

Avaliação das capacidades internas das empresas utilizando o modelo VRIO para implantar universidades corporativas

William Ervedeira Maillaro

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS – SP – Brasil
william.ervedeira@gmail.com

Alfredo Colenci Jr.

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS – SP – Brasil
colenci@terra.com.br

Resumo: O artigo apresenta a aplicação da metodologia VRIO, para avaliar as capacidades internas para implantação e avaliação de programas de universidades corporativas nas empresas.

Palavras-chave: Educação Corporativa, VRIO, Universidades Corporativas, Workshop de Pós-Graduação.

Abstract: The article presents the application of the methodology VRIO to assess the internal capabilities to implement and evaluate programs of corporate universities inside companies.

Key-Words: Corporate Education, VRIO, Corporate Universities, Post-Grad Workshop.

Introdução

O processo de educação corporativa no país é recente, com registros datados do final do século passado. Desde a passagem de um sistema de administração taylorista-fordista, para um sistema de gestão fundamentada na flexibilidade, diversificação e autonomia, a educação e gestão empresarial andam juntas. Se na organização taylorista, o trabalhador era um mero executor e repetidor de operações, a educação corporativa pode ser analisada como um subproduto do departamento pessoal que entregava treinamentos específicos e informações para que se operasse uma máquina.

A educação corporativa começa a ter seu delineamento mais claro no começo desta década, devido ao aumento da competição e ao desenvolvimento de programas de desenvolvimento de talentos focando na atração e retenção dos mesmos, de forma a sustentar vantagem competitiva. Isto se mostra através da pesquisa RH2010, desenvolvido pelo PROGEP (Programa de Estudo em Gestão de Pessoas) da FIA-FEA/USP, no ano de 2000. Entre os principais resultados, assinala que mais de 60% das empresas participantes (de um universo de 120) têm como desafio estratégico atrair, capacitar e desenvolver talentos. E

praticamente todas têm a educação corporativa como fio condutor da superação deste desafio [1].

Empresas estão transformando seus projetos de treinamentos em salas de aula de aprendizagem corporativa e utilizar este fator para o propósito de sustentar vantagem competitiva. O antigo departamento de treinamento passa a ter um foco proativo, de alcance estratégico, com a aprendizagem no momento certo e aumento no desempenho do trabalho. Desta forma surgem as universidades corporativas, que consistem em um processo de educação corporativa e não meramente um campus.

Definição de educação corporativa como proposta à aprendizagem e ao desenvolvimento pode ser entendida como uma estratégia guarda-chuva para o processo de desenvolvimento e educação de todos os interessados (funcionários, clientes, fornecedores, por exemplo) para aperfeiçoar estratégias organizacionais [1]. Um programa de educação corporativa deve ser construído observando-se as capacidades internas da empresa, seguindo-se assim com o alinhamento estratégico aos objetivos do negócio, com diversificação das formas de treinamento, a correta definição de um parceiro que agregue retorno sobre investimento (ROI). Aumentar a competitividade e o valor de mercado da empresa por meio do aumento do valor das pessoas tendo desta forma um alinhamento entre pessoas e estratégia da empresa [2].

Além do mais, como programa de atração e retenção de talentos, é possível aproveitar funcionários para serem multiplicadores da educação. Sendo assim, é necessária a utilização de um modelo que avalie as capacidades internas da empresa para a implantação de um programa de educação corporativa.

Dentro deste objetivo mais amplo, este artigo traz a contribuição ao avaliar uma empresa com um programa de educação corporativa e aplicar à este o modelo baseado em recursos, chamado aqui de VRIO (Valor, Recursos, Imitabilidade e Organização). Desta forma, o modelo preza por trazer à luz uma ferramenta de análise para o negócio de educação corporativa das empresas.

O modelo VRIO

A visão baseada em recursos como fonte de vantagem competitiva explora quatro questões que devem ser levantadas. Estas questões abordam se os recursos são valiosos, raros, difíceis de imitar ou substituir e organização da empresa. Estas questões podem ser conferidas na tabela a seguir:

Tabela 1 – Perguntas necessárias para análise VRIO [3]

Questão	Pergunta
Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade no ambiente e/ou conseguirá neutralizar uma possível ameaça?
Raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por uma pequena parte dos concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem o recurso precisam de um grande investimento para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Organização	A empresa está organizada (normas e procedimentos) para dar suporte à exploração de seus recursos e capacidades?

No modelo VRIO, tem-se como primeira questão a dúvida se o recurso é valioso ou não. Deve-se entender que o recurso precisa contribuir para o valor percebido pelos clientes. No caso de uma universidade corporativa, pode-se desenvolver uma cultura organizacional de referência em atendimento ao cliente como é o caso da Universidade Corporativa da Caixa Econômica Federal, uma das ganhadoras do 1º prêmio de excelência em educação corporativa do país, segundo o IQPC (International Quality & Productivity Center) [4].

Em segundo lugar, o recurso deve ser raro. Entender se os competidores possuem os mesmos recursos pode ser um fator de paridade competitiva, mas não o suficiente para sustentá-la. O setor financeiro do país foi um dos primeiros a investir em educação corporativa. Entre as 10 maiores instituições financeiras; oito já possuem implementadas e com resultados práticos.

A conclusão que se chega é que no setor financeiro, dada a alta competitividade, fusões e aquisições a formação de uma universidade corporativa não é mais uma questão de raridade e, portanto, não é fonte de vantagem competitiva. Porém, instituições financeiras que não possuem uma universidade corporativa se colocam em condições de desvantagem competitiva. As que possuem, ao combinar com valor, se colocam em condições de paridade ao menos.

Em terceiro, o recurso deve ser difícil ou quando ocorre sua imitação, ela é imperfeita ou exige um investimento muito alto para que a imitação ocorra de forma eficaz. Avaliam-se neste caso, as condições históricas, ambiguidade casual, complexidade social e patente. Neste caso, o mais importante é avaliar a ambiguidade casual, uma vez que envolve características cognitivas de gerentes das empresas. Nem sempre eles entendem a fundo a relação entre os recursos e capacidades, gerando múltiplas hipóteses, sem conseguir avaliar quais realmente criam vantagem competitiva. Uma solução blended-learning utilizada pela universidade corporativa da caixa, se copiada por outra instituição *ipsis litteris*, tem uma grande possibilidade de falhar.

A formação da Universidade SECOVI (Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo) pode ser analisada como condições históricas dentro da imitabilidade. A universidade foi a primeira do ramo imobiliário de São Paulo e inovou ao lançar o programa de certificação de especialista em administração condominial. Em sete anos de funcionamento atendeu mais de 10 mil alunos. A SECOVI possui parcerias com instituições de ensino superior (IES) nacionais e internacionais [5].

Por último o recurso precisa ser explorado pela empresa para ser fonte de vantagem competitiva, ou seja, a empresa precisa estar organizada. Combinados com os recursos de valor, raridade e imitabilidade, os recursos de organização potencializam a vantagem competitiva.

Para tratar a questão da organização de políticas e processos da empresa é possível citar a criação da Universidade Martins do Varejo (UMV). Pertencente ao grupo Martins, o maior grupo de distribuição do país, criou a UMV em 1990. Com potencial de treinamento de mais de 190 mil profissionais, oferece cursos e treinamentos de qualificação não somente para funcionários internos, mas também para donos de pequenos comércios. Os cursos alinhados com os objetivos globais de crescimento da empresa e com estrutura interna comercial que realiza controles gerenciais formais de acompanhamento, oferecendo um programa de fidelidade: conforme o cliente amplia sua relação com o grupo,

acumula bônus que se convertem em créditos para frequentar os cursos.

Ao vincular as metas de educação e desenvolvimento às necessidades e aos resultados estratégicos da organização, estabelecendo assim uma estrutura informal de controle.

A questão da organização sempre será o ajuste fino no modelo VRIO. Uma empresa pode ter recursos e capacidades valiosos, raros, difíceis de imitar, mas não se organiza para tirar o máximo de vantagem destes recursos. Uma empresa extremamente falha neste sentido pode levar uma empresa que tem potencial para sustentar vantagem e ir para o patamar de paridade ou até mesmo de desvantagem competitiva [3].

As questões de valor, raridade, imitabilidade e organização podem ser agrupadas em uma tabela para que se tenha uma relação entre o modelo VRIO e a posição competitiva, além de contar com uma resultante de desempenho da universidade corporativa dentro de um modelo forças e fraquezas conforme demonstrado a seguir:

Tabela 2: O modelo VRIO de aplicação dos recursos [6]

V	R	I	O	Posição Competitiva	Desempenho da UC
Não	-	-	Não	Desvantagem	Abaixo da média
Sim	Não	-		Paridade	Média
Sim	Sim	Não		Vantagem temporária	Superior
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentada	Superior

Aplicação do modelo VRIO para analisar universidades corporativas

Dentro deste objetivo mais amplo, este artigo traz a contribuição ao avaliar uma empresa com um programa de educação corporativo bem sucedido ao utilizar o modelo VRIO.

O modelo VRIO pode ser utilizado como uma ferramenta de análise exatamente por prever e diagnosticar se o negócio de universidade corporativa irá trazer ou não benefícios para a empresa.

Desta forma interrelaciona-se com a os fundamentos teóricos de universidade corporativa uma vez que eleva a condição de análise de modelo de negócio e previsão de vantagem competitiva.

Pode-se analisar esta interrelação entre os conceitos através dos seguintes questionamentos:

Questão VRIO	Questão Universidade Corporativa (UC)
Valor	Quais são os fatores, sistemas e público-alvo da UC que a empresa deseja atingir ?
Raridade	Quais elementos de UC (competências, plano de sucessão e avaliação) estão presentes nas empresas concorrentes?

Imitabilidade	Quais elementos estão atrelados à cultura da empresa que serão difíceis de ser copiados pela concorrência?
Organização	Quais são os modelos de gestão internos utilizados pela empresa no negócio de UC.

As empresas devem observar que a aplicação de um modelo de gestão estratégica baseada em recursos servirá como ferramenta para o planejamento e decisão de entrada no negócio. Empresas que já possuem uma UC, poderão aplicá-lo para verificar a sustentabilidade e alinhamento do negócio com as práticas organizacionais.

Isto posto, extrai-se deste interrelacionamento entre os fundamentos de uma UC e o modelo VRIO um conjunto de perguntas para direcionar a decisão, conforme tabela à seguir:

Questão	Perguntas necessárias para a aplicação do modelo VRIO
Valor	1. Quais indicadores demonstram o impacto do uso da UC nos aumentos das receitas e diminuição de custos? 2. Qual o parceiro utilizado na UC? 3. Quais sistemas são utilizados na UC? (Blended learning, moodle) 4. O programa tem como público alvo formação de tecnólogo ou pós-graduação (MBA)?
Raridade	5. Quais são as competências críticas da organização? 6. Existe um plano de sucessão atrelado à UC? 7. Existe um plano de avaliação de desempenho atrelado à UC?
Imitabilidade	8. Quais os resultados da última pesquisa de clima? 9. Como é a cultura de relacionamento e comunicação na empresa (líder-liderado, pares)? 10. Qual o estágio de implantação da UC?
Organização	12. De quem é a gestão da UC? 13. Como são realizados os controles gerenciais (formais / informais)? 14. Quais são as políticas de incentivo e remuneração (por participação nas atividades UC)?

Conclusões

O tema universidade corporativa no país já ultrapassa 10 anos desde o lançamento do primeiro livro sobre o tema, com artigos coordenados pela autora Marisa Eboli. Desde então se observa a discussão do tema como orientador de planos de carreira e de desenvolvimento de pessoas. Também o uso da UC como elemento de aprendizagem organizacional.

Por outro lado carece de ferramentas eficazes que tragam a luz o retorno

sobre o investimento, alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa e a inserção da UC na cultura organizacional. Métricas para a mensuração dos resultados financeiros ainda são preliminares no ambiente das UC.

O modelo VRIO aplicado através deste questionário aqui apresentado levará o gestor ao início do processo de implantação e também à correção ou realinhamento do negócio com os objetivos organizacionais da empresa. As questões elaboradas levarão o gestor à reflexão do ponto de vista da construção de um modelo eficaz para análise que retrate a atual situação da empresa e abrirá espaço para a discussão de implementar um modelo de UC que realmente traga vantagem competitiva para a empresa.

Referências

- [1] MEISTER, J. Educação corporativa. Tradução: Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1999.
- [2] EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- [3] BARNEY, J. B; HESTERLY, W.S. Administração estratégica e vantagem competitiva. Tradução: Monica Rosemberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- [4] <http://www.educacaocorporativabrasil.com.br/awards.php>. Acesso em: 23/06/2009
- [5] <http://www.universidadesecovi.com.br/universidade/index.php>. Acesso em 27/06/2009
- [6] DIAS, S.R. Marketing: Estratégia e valor – São Paulo: Saraiva, 2006