

**ANALISANDO A COMPETITIVIDADE A LUZ DA  
RESOURCE BASED THEORY:  
UMA PROPOSIÇÃO DE MENSURAÇÃO DO GRAU DE  
COMPETITIVIDADE EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO  
SUPERIOR**

Juliano Lima Soares\*<sup>1</sup>  
Dálcio Roberto Dos Reis\*<sup>2</sup>  
Maria Elisa Sarmiento Costa\*<sup>3</sup>  
João Paulo Gonçalves Alves Santos\*<sup>4</sup>  
Juliette de Castro Tavares\*<sup>5</sup>

**RESUMO:** A pesquisa tem como objetivo elaborar um modelo para mensurar o grau de competitividade das Instituições Privadas de Ensino - IES, classificando-as entre: detentora de desvantagem competitiva sustentável; desvantagem competitiva temporária; paridade competitiva; vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentável. A base teórica utilizada relaciona-se à competitividade, e embasa-se na gestão estratégica de recursos, especificamente o modelo VRIO, proposto por Barney e Hesterly (2011). Quanto à metodologia, a pesquisa é classificada como quantitativa com aplicação de questionários eletrônicos aos diretores e reitores de 79 instituições, para a captura do fenômeno estudado. Os dados foram tratados e analisados por diversos testes estatísticos, incluindo a análise de equações estruturais. A principal contribuição da pesquisa foi a elaboração e validação de um modelo para avaliar o nível de competitividade de instituições de ensino superior brasileiras.

**PALAVRAS-CHAVE:** Resource Based Theory, Competitividade, Instituições Privadas de Ensino Superior.

**ABSTRACT:** *The research aims to develop a model to measure the degree of competitiveness of Private Educational Institutions - HEI, classifying them as: holder of sustainable competitive disadvantage; temporary competitive disadvantage; competitive parity; temporary competitive advantage and sustainable competitive advantage. The theoretical basis used is related to competitiveness, and is based on the strategic management of resources, especially the VRIO model, proposed by Barney and Hesterly (2011). Regarding the methodology, the research is classified as quantitative, we used electronic questionnaires, the research subjects were the directors and rectors of 79 institutions for the treatment and analysis of data, various statistical methods were used, including the analysis of structural equations. The main contribution of the research was the elaboration and validation of a model to assess the level of competitiveness of Brazilian higher education institutions.*

**KEYWORDS:** *Resource Based Theory, Competitiveness, Private Higher Education Institutions.*

---

<sup>1</sup> Pós Doutor em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Goiás

<sup>2</sup> Doutor em Gestão Industrial

<sup>3</sup> Mestranda em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Goiás

<sup>4</sup> Graduando em Administração e Bolsista PIBIC na Universidade Federal de Goiás - UFG

<sup>5</sup> Mestranda em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Goiás

# ANALISANDO A COMPETITIVIDADE A LUZ DA RESOURCE BASED THEORY: UMA PROPOSIÇÃO DE MENSURAÇÃO DO GRAU DE COMPETITIVIDADE EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR

## INTRODUÇÃO

A estratégia empresarial, enquanto teoria, está em um processo contínuo de evolução, se enriquecendo constantemente e buscando atender as novas necessidades organizacionais (MINTZBERG, 2001). A estratégia conecta os interesses dos principais stakeholders, que habitualmente definem os objetivos das empresas, e dos gestores, que controlam e conduzem a empresa para atingir e conquistar suas metas e objetivos (CHAKRAVARTHY, 1986; JENSEN, 2001; HILLMAN, 2001). O sincronismo entre a condução do negócio e as estratégias estabelecidas poderá consolidar uma posição de vantagem competitiva da organização diante dos demais participantes do mercado (PORTER, 1996).

A vantagem competitiva acontece quando a organização é capaz de gerar maior valor econômico em comparação às demais empresas da mesma indústria, obtendo, assim, um desempenho superior frente ao mercado (WERNERFELT; 1984; PORTER, 1996; BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011). Contudo, as vantagens competitivas podem ser copiadas pelos demais participantes do mercado, deixando, assim, de serem entendidas como benefícios para a organização (BARNEY, 1991). Assim, para que a organização usufrua e mantenha sua vantagem competitiva, vantagem competitiva sustentável, é necessário combinar seus recursos de forma preciosa e única, a qual poderá lhe conceder uma condição exclusiva e permanente frente aos demais participantes do mercado no qual atua (BARNEY, 1986; BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011).

As contribuições da gestão estratégica dos recursos organizacionais para o desempenho empresarial têm sido investigada por diversos pesquisadores de estratégia nas últimas três décadas, originando diversas teorias, dentre elas a *Resource Based View* – RBV (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011). A *Resource Based View* – RBV, concebida há mais de vinte anos, é entendida como uma das mais proeminentes e poderosas teorias em estratégia, suficientemente capaz de explicar, descrever e principalmente prescrever as interações organizacionais (BARNEY, 2011). Hoje, essa teoria é conhecida como *Resource Based Theory* – RBT e, de forma pragmática, configura-se em duas grandes abordagens para compreender a vantagem competitiva sustentável da organização: a capacidade dinâmica e a modelo VRIO (BARNEY, 2011).

A capacidade dinâmica, tradução do termo inglês *Dyanamic Capabilities*, originada pelas forças competitivas de Porter (1989), destacando seus paradigmas conceituais oriundos da teoria de Estrutura, Conduta e Desempenho – ECD, analisa as organizações a partir de uma perspectiva micro, em termos econômicos, dando ênfase na composição dos processos

internos e na eficiência da firma (TEECE; PISANO, SCHUEN, 1997). Já a outra perspectiva teórica da RBV, focada na gestão e combinação dos recursos organizacionais, tangíveis ou intangíveis, é conhecida como modelo VRIO. Nessa perspectiva, os recursos das organizações são classificados em quatro grandes categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Segundo Barneu e Hesterly (2011) após compreender os tipos de recursos que a organização possui, é possível identificar quais deles permitem à empresa obter uma vantagem competitiva sustentável. Essa análise é realizada por meio da Modelo VRIO, a qual, por essência, busca compreender a) se os recursos existentes na empresa possibilitam à companhia explorar uma oportunidade ambiental ou neutralizar uma ameaça (Valor), b) quais desses recursos são controlados atualmente apenas por um pequeno número de concorrentes (Raro), c) se seu concorrente enfrentaria uma desvantagem de custo ou tempo para obter ou desenvolver os recursos que estão em posse da empresa (Imitabilidade) e, por fim, d) se as políticas e outros procedimentos da empresa estão suficientemente estruturados e organizados, possibilitando que a organização explore de forma efetiva seus recursos valiosos, raros e custosos para serem imitados (Organizacional) (BARNEY; HESTERLY (2011)). .

A pesquisa tem como objetivo elaborar um modelo para de medir o grau de competitividade das IES, classificando-as entre: detentora de uma desvantagem competitiva sustentável; desvantagem competitiva temporária; paridade competitiva; vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentável.

## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A vantagem competitiva resulta do alinhamento de cinco elemento: (1) missão, declaração ampla dos propósitos e valores da companhia; (2) objetivos, são alvos específicos e mensuráveis, que podem ser avaliados constantemente; (3) análises externas, possibilitam aos gestores conhecerem suas principais ameaças e oportunidades presentes no ambiente competitivo; (4) análises internas, permitem a identificação das potencialidades e fragilidades organizacionais; (5) escolhas da estratégia, momento crucial, pois nesse ponto os gestores escolhem a teoria que irá balizar suas decisões; e (6) implementação da estratégia escolhida (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Em essência, o ato de estabelecer uma estratégia competitiva impulsiona a companhia à constante busca de uma posição competitiva, que pode ser lucrativa, favorável e sustentável (PORTER, 1989). Uma organização possui uma vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2011). Com isso, o principal objetivo é o entendimento **do que** e **no que** a organização vai diferenciar-se dos demais participantes do mercado pertencentes a sua indústria, e no que essa ação irá materializar a vantagem competitiva da companhia (PORTER, 1989).

Uma companhia pode adotar diferentes estratégias para atingir a vantagem competitiva. Porter (1989) destaca que elas podem estar conectadas à

**ANALISANDO A COMPETITIVIDADE A LUZ DA  
RESOURCE BASED THEORY:  
UMA PROPOSIÇÃO DE MENSURAÇÃO DO GRAU DE  
COMPETITIVIDADE EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO  
SUPERIOR**

liderança de custos (Liderança em Custo ou Enfoque nos Custos), focada na eficiência produtiva, ou seja, na busca constante em reduzir os custos produtivos – o que não significa efetivamente ofertar o menor preço de venda do produto ou serviço e a busca pela diferenciação (Diferenciação ou Diferenciação Focalizada) no mercado, mas sustentar uma entrega de maior qualidade dos produtos ou serviços, e a combinação dos dois poderá levar a um terceiro, conhecido como enfoque, conforme figura 1.



Figura 1 – Estratégias Genéricas, com base em Porter (1989, p. 10).

Já os autores Barney e Hesterly (2011) definem outras características a vantagem competitiva de uma organização, avançando os conceitos apresentados por Porter (1989). Para os teóricos, as organizações que possuem vantagens competitivas devem estar atentas em qual é a taxonomia dessas vantagens, pois elas podem ser temporárias, aquelas que duram um período muito curto em função das baixa complexidade dos produtos e tecnologias favorecendo que uma ou mais concorrente os copiem; ou sustentáveis, que duram mais tempo, e, nas atuais características da economia, são essas que os gestores devem perseguir e estabelecer. Isso se justifica na ideia de que a detenção de uma vantagem competitiva sustentável possibilitará à organização obter um desempenho superior frente aos demais concorrentes, por um longo período. Assim, a organização detentora dessa vantagem estará na frente de seus concorrentes, podendo ser uma organização extremamente competitiva e, em alguns casos, podendo ditar o ritmo econômico e tecnológico de uma indústria. (BARNEY; HESTERLY, 2011)

Os mesmos autores indicam, também, a existência de empresas que criam o mesmo valor econômico do que suas rivais. Nesse caso, o desempenho é similar ao comportamento da indústria, esse ato é conhecido como paridade competitiva. Cabe destacar que uma organização que obtém uma paridade competitiva é fortemente abalada pelo desempenho de sua indústria, quando, em muitos casos, a organização torna-se refém do mercado (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Ainda tratando da vantagem competitiva, há também uma classificação a qual segue seu sentido oposto, sendo conhecida como desvantagem competitiva. A desvantagem competitiva ocorre quando uma organização cria um valor econômico menor do que de seus concorrentes. Essa desvantagem é subdividida em duas intensidades: a desvantagem competitiva temporária, que, ao conhecê-la, a organização pode adaptar seu modelo de gestão para superá-la; e a desvantagem competitiva sustentável, na qual, mesmo a organização conhecendo-a, não é possível superá-la devido as suas características e complexidade, como, por exemplo, a exclusividade de exploração de um recurso natural por parte se seu concorrente.

Embora Barney e Hesterly (2011, pg. 10), em suas pesquisas, não definam claramente a distância temporal entre as desvantagens competitiva temporária e sustentável, os autores descrevem que “desvantagens competitivas temporárias [são] desvantagens competitivas que duram pouco tempo [...] desvantagens competitivas sustentáveis [são] desvantagens competitivas que duram muito tempo” [grifo nosso]. Para este artigo, considera-se um horizonte temporal de até cinco anos como pouco tempo, e acima de cinco anos como muito tempo.

Para melhor explicar sobre os diferentes tipos de vantagem competitiva indicados por Barney e Hesterly (2011), apresenta-se o quadro abaixo:

Quadro 1 - Tipos de Vantagem Competitiva				
Desvantagem Competitiva		Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva	
Quando uma empresa cria menos valor econômico que sua concorrente		Quando uma empresa cria o mesmo valor econômico que sua concorrente	Quando uma empresa cria mais valor econômico que sua concorrente	
<i>Desempenho Abaixo da Média Desempenho Abaixo do Normal</i>		<i>Desempenho na Média Desempenho Normal</i>	<i>Desempenho acima da Média Desempenho acima do Normal</i>	
<b>Sustentáveis</b> Desvantagens competitivas que duram muito tempo	<b>Temporárias</b> Desvantagens competitivas que duram pouco tempo		<b>Temporária</b> Vantagens competitivas que duram pouco tempo	<b>Sustentáveis</b> Vantagens competitivas que duram muito tempo

Fonte: adaptado de Barney; Hesterly (2011).

Com esses diferentes tipos de vantagens competitivas, uma corrente de estudos de estratégia aprofundou suas pesquisas buscando compreender de que forma uma organização pode gerir seus recursos (de maneira precisa e singular), considerando que a gestão possa estabelecer/derivar em uma vantagem competitiva sustentável. Assim, calibrando o foco da estratégia não mais na indústria, mas sim nos recursos, surge a *Resource-Based View* (RBV), posteriormente chamada *Resource Based Theory* (RBT).

No ano de 1959 a economista Edith Penrose publicou o livro *A Theory of the Early Growth of the Firm*. Nessa obra, Penrose (1959) destaca que (1) uma organização pode ser entendida como uma coleção recursos organizacionais e produtivos a disposição dos gestores; (2) a competitividade entre as

## **ANALISANDO A COMPETITIVIDADE A LUZ DA RESOURCE BASED THEORY: UMA PROPOSIÇÃO DE MENSURAÇÃO DO GRAU DE COMPETITIVIDADE EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR**

organizações são baseadas na heterogeneidade de seus recursos; e (3) a definição de recursos produtivos aplica-se aos recursos tangíveis e intangíveis, sendo que os tangíveis são os ativos corpóreos e os intangíveis são os elementos incorpóreos, como, por exemplo, as habilidades gerenciais. Para muitos pesquisadores esse conceitos formam a origem dos estudos sobre a utilização dos conjuntos de recursos presentes em uma organizações, originando, assim, a filosofia da *Resource-Based View* (RBV).

O termo *Resource-Based View* (RBV), traduzido para o português como Visão Baseada em Recursos (VBR), é um conceito que vem sendo utilizado por diferentes organizações e despertado muito interesse por parte dos cientistas sociais. Mesmo sendo uma teoria que está em processo de lapidação, vem se apresentando, contudo, muito consistente para explicar como ocorre a gestão estratégica de recursos em ambientes organizacionais de baixa e/ou alta complexidade (MEDCOF, 2001).

Cabe destacar que inúmeros foram os pesquisadores os quais ajudaram sistematicamente na consolidação da teoria do RBV. Resgatando alguns importantes *insights* de pesquisadores, destacam-se as pesquisas de Penrose (1959) as quais enfatizam que os recursos empresariais podem consolidar uma posição competitiva a uma organização.

Rubin (1973), por sua vez, contribui destacando que todas as organizações possuem um pacote de recursos, mas que, contudo, os recursos não são úteis por si só, sendo que os gestores de organizações deveriam processá-los/geri-los para torná-los úteis. Ao discutir sobre o assunto, Wernerfelt (1984) propõe que as organizações seriam capazes de obter retornos econômicos e financeiros acima dos padrões da indústria quando gerissem seus recursos de forma única.

Prahalad e Hamel (1990) contribuem destacando que um fator crucial na criação de novos produtos/serviços está intimamente ligado à capacidade de os gestores explorarem ao máximo as competências organizacionais. Barney (1991), sobre isso, enfatiza que os recursos e as capacidades organizacionais são distribuídos de forma heterogênea entre as companhias, sendo, assim, imperfeitamente móveis. Dessa forma, as organizações podem consolidar uma vantagem sobre seus concorrentes se gerirem seus recursos de forma única.

Mahoney e Pandian (1992), na época, já indicavam a ideia de que mesmo uma organização possuindo os melhores recursos, a posse não garantiria a obtenção dos melhores rendimentos, sendo que apenas o que garantiria isso seria os gestores da organização terem habilidade suficiente para elaborarem competências distintivas, capazes de extrair o máximo e o melhor uso de cada recurso. Isso eliminaria, assim, o *gap* existente entre a posse de um recurso e sua melhor exploração, por meio das competências organizacionais.

Peteraf (2003) e Henderson e Cockburn (1994), destacam uma equação que envolvia, inicialmente, recursos, competências, processo e vantagem

competitiva. O *gap* encontrado no item processo deveria ser profundamente explorado. Assim, gerenciando os recursos empresariais bem como os *gap*, seria possível à organização atingir uma sólida vantagem frente aos seus concorrentes.

O pesquisador de maior destaque nos estudos do RBV foi Jay Barney, que em 1991 publicou o seminal artigo no *Journal of Management*, "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*". Nesse trabalho, Barney (1991) aponta que as organizações obtêm vantagem competitiva sustentável quando sua estratégia de criação de valor for única e seus concorrentes incapazes de duplicar e implementar.

Cabe destacar que, para a teoria do RBV, os recursos empresariais podem ser tangíveis e intangíveis, contudo, em ambos os casos eles devem ser usados para consolidar inovações e implementar novas estratégias. Em termos mais sistemáticos, os recursos empresariais podem ser classificados em quatro categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais (BARNEY; HESTERLY (2011)).

Abaixo são apresentadas as principais características de cada tipo de recurso, com base nas definições apresentadas por Barney e Hesterly (2011, pg. 58 - 59):

- **Recursos Financeiros:** incluem todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias. Esses recursos financeiros incluem dinheiro de empreendedores, acionistas, credores e bancos. Lucros retidos, ou o lucro que uma empresa obteve anteriormente e investiu no negócio, também são um tipo importante de recurso financeiro;
- **Recursos Físicos:** incluem toda a tecnologia física utilizada em uma empresa. Isso engloba a planta e os equipamentos da empresa, sua localização geográfica e seu acesso às matérias-primas;
- **Recursos Humanos:** incluem treinamento, experiência, discernimento, inteligência, relacionamentos e a visão individual dos gerentes e funcionários de uma empresa;
- **Recursos Organizacionais:** são atributos de grupos de pessoas. Incluem a estrutura formal de reporte da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura e reputação, assim como relações informais entre grupos de dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente.

Com a evolução das pesquisas, e tratando de forma procedimental e metodológica, os estudos do RBT foram subdivididos em duas abordagens, os estudos em capacidade dinâmica e os estudos envolvendo o modelo VRIO. O modelo VRIO nasce com a missão de contribuir com as análises internas de uma organização, possibilitando verificar os diferentes recursos e capacidades da empresa. Esse instrumento verifica o grau de vantagem competitiva da organização baseado no grau de valor, raridade, imitabilidade e organização de seus recursos. O modelo ganha envergadura uma vez que, por meio dele, é possível identificar se uma organização possui desvantagem competitiva, paridade competitiva ou vantagem competitiva sustentável. Esse é o modelo utilizado nesta pesquisa para mensurar o grau competitivo de uma organização.

# ANALISANDO A COMPETITIVIDADE A LUZ DA RESOURCE BASED THEORY: UMA PROPOSIÇÃO DE MENSURAÇÃO DO GRAU DE COMPETITIVIDADE EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR

Barney e Hesterly (2011) propõem um modelo para verificar as questões envolvendo o nível de valor, raridade, imitabilidade e organização dos recursos organizacionais. Inicialmente, os autores sugerem que as questões essenciais para identificar a potencialidades dos recursos no modelo VRIO são:

Quadro 2 – Questões Chaves de Modelo VRIO	
Potencialidades de Recursos	Questão
Valor	<i>O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?</i>
Raridade	<i>Os recursos são controlados, atualmente, apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?</i>
Imitabilidade	<i>As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?</i>
Organização	<i>As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?</i>

Fonte: baseado em Barney; Hesterly (2011, p. 61).

Para identificar se na organização um recurso ou capacidade da empresa está em consonância com os princípios do VRIO, Barney e Hesterly (2011) desenvolveram uma tabela de análise. Nessa tabela, avalia-se cada recurso (financeiro, humano, físico e organizacional), identificando se o recurso é valioso, raro, custoso de imitar e organizado.

Assim, caso um recurso seja valioso, mas sua exploração não seja rara, a organização situa-se em uma condição de paridade competitiva, ou seja, a empresa encontra-se no mesmo nível de seus concorrentes. Caso um recurso seja valioso, raro, mas não custosos de imitar, a empresa possui uma vantagem competitiva temporária, isso é, até que seus concorrentes copiem e implementem esse recurso. Porém, se a organização possuir um recurso valioso, raro e custoso de imitar, e sua gestão for organizada, a empresa obterá uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011).

## 2 MÉTODO DE PESQUISA

Em busca de facilitar a compreensão da metodologia adotada neste artigo, no quadro 3 apresentamos os principais aspectos metodológicos da pesquisa.

Quadro 3 – Descrição da Pesquisa	
Categoria	Etapa Quantitativa
O grau em que as questões de pesquisa foram cristalizadas	Estudo Exploratório
O método de coleta de dados	Interrogação/Comunicação
Poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis do estudo	Experimental
O objetivo do estudo	Descritivo
A dimensão de tempo	Transversal
O escopo do tópico – amplitude e profundidade – do estudo	Estudo Estatístico

Fonte: Cooper e Schindler (2003, p. 129).



Para medir o grau da competitividade, e estabelecer posteriormente o tipo de vantagem competitiva que a IES usufrui, utiliza-se a classificação abaixo:

**Resource Based Theory**

**Tipos de Classificação da Competitividade**

Desvantagem competitiva Sustentável	Desvantagem Competitiva	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Temporária	Vantagem competitiva Sustentável
-------------------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------------------	----------------------------------

**Escala para mensurar os Tipos de Vantagens Competitivas**

Escopo de Análise	Desvantagem competitiva Sustentável	Desvantagem em Competitiva	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Temporária	Vantagem competitiva Sustentável
Variável (1-5 pontos)	1	2	3	4	5
Fator (4-20 pontos)	4-6	7-10	11-13	14-17	18-20
Pacote de Recursos Financeiros (8-40 pontos) 2 fatores	8-12	13-20	21-27	28-35	36-40
Pacote de Recursos Físicos (24-120) 6 fatores	24-36	37-60	61-83	84-107	108-120
Pacote de Recursos Humanos (12-60 pontos) 3 fatores	12-18	19-30	31-41	42-53	54-60
Pacote de Recursos Organizacionais (8-40 pontos)	8-12	13-20	21-27	28-35	36-40
Empresa (48-240 pontos)	52-78	79-130	131-181	182-233	234-260

Figura 2 – Detalhamento da Escala da Vantagem Competitiva Sustentável, criação dos autores, adaptado de Barney e Hesterly (2011)

Para mensurar o grau da vantagem competitiva serão utilizadas as repostas das questões, cada uma delas conta com quatro variáveis, mensuradas por meio de uma escala de cinco pontos. As respostas serão somadas e analisadas por variável (somando até cinco pontos), por recurso, também chamado de fator (totalizando entre quatro a vinte pontos), por pacote de recurso e por fim, por empresa (entre 52 a 260 pontos). Cabe destacar que a escala e seus limites foram elaborados com base no modelo apresentado por Barney e Hesterly (2011) e os recursos foram baseados no instrumento de credenciamento de IES utilizado pelo Ministério da Educação. Abaixo, pode ser visto as classificações de forma mais detalhada.

No que se refere à população e amostra, o instrumento de coleta de dados foi enviado, via formulário eletrônico, a todos os diretores ou reitores (gestores de topo) das IES pertencentes à Alpha Educacional S/A. Assim, esta etapa é caracterizada como **censitária por adesão**. Em pesquisas censitárias, é investigada toda a população da pesquisa, não sendo necessário o estabelecimento de amostras (MARCONI; LAKATOS, 2010).

# ANALISANDO A COMPETITIVIDADE A LUZ DA RESOURCE BASED THEORY: UMA PROPOSIÇÃO DE MENSURAÇÃO DO GRAU DE COMPETITIVIDADE EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR

O procedimento de coleta de dados da pesquisa foi um questionário, esse possui uma série de questões afirmativas as quais o respondente avaliará sua concordância por meio de uma escala tipo *Likert* de cinco pontos.

O questionário subdivide-se em quatro temáticas referentes às gestões estratégicas dos **recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais**, e em cada tipo de recurso há os itens (fatores) a serem investigados. É importante frisar que todos os itens foram extraídos do instrumento de autorização de funcionamento de uma IES, utilizado pelo Ministério da Educação.

Para cada um desses itens (fatores), é avaliado, na percepção do gestor, se permite que a organização explore ou neutralize uma ameaça, se os recursos são controlados por apenas um pequeno número de concorrentes, se os recursos são custosos para serem imitados e, por fim, se os recursos são estruturados e organizados. Para isso, utiliza-se uma escala com a mesma estrutura da escala explicada acima.

Foi utilizado para o tratamento e análise dos dados a estatística descritiva, testes de normalidades, análises de correlações, análise fatorial confirmatória e, por fim, a análise de equações estruturais.

## 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS DADOS

Essa pesquisa trata de uma proposição de instrumento para mensurar o grau competitividade uma instituição de ensino privada, neste sentido, a seguir serão apresentadas cada etapa da pesquisa, desde a **criação das variáveis e da escala** (Etapa 1, Etapa 2, Etapa 3), **elaboração das faixas/taxonomias da competitividade** (Etapa 4, Etapa 5), **avaliação do instrumento de coleta de dados** (Etapa 6) e por fim, a **comprovação do modelo proposto** (Etapa 7).

### Etapa 1: Definição dos Recursos

Para definir quais são os recursos de uma organização, sugere-se que seja refletido quais são os recursos essenciais para operacionalização de empresas de determinada indústria (setor). Em alguns casos, os recursos são listados por órgãos fiscalizadores, como é o caso das instituições de ensino superior. Neste caso, foi utilizado o **Instrumento de Avaliação Institucional**, elaborado pelo Ministério da Educação, nele são destacados quais são os recursos essenciais de uma IES.

### Etapa 2: Classificação dos Recursos

Ao analisar o Instrumento de Autorização de Funcionamento de uma IES, utilizado pelo Ministério da Educação, foram avaliados os recursos essenciais de uma instituição de ensino superior. Na sequência, eles foram classificados

entre recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais de acordo com suas características, conforme descrito no referencial teórico. Antes de apresentar os recursos propriamente dito, é importante explicar dois termos, refere-se à definição de variáveis manifestas e variáveis latentes. Com base na obra de Marôco (2014, pg. 9 - 10) as definições são: (1) **Variáveis Manifestas (VM)** ou **Variáveis Observadas**: são variáveis medidas, manipuladas ou observadas diretamente; e (2) **Variáveis latentes, fatores** ou **construtos (VL)**: são variáveis não diretamente observadas ou mensuráveis, sendo a sua “existência” indicada pela sua manifestação em variáveis indicadores ou manifestas;

Os recursos foram assim classificados:

Quadro 4 – Recursos Essenciais de uma IES			
<b>(VL) COMPETITIVIDADE DOS RECURSOS FINANCEIRO</b>		<b>(VL) – COMPETITIVIDADE DOS RECURSOS FÍSICOS</b>	
<b>Variáveis Manifestas:</b>		<b>Variáveis Manifestas:</b>	
(F 1) Capital Disponível em Caixa;		(FS 1) Sala de Aula, Auditório e Sala de Conferências;	
(F 2) Capacidade de Obter Recursos Financeiros para Investimento;		(FS 2) Infraestrutura Predial das Instalações Administrativas;	
		(FS 3) Biblioteca (infraestrutura e acervo);	
		(FS 4) Salas de Informática;	
		(FS 5) Laboratórios de Práticas (refere-se aos núcleos de práticas jurídicas, clínicas de psicologia, laboratórios de saúde, laboratórios de engenharia, e empresas Junior);	
		(FS 6) Localização Geográfica.	
<b>(VL) – COMPETITIVIDADE DOS RECURSOS HUMANOS</b>		<b>(VL) COMPETITIVIDADE DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS</b>	
<b>Variáveis Manifestas:</b>		<b>Variáveis Manifestas:</b>	
(RH 1) Titulação do Quadro Docente;		(RO 1) Plano Pedagógico Institucional;	
(RH 2) Competência do Quadro Administrativo;		(RO 2) Sistemas de Controles;	
(RH 3) Programas de Qualificação dos Quadros Docente e Administrativo			

Fonte: Os Autores (2020)

### Etapa 3: Aplicação do Modelo VRIO

Para cada um dos recursos acima apresentados, foram criadas quatro variáveis manifestas (variáveis observadas) que somadas formam **o grau de competitividade de cada recurso**. Em essência, as variáveis utilizadas são as mesmas, sofrendo adaptações de acordo com o recurso analisado. Para exemplificar, abaixo tem-se a pergunta base para medir o grau de competitividade do recurso “infraestrutura predial das instalações administrativas”, bem como as variáveis utilizadas e a escala de concordância de cinco pontos.

# ANALISANDO A COMPETITIVIDADE A LUZ DA RESOURCE BASED THEORY: UMA PROPOSIÇÃO DE MENSURAÇÃO DO GRAU DE COMPETITIVIDADE EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR

Quanto à **INFRAESTRUTURA PREDIAL DAS INSTALAÇÕES ADMINISTRATIVAS** pertencentes à IES, com base nos próximos cinco anos, você concorda que:

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
20.1 Esses recursos permitem que a IES explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.2 Esses conjuntos de ativos são acessíveis a poucas IES concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.3 Esses recursos são dificilmente copiados pelos concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.4 A gestão desses recursos é bem estruturada e organizada, utilizando ao máximo a capacidade produtiva de cada um deles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 3 – Modelo de Questão Utilizado no Instrumento de Coleta de Dados, os autores (2020).

## Etapa 4: Apuração da Pontuação dos Recursos:

Após capturar a percepção do gestor sobre o quão valioso, raro, inimitável e organizado o recurso avaliado era, foram somadas as pontuações das variáveis (Discordo totalmente - 1 ponto, Discordo - 2 pontos, Nem concordo, nem discordo - 3 pontos, Concordo - 4 pontos, Concordo totalmente - 5 pontos). Ao somar a pontuação das quatro variáveis, foi formada uma nova variável, chamada de **o grau de competitividade do recurso**.

## Etapa 5: Classificação da Competitividade

Ao estudar profundamente a competitividade das organizações, os autores Barney e Hesterly (2011) apresentam que a competitividade de uma companhia pode ser classificada em três taxonomias, conforme apresentado na Figura 4.

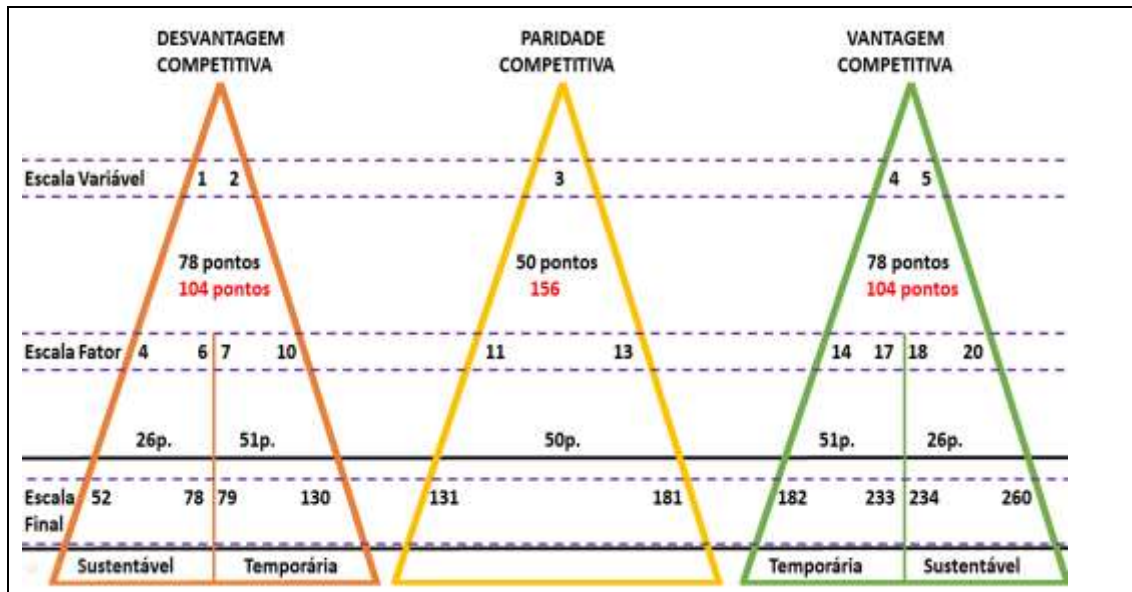


Figura 4 – Escala de Mensuração da Competitividade, fonte os autores (2020).

Ao adaptar as taxonomias acima e utilizando variáveis com escalas de intensidades, tem-se as possíveis combinações de pontuação de uma organização. Na **Análise por Variável**: cada variável do questionário tem cinco pontos, e cada ponto, encaixa-se nas taxonomias de desvantagem, paridade e vantagem competitiva. Na **Análise por Fator**: ao somar a pontuação das variáveis para cada recurso, tem-se o grau de competitividade por recurso, ao qual, na figura acima é chamado de **Escala Fator**. E por fim a **Análise Final**: ao somar a pontuação dos treze fatores, tem-se o **grau global de competitividade de uma IES**, exposta na linha **Escala Final**. Ao tratar especificamente da **Escala Final**, uma empresa pode (através da somatória das variáveis) obter uma pontuação entre 52 a 260 pontos.

Caso a organização atinja até 78 pontos, ela será classificada como uma organização que sofre uma **Desvantagem Competitiva Sustentável**. Quando a pontuação estiver entre 79 e 130 a empresa terá uma **Desvantagem Competitiva Temporária**. Quando a organização acumular entre 131 e 181 pontos, a organização terá uma **Paridade Competitiva**. Entre 182 e 233 pontos, a organização obterá uma **Vantagem Competitiva Temporária**. E por fim, quando a organização possuir entre 234 e 260 pontos, ela desfrutará de uma **Vantagem Competitiva Sustentável**.

### Etapa 6: Qualidade do Instrumento de Coleta de Dados

Para testar a qualidade da escala do instrumento de coleta de dados foram realizados testes de: validade, para identificar se os dados recolhidos medem o que o investigador pretende “supostamente” medir; fiabilidade (confiabilidade), para estimar a capacidade do instrumento em medir de forma repetida e consistente; e sensibilidade, para identificar se a medida é capaz de discriminar indivíduos estruturalmente diferentes, conforme quadro 5.

Quadro 5 – Qualidade da Escala		
VALIDADE	Teste	Resultado
	Conteúdo	Construção do Instrumento

**ANALISANDO A COMPETITIVIDADE A LUZ DA  
RESOURCE BASED THEORY:  
UMA PROPOSIÇÃO DE MENSURAÇÃO DO GRAU DE  
COMPETITIVIDADE EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO  
SUPERIOR**

		<p><b>1º versão:</b> construção do instrumento com base nas teorias e pesquisas envolvendo o modelo VRIO.</p> <p><b>2º versão:</b> avaliação do instrumento por um renomado pesquisador em estratégia empresarial e posterior incorporação das contribuições do pesquisador ao instrumento.</p> <p><b>3º versão:</b> realização do pré-teste com 5 pesquisadores e gestores de IES para avaliar a clareza do instrumento. As contribuições foram agregadas ao instrumento.</p> <p><b>4º versão:</b> avaliação do questionário para 2 vice-presidentes das companhias investigadas. As contribuições sobre o layout, tempo de resposta e termos que daria margem a dupla interpretação foram incorporados a instrumento.</p>																		
	<b>Critério</b>	Como a arquitetura deste instrumento é única, não foi possível realizar a validação de critérios por não haver pesquisas similares																		
	<b>Construto</b>	Para realizar a validação do construto, realizou-se a) validade convergente. Ao realizar a <b>validade convergente</b> por fator, foi possível verificar que, essencialmente, todas as variáveis possuíam correlações positivas e significativas, confirmando a consistência dos itens. Não foi necessária a realização da validação discriminante, pois o estudo utilizou apenas um construto.																		
<b>FIABILIDADE</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<p>O valor do Alfa de Cronhach mostrou uma elevada confiabilidade (acima de 0,70). Os coeficientes estão descritos abaixo.</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Fator</th> <th style="text-align: center;">Coeficiente</th> <th style="text-align: center;">Nº de Itens</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>R. Financeiro</td> <td style="text-align: center;">0,832</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> <tr> <td>R. Físico</td> <td style="text-align: center;">0,911</td> <td style="text-align: center;">24</td> </tr> <tr> <td>R. Humanos</td> <td style="text-align: center;">0,830</td> <td style="text-align: center;">12</td> </tr> <tr> <td>R. Organizacionais</td> <td style="text-align: center;">0,802</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> <tr> <td>Constructo</td> <td style="text-align: center;">0,930</td> <td style="text-align: center;">52</td> </tr> </tbody> </table>	Fator	Coeficiente	Nº de Itens	R. Financeiro	0,832	8	R. Físico	0,911	24	R. Humanos	0,830	12	R. Organizacionais	0,802	8	Constructo	0,930	52
Fator	Coeficiente	Nº de Itens																		
R. Financeiro	0,832	8																		
R. Físico	0,911	24																		
R. Humanos	0,830	12																		
R. Organizacionais	0,802	8																		
Constructo	0,930	52																		
<b>SENSIBILIDADE</b>	<b>Testes de distribuição</b>	Construto Competitividade - $Ku = 0,383$	( $<7 = \text{Limite Crítico}$ )																	
		Construto Competitividade - $Sk = 0,564$	( $<3 = \text{Limite Crítico}$ )																	

Fonte: Os Autores, baseado em Marôco (2016).

Após conhecer os indicadores que justificam a qualidade da escala, abaixo será apresentada a análise fatorial confirmatória. Os principais objetivos deste teste são a) apresentar o quanto cada variável manifesta representa em cada variável latente, b) a intensidade do relacionamento entre as variáveis latentes, c) avaliar se alguma variável necessita ser excluída em função da sua representatividade no modelo.

### **Etapa 7: Avaliação do Modelo - Análise Fatorial Confirmatória**

A Análise Fatorial (AF) definida por Hair (2009, pg 102) é uma técnica de análise multivariada de dados que tem como propósito inicial “definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise (...) e fornece as ferramentas para analisar a estrutura das inter-relações (correlações) em um grande número de

variáveis”. A AF é subdividida em duas abordagens, a AF Exploratória e AF Confirmatória. Nessa pesquisa, será utilizada a AF Confirmatória pois a teoria balizadora da pesquisa apresenta quais são os fatores, ou seja, as variáveis latentes.

Nessa pesquisa, para realizar a AF Confirmatória foi utilizado dois pacotes estatísticos, sendo o primeiro o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e o segundo, para realizar a modelagem de equação estrutural o AMOS ambos os softwares em sua 18<sup>o</sup> versão. Na sequência, será apresentado o modelo proposto pela pesquisa.

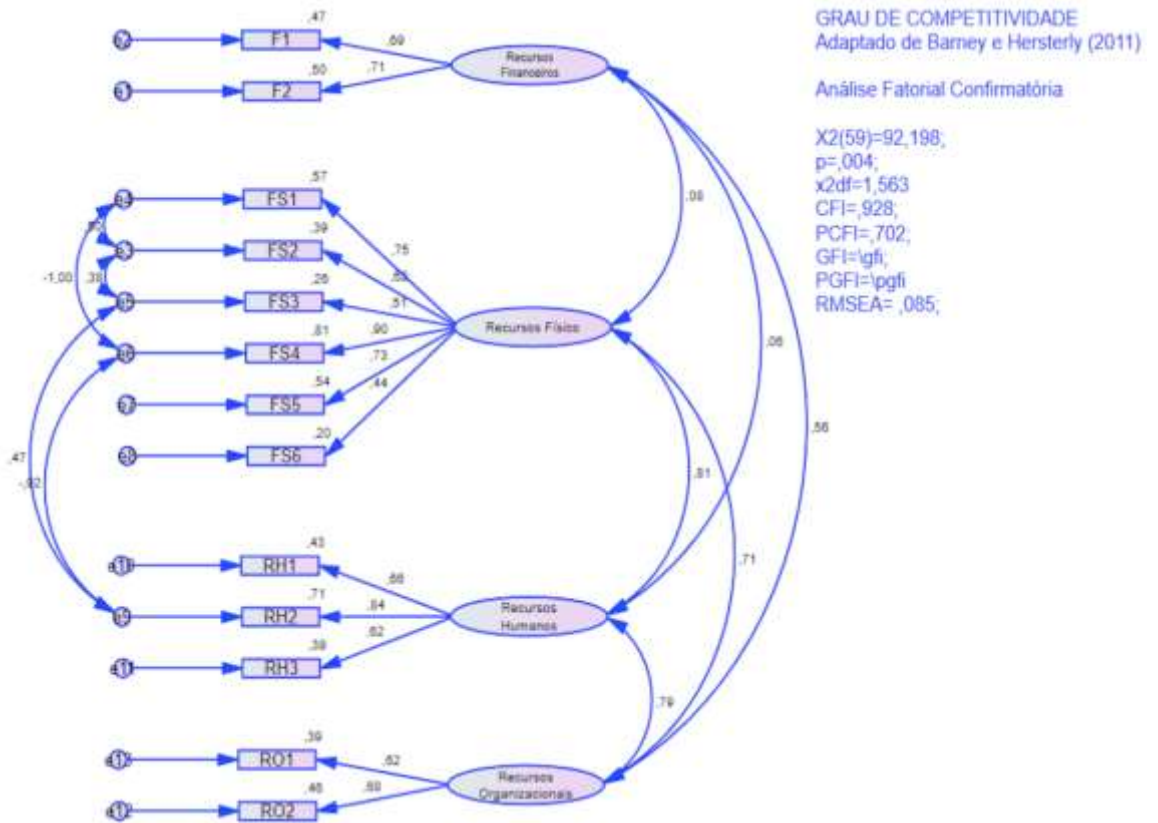


Figura 9 – Modelagem de Equações Estruturais, os autores (2020).

A modelagem de equação estrutural acima apresentada, é classificada como **Modelo Reflexivo**, pois as “variáveis latentes manifestam-se ou refletem-se nas variáveis manifestas” (MARÔCO, 2014, pg. 25). Ao especificar o modelo, ele é classificado como **Modelo de Medida**, pois o comportamento das variáveis manifestas resulta na manifestação dos fatores latentes (MARÔCO, 2016). Antes de apresentar os resultados da equação estrutural, faz-se necessário conhecer os índices de ajustamentos utilizados, descritos abaixo.

Tabela 1 – Índices de ajustamento

Índices de Ajustamento	Valor de Referência	Valor do Teste
$p\text{-value}$	$p > 0.05$	$P = 0,004$
$\chi^2/df$	< 5 – ajustamento sofrível ≤ 2 - ajustamento aceitável ~ 1 – ajustamento bom	1,563

**ANALISANDO A COMPETITIVIDADE A LUZ DA  
RESOURCE BASED THEORY:  
UMA PROPOSIÇÃO DE MENSURAÇÃO DO GRAU DE  
COMPETITIVIDADE EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO  
SUPERIOR**

<b>Comparative Fit Index CFI</b>	<0.8 – ajustamento ruim [0.8;0.9[ – ajustamento sofrível [0.9;0.95 [ – ajustamento bom ≥ 0.95 – ajustamento muito bom	CFI = 0,928
<b>Parsimony do CFI PCFI</b>	< 0.6 – Ajustamento ruim [0.6; 0.8 [ - Ajustamento bom ≥ 0.8 – Ajustamento muito bom	PCFI= 0,702
<b>Root Mean square Error of Approximation RMSEA</b>	> 0.10 - Inaceitável ]0.05;0.10] – ajustamento aceitável ≤0.05 – ajustamento muito bom	RMSEA=0,085

Fonte: Os Autores, adaptado Marôco (2014).

Ao analisar os Índices de Qualidade do Ajustamento acima apresentado, é possível perceber que há uma boa qualidade de ajustamento. O **p-value é de 0.004**, o valor do  **$\chi^2/df$  foi de 1,563**, considerado, assim, muito bom. Já o valor do **CFI** (ajustamento bom) foi de **0,928**. E, por fim, o valor do **RMSEA** foi considerado aceitável, sendo o valor dele de **0,085**. É importante destacar que esses valores são muito sensíveis ao número de casos investigados, ou seja, como a amostra investigada foi de 79 casos, aos índices de qualidade do ajustamento são bastante animadores, cancelando que as variáveis escolhidas para compor cada fator, bem como os fatores presente no modelo são consistentes para mensurar o grau competitivo de uma instituição de ensino superior.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo elaborar um modelo para de medir o grau de competitividade das IES, classificando-as entre: detentora de uma desvantagem competitiva sustentável; desvantagem competitiva temporária; paridade competitiva; vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentável. Os principais achados relacionam-se a escala de mensuração para aferir a competitividade das IES, através das possíveis combinações de pontuação advinda da realização de questionário, elaborado considerando o modelo VRIO, proposto por Barney e Hesterly (2011).

A qualidade do instrumento de coleta de dados foi realizada via análise da validade, fiabilidade e sensibilidade, e todos foram confirmados após as devidas análises. Adicionalmente, foi realizada a avaliação do modelo proposto via Análise Fatorial Confirmatória, com base na amostra investigada de 79 casos, o resultado cancelou as variáveis escolhidas para compor cada fator presente no modelo são consistentes para mensurar o grau competitivo de uma instituição de ensino superior.

A principal limitação da pesquisa está relacionada à tempestividade, o setor educacional, especialmente à educação superior privada, passa por uma profunda transformação, seja por questões financeiras, como o corte de financiamentos (FIES), ausências/cortes bolsas e sistemas avaliativos da



qualidade de ensino. Portanto, a replicação da mesma, deve considerar uma criteriosa avaliação dos recursos essenciais de uma IES.

Com base nos resultados obtidos e nas limitações acima expostas sugere-se para estudos futuros a aplicação deste modelo em diferentes instituições de ensino pertencentes a diferentes grupos econômicos e/ou independentes, além de estudos qualitativos que possam interpretar como os fatores contribuem para a competição das instituições.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, out 1986.

CHAKRAVARTHY, B. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, Issue 5, p. 437–458, set.-out. 1986.

COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre, Bookman, 2003.

HAIR, J. F. Jr. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENDERSON, T.; COCKBURN, I. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. **Strategic Management Journal**, 1994.

HILLMAN, A.; KEIM, G. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 125-139, fev. 2001.

JENSEN, M. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 1, 2002.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAHONEY, J. PANDAIN, J. The resource based view within the conversation of strategy management. **Strategic Management Journal**, 1992.

MARÔCO, J. **Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações**. 2. ed. Pêro Pinheiro: Cafileza, 2014.

MARÔCO, J. **Anotações de Aula**. Portugal, 2016.

**ANALISANDO A COMPETITIVIDADE A LUZ DA  
RESOURCE BASED THEORY:  
UMA PROPOSIÇÃO DE MENSURAÇÃO DO GRAU DE  
COMPETITIVIDADE EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO  
SUPERIOR**

MEDCOF, J. W. Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 11, p. 999-1012, 2001.

MINTZBERG, H.; QUIN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.

PENROSE, E. T., **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, M. BERGE, M. Scanning dynamic competitive landscapes: a Market based and resource based framework. **Strategic Management Journal**, 2003.

PORTER, M., **Vantagem Competitiva: Criando e superando um desempenho superior**. 37. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1989.

PORTER, M. What is Strategy. **Harvard Business Review**, nov.-dez. 1996.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, mai./jun. 1990.

RUBIN, P. H. The expansion of firms. **Journal of Political Economy**, p. 936 - 949, 1973.

TEECE, D; PISANO, G. S. A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.