

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS COMO FONTE DE VANTAGENS COMPETITIVAS

JAERCIO ALEX SILVA BARBOSA
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)
jaerciob@gmail.com

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS COMO FONTE DE VANTAGENS COMPETITIVAS

1 INTRODUÇÃO

A busca por vantagens competitivas sustentáveis é um dos principais objetivos das empresas e tema central para os pesquisadores de áreas relacionadas com estratégia organizacional (PORTER, 1981; BARNEY, 1991; LAZZARINI, 2015; NEWBERT, 2008; HATCH; DAYER, 2004; SINGH, 1998; RUMELT *et al*, 1994). Dessa forma, entender as transformações nos ambientes internos e externos e como eles se inter-relacionam para gerar vantagens competitivas, é fundamental para o desenvolvimento de estratégias organizacionais que gerem mais resultados para as empresas (LAZZARINI, 2015; NEWBERT, 2008; HATCH; DYER, 2004).

A partir da década de 1980, pesquisadores da área de estratégia empresarial desenvolveram teorias para explicar os motivos que levaram algumas organizações a obterem resultados superiores que os observados pelos seus competidores. Essas teorias buscam explicar as fontes das vantagens competitivas - expressas por resultados consistentemente superiores aos dos concorrentes. Nesse contexto, surgiram dois blocos teóricos que explicam de forma distinta a diferença nos resultados das empresas. O primeiro bloco, liderado por Porter (1981) incorpora vários dos conceitos dos autores neoclássicos e desenvolve o modelo conhecido como Estrutura – Comportamento – Desempenho (ECD) (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Essa teoria considera que as vantagens competitivas são decorrentes de um posicionamento diferenciado da empresa em seu ambiente competitivo. O segundo bloco, que tem como um dos principais autores Barney (1991) é conhecido como Visão Baseada em Recursos (RBV) e considera os recursos e competências desenvolvidas e controladas pela empresa como elemento central para geração de vantagens competitivas, esses recursos deveriam ser valiosos, raros, difíceis de imitar e organizáveis (VRIO). Desta forma, esta teoria considera o desempenho superior como um fenômeno decorrente de características internas da empresa (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Dentro do debate, surgem pesquisadores que procuram identificar as principais fontes de vantagens competitivas, estejam elas dentro da empresa ou no ambiente externo (BARNEY, 1986; BASTERRETXEA; ALBIZU, 2011; BERMAN *et al*, 2002; DYER; SINGH, 1998; HATCH; DYER, 2004; IRELAND *et al*, 2002). Nas últimas décadas, parte desses pesquisadores começaram a reconhecer o conhecimento como uma fonte de vantagens competitivas para organizações sem fins lucrativos, empresas, governo e até mesmo países (DRUCKER, 2001; SENGE, 2002; HATCH; DYER, 2004).

O reconhecimento da importância do conhecimento para a sociedade não é um fato novo. Já nas primeiras décadas do século passado economistas como Joseph Schumpeter (1934; 1950) já defendia que a geração e a utilização do conhecimento é um dos elementos centrais para o crescimento econômico. Mais recentemente, Levine (1998) e Aghion e Howitt (1998), defenderam que o conhecimento é uma das principais fontes de crescimento dos países. Drucker (2001) e Senge (2002) observaram que, também para as empresas, o conhecimento tem se tornado, nas últimas décadas, gradativamente mais importante e central. O papel dos recursos humanos, por exemplo, está se transformando para que seja exercida uma atividade-chave - entender como o conhecimento é adquirido e transmitido dentro das organizações e como este pode ser uma nova fonte de vantagem competitiva (SHAW; SAYED, 2007). Assim,

a posição competitiva está gradualmente dependendo da quantidade e qualidade do desenvolvimento de atividades e sistemas relacionados ao aprendizado organizacional.

Entendendo esta importância crescente para as empresas, vários importantes autores da área de estratégia defenderam o desenvolvimento e disseminação do conhecimento como centro da estratégia organizacional. Prahalad e Hamel (1990), ao proporem o conceito de competências essenciais (*core competencies*), relacionaram a vantagem competitiva com a aprendizagem. Segundo os autores, as competências essenciais são o aprendizado coletivo, a combinação de múltiplos recursos e as habilidades de uma organização que permitem o acesso a novos mercados ao mesmo tempo em que geram valor perceptível para os clientes. Kaplan e Norton (1997) colocam a perspectiva estratégica de aprendizado e crescimento como a que dá o alicerce às outras três perspectivas propostas pelos autores, que são: a perspectiva financeira, a de clientes e a de processos. Segundo Kaplan e Norton (1997), é justamente a perspectiva de aprendizado e crescimento que permite a sustentação de uma posição diferenciada no tempo, defendendo, assim, a importância do aprendizado para a execução da estratégia. Hatch e Dyer (2004) afirmam que o conhecimento pode criar vantagens competitivas tanto de custos, por potencializar incrementos da produtividade, como de diferenciação, ao suportar o desenvolvimento de novos processos, produtos ou sistemas.

Com a crescente importância do conhecimento para a estratégia das organizações, surgem, principalmente na década de 1990, pesquisas relacionadas à educação corporativa. Uma dessas pesquisas foi desenvolvida por Jeanne Meister, considerada uma das principais pesquisadoras do tema, que definiu a universidade corporativa (UC) como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização” (MEISTER, 1999, p. 29). Nessa definição é possível ver que a educação corporativa se relaciona fortemente à implantação de estratégias do negócio. Na mesma linha de Meister (1999), Eboli (2004, p. 48), afirma que a finalidade de um Sistema de Educação Corporativa em uma empresa é fomentar “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios.”

Apesar de os estudos relevantes sobre as universidades corporativas (UCs) serem recentes, o fenômeno das universidades corporativas não é tão novo. A primeira universidade corporativa do mundo foi criada pela General Electric na década de 1950. Brakeley e Meister (2005) identificaram a existência de 400 universidades corporativas em 1988 nos Estados Unidos e mais de 2000 em 2005. O Brasil também acompanha a tendência, segundo Eboli (2014), já existem, no país, mais de 400 universidades corporativas.

O entendimento da relação entre os processos de gestão do conhecimento e o desenvolvimento de vantagens competitivas é um tema com lacunas teóricas que, por seu impacto nas empresas, merece um maior aprofundamento. Uma dessas lacunas é o papel das universidades corporativas nessa relação. Wright *et al* (2001) reconhecem essa lacuna quando afirmam que as áreas de estudos relativos à estratégia têm gerado significantes conhecimentos relacionados com o que gera vantagens competitivas e quais as razões que explicam essas vantagens. Contudo, a área de estudo em estratégia não tem se preocupado em entender as técnicas específicas para atrair, desenvolver competências, motivar e manter as pessoas que são, em última instância, responsáveis por essas estratégias (WRIGHT *et al*, 2001). As universidades corporativas têm, potencialmente, o papel de ser uma dessas pontes que relacionam o desenvolvimento de competências humanas e a competitividade empresarial (EBOLI, 2014).

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A partir do contexto discutido, das lacunas teóricas e das ideias apresentadas, identifica-se a necessidade e a importância do desenvolvimento de trabalhos focados em entender o papel das universidades corporativas na geração de vantagens competitivas, emergindo, assim, a seguinte **questão de pesquisa**:

As universidades corporativas podem ser fontes de vantagens competitivas sustentáveis?

Decorrente do problema de pesquisa, surge o **objetivo do trabalho**:

Identificar elementos que mostrem como às universidades corporativas podem ser fontes de vantagens competitivas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 A universidade corporativa como fonte de vantagem competitiva

Neste trabalho foi utilizado a visão baseada em recursos (RBV) como a teoria principal que irá nortear as análises das possíveis vantagens competitivas decorrentes da educação corporativa nas empresas.

Essa opção decorre da avaliação, de que essa teoria responde de forma mais adequada a questão de pesquisa formulada. Outra razão para a escolha é que a RBV foi usada como modelo teórico para vários autores como Wright *et al* (2001); Argote e Ingram (2000); Grant (1996) e Liebeskind (1996) discutirem organizações de aprendizagem e o papel dos recursos intangíveis como conhecimento, pessoas e inovação na geração de vantagens competitivas. Pesquisas que se assemelham aos pontos que se quer aprofundar no presente trabalho.

A relação entre vantagens competitivas e universidades corporativas ainda não foi um tema explorado de forma sistemática na literatura. Vários trabalhos foram publicados tentando descrever as relações de alguns dos elementos dos sistemas de educação corporativa formal e informal e a vantagem competitiva. Berman *et al* (2002), pesquisaram o impacto do conhecimento tácito para geração de vantagem competitiva, Hatch e Dyer (2004) mostram que o aprendizado pode ser fonte de vantagem competitiva. Basterretxea e Albizu (2011) estudaram como o treinamento gerencial pode gerar vantagens competitivas. Prahalad e Hamel (1990), afirmam que as competências essenciais, que permitem a obtenção de vantagens competitivas, podem ser encontradas no aprendizado coletivo, na combinação de múltiplos recursos e nas habilidades de uma organização. Mahoney (1995), defende que empresas podem atingir um alto nível de competitividade, não apenas por meio dos recursos que possuem, mas principalmente pela combinação desses recursos de uma forma mais efetiva e inovadora.

Por isso, achou-se importante estudar autores que pudessem ajudar a montar um constructo teórico de como os diferentes elementos do sistema da universidade corporativa poderão gerar vantagens competitivas. Para isso, procurou-se analisar a relação entre os elementos de valor, raridade, dificuldade de imitação e capacidade de organizar recursos, defendido pela RBV como elementos que em conjunto podem ser fontes de vantagens competitivas e universidade corporativas.

3.1.1 A universidade corporativa é um recurso que pode ser considerado valioso?

Prahalad e Hamel (1990, p. 64), ao desenvolverem o conceito de competências essenciais (*core competencies*), mostraram que as vantagens competitivas estão no aprendizado coletivo, na combinação de múltiplos recursos e nas habilidades de uma organização que permitem ter acesso a novos mercados e geram valor perceptível para os clientes. Segundo os autores, para desenvolver essas competências é essencial o envolvimento de vários níveis da organização. Nordhaug e Gronhaug (1994) defendem que a competência essencial existe quando uma empresa é capaz de misturar de uma forma colaborativa muitas competências que permitem um resultado superior que os obtidos pelos seus concorrentes. Wright *et al* (2001); King e Zeithaml (2001) e Leonard-Barton (1995) também relacionam o desenvolvimento de competências e os resultados da empresa.

Vasconcelos e Cyrino (2000) afirmam que a importância do conhecimento na geração de resultados das empresas tem sido amplamente reconhecida por diversas correntes teóricas. Segundo os autores, a construção dos vários recursos da empresa, de alguma forma, estão direta ou indiretamente relacionados com a formação do conhecimento corporativo. Vasconcelos e Cyrino (2000) afirmam que os recursos e as capacidades da firma são resultados de um processo de aprendizagem por experiência (*learning by doing*) e constituem o repertório de ações disponíveis para as firmas.

Desta forma, as empresas poderiam ser definidas como locais de geração de conhecimento (NONAKA, 1994), integração do conhecimento (GRANT, 1996) ou de proteção do conhecimento (LIEBESKIND, 1996).

Hatch e Dyer (2004); Henderson e Clark (1990) afirmam que a aquisição e a estruturação do conhecimento dentro de uma empresa estão no centro do processo de configuração de recursos e, por essa razão, a aprendizagem organizacional e os conhecimentos tácitos possuem um papel determinante na identificação e no desenvolvimento das principais competências da empresa.

A habilidade de aprender e melhorar mais rápido que seus competidores talvez seja o único recurso que realmente traga vantagens competitivas sustentáveis para as empresas (HATCH; DYER, 2004).

Um recurso é considerado valioso quando explora oportunidades ou neutraliza ameaças ao mesmo tempo em que gera valor econômico (BARNEY, 1991). O conhecimento, como defendido pelos autores acima, são elementos fundamentais para explorar oportunidades e neutralizar ameaças gerando valor econômico e ajudando de forma central no desenvolvimento de vantagens competitivas. Esse processo é mediado pelos sistemas de educação corporativa e que são maximizados se organizados em uma universidade corporativa. Desta forma, as universidades corporativas teriam potencial de serem considerados recursos valiosos.

3.1.2 A universidade corporativa é um recurso que pode ser considerado raro?

O conceito de raridade está ligado à heterogeneidade e a mobilidade imperfeita dos recursos (PETERAF, 1993). A crença que as empresas constroem ou tem acesso a diferentes tipos de recursos e que a mobilidade dos recursos não é perfeita, como defendia os economistas neoclássicos, está no centro do conceito de raridade. Se um recurso ou capacidade é explorado por muitos concorrentes, então ele dificilmente poderá ser fonte de vantagem competitiva para qualquer um dos concorrentes analisados. Barney (1991) afirma que um recurso para ser raro deve ser controlado por um número menor de empresas do que seria necessário para se criar uma dinâmica de concorrência perfeita em um setor.

Segundo Meister (1999), uma universidade corporativa é um guarda-chuva estratégico, um conjunto de ações, processos e decisões que possuem o objetivo desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização. Se considerarmos que todas as empresas poderiam desenvolver igualmente este “guarda-chuva”, então seria possível dizer que a educação corporativa não é um recurso raro.

Contudo, as empresas desenvolvem os processos de educação corporativa de forma muito heterogênea. Como afirmam Grisci e Dengo (2005), muitas empresas acreditam que estão implantando uma universidade corporativa, mas na verdade estão desenvolvendo os mesmos processos de treinamento e desenvolvimento que faziam no passado. Wright *et al* (2001) defendem que as competências essenciais emergem do estoque de conhecimento da firma. Esse estoque de conhecimento é uma mistura de fatores humanos, sociais e organizacionais submersos nas pessoas e sistemas que, somados aos fluxos desse mesmo conhecimento, é gerada inovação, transferência e integração (WRIGHT *et al*, 2001). Como já abordado anteriormente, Prahalad e Hamel (1990, p. 64), afirmam que competências essenciais, estão no aprendizado coletivo, na combinação de múltiplos recursos e habilidades de uma organização que permitem ter acesso a novos mercados e geram valor perceptível para os clientes. Vários autores defendem que, por exemplo, bons gestores são recursos raros (ACQUAAH, 2003; BASTERRETXEA; ALBIZU, 2011; BARNEY, 1991).

Assim, pode-se inferir que as universidades corporativas, por serem instituições que precisam ser desenvolvidas da combinação de diversos recursos organizacionais, específicos para cada empresa, poderiam ser, potencialmente, consideradas únicas e, por isso, recursos raros.

3.1.3 A universidade corporativa é um recurso que pode ser considerado de difícil imitação?

Um dos pontos centrais da visão baseada em recursos é a premissa de que a heterogeneidade de recursos pode gerar recursos que são difíceis ou custosos de imitar. É a assimetria de informações, relativa ao potencial dos recursos e das competências específicas da firma, que deve guiar a estratégia, pois é a única fonte possível de vantagem competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Por isso, a capacidade das empresas de erguerem barreiras a imitação de seus recursos estratégicos é fundamental para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

A pergunta que se faz aqui é se é possível erguer barreiras à imitação dos processos educacionais. Uma das limitações para se erguer essas barreiras seria a livre mobilidade dos recursos humanos entre as diferentes empresas (BARNEY, 1991). A livre mobilidade dos recursos humanos permitiria que o conhecimento e o investimento feito para formar um dado profissional, fosse rapidamente apropriado pelos concorrentes, com um custo considerado muito baixo (HATCH; DYER, 2004). Assim, não haveria dificuldade de os concorrentes contratarem os profissionais que desenvolveram a Universidade Corporativa, sejam eles empregados da empresa rival ou consultorias de mercado. A óbvia conclusão decorrente é que os sistemas de educação corporativa seriam recursos facilmente imitáveis.

Alguns autores não concordam com a afirmação acima, pois defendem que os recursos humanos são mais valiosos e de mais difícil imitação na medida em que seus resultados estão atrelados a fatores específicos da firma e ao ambiente em que esse resultado é desenvolvido (HITT *et al*, 2001). Lado e Wilson (1994) também defendem esse mesmo conceito ao afirmarem que as práticas de Recursos Humanos podem gerar vantagens competitivas por terem o potencial de serem únicas, possuírem ambiguidade causal, complexidade social e por isso serem de difícil imitação. Snell *et al* (1996), vão além e afirmam que ao levarmos em conta a complexidade dos

sistemas de Recursos Humanos com todas as suas possibilidades de complementariedade e interdependências, seria impossível a sua imitação.

Dessa forma, quando uma empresa contrata um profissional de seu concorrente, ela absorve apenas parte do seu conhecimento. A empresa contratante teria que passar por um período de ajustamento dinâmico, que permite que o melhor do profissional seja descoberto (PENROSE, 1959; TEECE *et al*, 1997). Os custos de imitação serão tão maiores quanto for o tempo necessário de adaptação e quanto mais “inóspito” for o novo ambiente ao conhecimento trazido pelo novo profissional. Quanto mais os resultados do profissional forem relacionados ao ambiente da empresa anterior menos útil será o recurso para a empresa concorrente e, por isso, menor será a imitabilidade do recurso.

Desta forma, às universidades corporativas também possuem potencial gerarem barreiras à imitação.

3.1.4 A universidade corporativa pode ser organizada para gerar vantagem competitiva?

O último ponto destaque pela RBV para geração de vantagem competitiva é necessidade que a empresa esteja organizada para explorar os recursos que potencialmente trariam vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2008). Não é suficiente ter recursos, é necessário gerenciá-los, alinhá-los estrategicamente para que os níveis estratégicos, táticos e operacionais possam convergir para ações, procedimentos, processos, metas e objetivos comuns.

Vasconcelos e Cyrino (2000) afirmam que para que um recurso seja explorado de forma a maximizar os seus resultados a empresa deve estar com sua estrutura organizacional moldada para a exploração desse recurso. A organização defendida por Barney e Hesterly (2008) está relacionada à construção de processos administrativos e organizacionais que cumpram as funções de coordenação e integração, buscando o gerenciamento do uso interno e externo dos recursos da empresa. A construção desses processos está relacionada à aprendizagem estruturada, que busca os processos pelos quais a repetição da experimentação possibilita a utilização mais eficaz dos recursos e sua reconfiguração – buscando mecanismos de antecipação da necessidade de novas competências e recursos que permitirão a continuidade do desempenho superior (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Assim, os sistemas de educação corporativa devem ser desenhados para maximizar os seus resultados por meio da interação com as diversas áreas da empresa.

É importante perceber que os princípios defendidos pela Meister (1999) podem ser divididos em dois grandes blocos. O primeiro bloco relaciona a educação corporativa com as questões estratégicas da empresa (itens a, b e c), seja pelo alinhamento estratégico, pelo uso da universidade corporativa para obtenção de vantagens competitivas ou pela aproximação com diferentes stakeholders. O segundo bloco, formado pelas oito premissas restantes, diz respeito às decisões relacionadas a processos educacionais ou ao tipo de conhecimento que será gerado dentro das universidades corporativas.

Estes princípios foram utilizados como estrutura para análise das informações levantadas no campo e ajudaram a responder a questão de pesquisa proposta.

4 METODOLOGIA

A revisão bibliográfica permitiu enxergar que o problema de pesquisa não foi plenamente respondido por outros pesquisadores, o que indica uma lacuna teórica que vale a pena ser preenchida e que pode ser respondida pela escolha correta da metodologia de pesquisa.

No presente trabalho, optou-se por uma abordagem qualitativa de pesquisa por se acreditar que esta abordagem responde de forma mais efetiva ao problema de pesquisa proposto. Creswell (2010) afirma que a pesquisa qualitativa busca identificar a presença ou não de certo atributo ou objeto relacionado ao fenômeno que está sendo observado, enquanto a quantitativa busca mensurar este atributo. A pesquisa qualitativa é mais interpretativa e subjetiva, sendo mais dependente da visão do pesquisador sobre o tema. A quantitativa é mais descritiva e objetiva. O método qualitativo busca as nuances do fenômeno. Já o quantitativo preocupa-se com generalizações e conclusões. Campomar (1991, p. 96) define a pesquisa qualitativa da seguinte forma: “[...] nos métodos qualitativos não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre eventos de interesse.” De forma semelhante, Martins (2006), defende que pesquisas quantitativas são mais adequadas ao processo de testar teorias e pesquisas qualitativas aplicam-se melhor a estudos em que se deseja a construção de teorias.

Ao analisar as afirmações de Creswell (2010), Campomar (1991) e Martins (2006) fica claro que utilizar a pesquisa qualitativa é a melhor forma de responder ao problema de pesquisa proposto neste trabalho. Ao buscar as relações entre vantagens competitivas e educação corporativa não se faz necessária a utilização de métodos estatísticos, pelo contrário, a resposta ao problema de pesquisa e concretização dos objetivos do trabalho passa pela compreensão das crenças, dos processos e das iniciativas relacionadas à educação adotadas pelas empresas. Como o tema de educação corporativa ainda é recente, pouco explorado pela literatura, principalmente no Brasil, se faz necessário um método de geração de dados flexíveis para que sejam correlacionados com a literatura existente e se atenda ao objetivo de aprofundar e avançar na teoria existente.

Um dos grandes desafios da pesquisa qualitativa é o acesso às informações primárias para construção do caso (PATTON, 2002). Uma das principais fontes de informação são as entrevistas (YIN, 2009). Uma entrevista exploratória pode apresentar apenas um roteiro de tópicos a serem abordados, mas o entrevistador possui a liberdade para elaborar perguntas durante a entrevista. A entrevista também pode assumir um caráter de conversa informal (YIN, 2009).

As informações que foram analisadas foram coletadas por meio de entrevistas em profundidade com especialistas e responsáveis por universidades corporativas. Foram entrevistados três especialistas, a saber: a Profa. Dra. Marisa Eboli, professora da Universidade de São Paulo, é considerada uma das primeiras pesquisadoras do tema de educação corporativa no Brasil e uma das maiores especialistas na área; Prof. Dr. Armando Lourenzo, diretor responsável pela Universidade Corporativa da EY (Ernst & Young) para o Brasil e América do Sul e presidente do Instituto EY. A Universidade Corporativa da EY do Brasil recebeu em 2015 o *CUBIC Awards* - “Corporate University of the year” (um dos prêmios internacionais mais importantes em educação corporativa no mundo); e Carlos Neto, diretor responsável pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil, que recebeu o prêmio de melhor universidade corporativa do mundo em 2015 pelo *Global Council of Corporate Universities* (Global CGU).

Os entrevistados foram escolhidos pela relevância acadêmica ou por serem responsáveis por universidades corporativas de reconhecimento nacional e internacional.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise das entrevistas foram divididas em três blocos: universidade corporativa (importância, limitações e impactos); relação entre a universidade corporativa e a estratégia da empresa e barreiras à imitação. Esses blocos e o objetivo de cada um deles podem ser vistos na Quadro 1.

Quadro 1: Referencial teórico para os blocos estudados

Blocos	Objetivos
1. Universidade corporativa (importância, limitações e impactos)	Entender os pontos da UC que são considerados importantes, pelos entrevistados, para a compreensão do fenômeno estudado.
2. Relação entre a universidade corporativa e a estratégia da empresa	Buscar referências para entender a relação entre as ações e os conceitos da UC e a estratégia da empresa.
3. Barreiras à imitação	Entender quais seriam as barreiras à imitação das universidades corporativas .

É importante destacar que não foi objetivo desta parte do trabalho, fazer uma transcrição e análise exaustiva das entrevistas, mas destacar os principais pontos nos quais há convergência de opinião dos especialistas e outros considerados relevantes para o trabalho. Vale destacar também, que achou-se importante, nos quadros onde são apresentadas as opiniões dos entrevistados, manter às afirmações realizadas por estes o mais próximo possível do declarado na entrevista.

No Bloco 1 (Universidade corporativa - importância, limitações e impactos), as opiniões dos especialistas convergiram em alguns pontos: a universidade corporativa precisa ser focada no desenvolvimento de competências das pessoas que ajudem a desenvolver as competências do negócio; os processos de avaliação de treinamento são, ao mesmo tempo, muito importantes e um desafio para ser realizado.

Um dos pontos mais enfatizados pela Profa. Dra. Mariza Eboli foi a importância de entender os vários *stakeholders* para desenvolver as estratégias da UC, pois várias das competências necessárias para os negócios estão fora da empresa. Por isso, os programas das UCs devem pensar nos vários *stakeholders*. Esse ponto não foi destaque para os outros dois entrevistados, que desenvolveram poucas ações que não foram direcionadas diretamente para os seus funcionários.

Prof. Dr. Armando Lourenzo enfatizou a importância da aplicação do conhecimento para validar as ações da universidade e o diretor de RH do Banco do Brasil, Carlos Neto, enfatizou a importância de se pensar a UC no longo prazo, para o desenvolvimento de plataformas que realmente mudem a cultura da empresa.

Os principais pontos levantados nas entrevistas deste bloco, assim como as afirmações de cada um dos entrevistados, podem ser vistos no Quadro 2.

Quadro 2: Bloco 1 - Universidade corporativa (importância, limitações e impactos)

Entrevistados	Pontos principais levantados	Frases dos entrevistados que ilustram os pontos levantados
<p>Profa. Dra. Mariza Eboli</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A razão de ser das universidades corporativas é ajudar o alinhamento estratégico; ✓ O conceito central para o sucesso de uma universidade corporativa é o de competências – competências centrais necessárias para se diferenciar no mercado e as competências organizacionais necessárias para gerar as competências necessárias para o negócio; ✓ As competências necessárias não estão apenas na empresa, é necessário olhar os vários <i>stakeholders</i> da empresa; ✓ Algumas universidades corporativas começaram apenas trabalhando com <i>stakeholders</i> externos à empresa; ✓ É necessário saber o que se quer desenvolver. Se forem características mais estratégicas o processo educacional precisa ser mais longo, se forem não estratégicos, treinamentos pontuais podem ser a resposta; ✓ Uma dos grandes desafios é o processo de avaliação dos treinamentos. 	<p>“A razão de ser das universidades corporativas é o alinhamento estratégico. Essa é a grande diferença.”</p> <p>“O RH fica limitado, devido ao baixo envolvimento da liderança.”</p> <p>“O conceito central é o de competências – A empresa precisa se perguntar quais são as competências diferenciadoras que ela precisa desenvolver em seu mercado, quais são as características que ela precisa ter para ser competitiva e depois entender como as pessoas na organização podem desenvolver competências individuais que suportem as competências organizacionais.”</p> <p>“Se é identificada uma competência estratégica, a pergunta seguinte é: qual a área que deve ser desenvolvida? Logística? Atendimento ao Cliente?”</p> <p>“Nem sempre as competências necessárias para se diferenciar no negócio estão dentro da organização. Por isso deve-se ter um olhar mais amplo. Deve-se pensar nos vários <i>stakeholders</i> da empresa – este é um conceito central.”</p> <p>“Algumas universidades corporativas começaram apenas trabalhando o público externo – é o caso da Natura e Avon.”</p> <p>“É necessário avançar nos processos de avaliação dos treinamentos.”</p>
<p>Prof. Dr. Armando Lourenzo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ São elementos importantes para o desenvolvimento de uma boa universidade corporativa integrar ao treinamento, a experiência do aluno e a experiência de profissionais que tenham mais experiência que ele; ✓ A preocupação com a aplicação do conhecimento deve ser central; ✓ Avaliar os resultados das ações da universidade corporativa é fundamental. 	<p>“A educação corporativa possui três pilares: treinamento, experiência e <i>coaching</i>.”</p> <p>“A universidade da EY trabalha com dois focos: inovação e qualidade. A principal preocupação é se eles estão aplicando o conhecimento no campo.”</p> <p>“Existem três tipos de avaliação dos nossos treinamentos: avaliação de reação, avaliação de qualidade e avaliação de aplicação do conhecimento.”</p>
<p>Carlos Neto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fundamental para o desenvolvimento das pessoas na organização; ✓ Vários projetos e ações do banco são iniciados a partir de ações desenvolvidas pela universidade corporativa; ✓ A universidade corporativa ajuda a construir melhor relações com os nossos diferentes <i>stakeholders</i>; ✓ A UC precisa ser pensada no longo prazo; ✓ Ajuda na construção dos valores e cultura da empresa. 	<p>“No BB os processos, treinamentos, trilhas e programas da UC estão completamente ligados ao processo de avaliação e crescimento de longo prazo dos funcionários.”</p> <p>“O Portal de Gerenciamento de negociação, que economizou mais de R\$ 1,5 bilhão, nasceu da troca de informações entre os funcionários, estimulados por ações da Universidade Corporativa.”</p> <p>“Desenvolvemos um portal de educação voltado para os filhos e filhas de funcionários.”</p> <p>“Uma ideia é desenvolver um portal de educação que irá ajudar a melhorar a gestão pública do país.”</p> <p>“na universidade corporativa ajudamos na construção de valores e cultura do banco.”</p>

Em relação ao Bloco 2, “Relação entre a universidade corporativa e a estratégia da empresa”, as opiniões dos especialistas convergiram em quase todos os principais pontos, como: a universidade corporativa é uma fonte de fortalecimento das vantagens competitivas da empresa; dá visibilidade e tangibilidade às estratégias da empresa e ajuda na execução da estratégia.

O Prof. Dr. Armando Lourenzo levantou outros dois pontos importantes. Em empresas de serviços a estruturação de ações educacionais é ainda mais estratégica para o negócio, pois em serviços as pessoas se confundem com o negócio. O segundo ponto é que a educação pode ser um elemento de atração de talentos, principalmente se considerados os custos e qualidade do sistema de educação do país.

Os principais pontos levantados nas entrevistas desse bloco, assim como as afirmações de cada um dos entrevistados, podem ser vistos na Quadro 3.

Quadro 3: Bloco 2 – Relação entre a universidade corporativa e a estratégia da empresa

Entrevistados	Pontos principais levantados	Frases dos entrevistados que ilustram os pontos levantados
Prof. Dra. Mariza Eboli	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A razão de ser das universidades corporativas é ajudar o alinhamento estratégico; ✓ A universidade precisa alinhar competências dos empregados com as competências exigidas pelo mercado; ✓ Os treinamentos precisam gerar resultados tangíveis para a empresa. 	<p>“ A razão de ser das universidades corporativas é o alinhamento estratégico. Esta é a grande diferença.”</p>
Prof. Dr. Armando Lourenzo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A universidade corporativa é uma fonte de fortalecimento das vantagens competitivas da empresa; ✓ Estruturar os processos de educação em empresas de serviços é ainda mais estratégico para o negócio; ✓ A educação pode ser um elemento de atração de talentos. 	<p>“Em empresas de serviços a pessoa se confunde com a empresa, por isso a educação e o investimento no capital intelectual é tão importante.”</p> <p>“A carga de treinamento da EY é uma ferramenta de atração de talentos.”</p> <p>“Temos tanto treinamento que o profissional fica mais valorizado pelo mercado e muitas vezes o perdemos.”</p>
Carlos Neto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gera vantagens competitivas; ✓ Dá visibilidade e tangibilidade à estratégias da empresa; ✓ Ajuda na execução da estratégia. 	<p>“Permite a construção de processos únicos.”</p> <p>“Ajuda no desenvolvimento de uma cultura difícil de ser copiada.”</p> <p>“É um ambiente onde se pode aprender e gerar conhecimento – novas ideias e projetos.”</p> <p>“ a troca de informações e ações desenvolvidas pelos vendedores nos espaços de curso, geraram grandes resultados para a empresa.”</p>

Em relação ao Bloco 3 - “Barreiras à imitação”, as opiniões dos especialistas também convergem para o conceito de grande dificuldade de imitação das práticas relacionadas à universidade corporativa. As principais barreiras, apontadas pelos entrevistados, se relacionam com a diferença na cultura corporativa – empresas diferentes possuem culturas diferentes – essa diferença faz com que os processos da universidade corporativa sejam distintos, assim como sua importância dentro da organização.

A Profa. Dra. Mariza Eboli enfatiza que as empresas identificam competências mercadológicas distintas a serem desenvolvidas e, mesmo se identificassem a mesma competência de negócios, a interpretação de como ela deveria ser desenvolvida na organização seria diferente.

O Prof. Dr. Armando Lourenzo levantou outras duas importantes questões, complementares às apontadas pelos outros entrevistados. Ele afirma que o processo educacional é completamente diferente para cada empresa. Os alunos são diferentes e, portanto, gerarão outros níveis de troca de experiências dentro e fora da sala de aula ou dos programas oferecidos; na EY os professores dos cursos são, majoritariamente, profissionais da própria empresa e isso se constitui em uma nova barreira à imitação. Além disso, muda de empresa para empresa, o apoio dado pela alta gestão, à universidade corporativa.

Os principais pontos levantados nas entrevistas deste bloco, assim como as afirmações de cada um dos entrevistados, podem ser vistos na Quadro 4.

Quadro 4: Bloco 3 – Barreiras à imitação

Entrevistados	Pontos principais levantados	Frases dos entrevistados que ilustram os pontos levantados
Profa. Dra. Mariza Eboli	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe uma grande dificuldade de imitação das universidades corporativas; ✓ As principais barreiras à imitação são: diferenças culturais entre as empresas, níveis distintos de relacionamento com os <i>stakeholders</i>; ✓ As empresas identificam competências mercadológicas distintas a serem desenvolvidas. 	<p>“As competências estratégicas são diferentes, a cultura de cada empresa é diferente e as necessidades também são diferentes.”</p> <p>“Todas as empresas possuem foco no cliente, mas o relacionamento de cada empresa com o cliente é diferente.”</p> <p>“As lideranças da empresa e mesmo da universidades corporativa são distintas para cada empresa.”</p>
Prof. Dr. Armando Lourenzo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ São elementos que dificilmente são copiados: cultura da empresa, o tipo de suporte dado pela alta gestão; os alunos que compõem as atividades de treinamento – as trocas que existem em sala e fora dela; ✓ Quando os professores do cursos são majoritariamente profissionais da própria empresa, se ergue uma nova barreira à imitação; 	<p>“A cultura é que faz a diferença, depende do <i>sponsor</i> e da cultura da empresa.”</p> <p>“Na sala de aula, não existe apenas o professor, que pode ser contratado, existe o ambiente, o aluno, o nível de interação procurado. Essas coisas são únicas e a combinação delas é mais único ainda.”</p> <p>“Na EY a maioria dos professores é da própria empresa, o que aumenta ainda mais as barreiras à imitação.”</p> <p>“As metodologias desenvolvidas pela universidade também dificulta a imitação”</p>
Carlos Neto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A cultura da empresa é a principal barreira à imitação. 	<p>“A cultura do banco é única, aqui ainda planejamos uma carreira longa no banco.”</p>

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho tinha como objetivo identificar elementos que mostrassem como às universidades corporativas podem ser fontes de vantagens competitivas. A revisão da literatura e o trabalho em campo apontaram que as universidades corporativas, bem estruturadas, podem apresentar todos os atributos, preconizados pela RBV, necessários para a geração de vantagem competitiva sustentável que são valor, raridade, dificuldade de imitação e possibilidade de organização para exploração das possíveis vantagens competitivas.

As conclusões observadas pela revisão da literatura, também foram observadas nas entrevistas com especialistas que convergiram suas respostas em três pontos, são eles: as universidades corporativas precisam ser focada no desenvolvimento de competências das pessoas que ajudem a desenvolver as competências do negócio; a universidade corporativa é uma fonte de fortalecimento das vantagens competitivas da empresa, dá visibilidade e tangibilidade às estratégias e ajuda em sua execução; há grande dificuldade de imitação das práticas relacionadas à universidade corporativa. As principais barreiras, apontadas pelos entrevistados, se relacionam com a diferença na cultura corporativa, assim como sua importância relativa dentro da organização.

Desta forma, as universidades corporativas deveriam estar no centro das decisões estratégicas das organizações.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACQUAIAH M. Corporate management, industry competition and the sustainability of firm abnormal profitability, **Journal of Management and Governance** 7(1): 57–85, 2003.

AGHION, P.; HOWITT, P. **Endogenous Growth Theory**. MIT Press, Cambridge, MA., 1998

ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 82, No. 1, pp. 150-169, 2000.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

_____. ORGANIZATIONAL CULTURE - CAN IT BE A SOURCE OF SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, Jul 1986.

_____; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2008.

_____. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar 1991.

BASTERRETXEA, I.; ALBIZU, E. Management training as a source of perceived competitive advantage: The Mondragon Cooperative Group case. **Economic and Industrial Democracy**, v. 32, n. 2, p. 199-222, May 2011.

BERMAN, S. L.; DOWN, J.; HILL, C. W. L. Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 13-31, Feb 2002.

BRAKELEY, H.; MEISTER, J. **How corporate education can boost performance**. Accenture, 2005.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do Uso de “Estudo de Caso” em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração. *Revista de Administração*, São Paulo, Vol. 26(3), p.95-97, 1991.

CRESWELL, J; W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**; Tradução Magda Lopes. – 3 Ed. – Porto Alegre: Artmed, 296 páginas, 2010.

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. The essential Drucker on management. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, Oct 1998.

EBOLI, M. **Fundamentos, princípios e práticas da educação corporativa**. In: Marisa Eboli. (Org.). *Educação Corporativa: Muitos Olhares*. 1ed.São Paulo: Cristiane, 2014, v. 1, p. 14-27.

_____. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organizational Science**, v. 7 , n. 4, p. 375-397, 1996.

GRISCI, C. L.; DENGGO, N.. **Universidades corporativas: modismo ou inovação?** In: QUARTIERO, Elisa Maria et al. *Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações*. São Paulo: Cortez, p. 50-76, 2005.

HATCH, N. W.; DYER, J. H. Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 12, p. 1155-1178, Dec 2004.

HENDERSON, R. M., CLARK, K. B. Architecturalinnovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 9-30, Mar. 1990.

HITT MA, B. L, SHIMIZU K, KOCHHAR R. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional firms: a resource-based perspective. **Academy of Management Journal** 44(1): 13–28, 2001.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 413-446, 2002.

KAPLAN, S R. NORTON P. D. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.344.

KING A.; ZEITHAML C. Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. **Strategic Management Journal** 22(1): 75–99, 2001.

- LADO A; WILSON M. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. **Academy of Management Review** 19(4): 699–727, 1994.
- LAZZARINI, S. G. Strategizing by the Government: Can Industrial Policy Create Firm-Level Competitive Advantage? **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 1, p. 97-112, Jan 2015.
- LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, vol. 13, p. 111-125, 1992.
- LEVINE D. I. **Working in the twenty-first century: policies for economic growth through training, opportunity, and education**. Armonk, New York: M.E. Sharpe, 1998.
- LIEBESKIND, J. P. Knowledge, strategy, and the theory of the firm. **Strategic Management Journal**, 17 (Winter Special Issue), 93–107, 1996.
- MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAHONEY J. The management of resources and the resource of management. **Journal of Business Research** 33(2) 91–101, 1995.
- MEISTER, J. C. Educação Corporativa: **A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas**. Tradução de Maria Claudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.
- NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 7, p. 745-768, Jul 2008.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organizational Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- NORDHAUG, O.; GRONHAUG, K. Competences as resources in firms. **The International Journal of Human Resource Management**, 5 (1), 89–106, 1994.
- PATTON, M. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. Sage Publications. Thousand Oaks, CA, 3rd Edition, 2002.
- PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**, Oxford: Basil Blackwell, 1959.
- PETERAF, M.A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**; 14, (3), pp. 179–191, 1993.
- _____ ; BARNEY, J. “Unraveling The Resource-Based Tangle”, **Managerial and Decision Economics**, Vol. 24, 309-323, 2003.
- POLANYI M. **The Tacit Dimension**. Doubleday: New York, 1967.
- PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v.6, p. 609–620, 1981.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, May/June, 1990.

RUMELT R. How Much Does Industry Matter. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 167-185, Mar 1991.

RUMELT R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental issues in strategy: a research agenda. Boston: **Harvard Business School Press**, 1994.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism, and Democracy**. Harper and Row, New York, 3rd edition, 1950.

_____. **Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2002.

SHAW, W. A.; SAYED, M. Technology, education and innovation: **Corporate training in a flat world**. Imsci '07: International Multi-Conference on Society, Cybernetics and Informatics, Vol 1, Proceedings, p. 125-128, 2007.

SNELL S.A.; DEAN J.W. Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective. **Academy of Management Journal** 35:467–504, 1992.

TEECE D.J, PISANO G, SHUEN A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal** 18(7): 509–533, 1997.

VASCONCELOS, C.; CYRINO, B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo , v. 40, n. 4, Dec. 2000.

WRIGHT P. Do incentive schemes promote knowledge sharing? **Knowledge Management Review** 1(2): 4–7, 1998.

_____; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 701-721, 2001.

YIN, R. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. (2009). Case study research: Design and methods (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

_____. Case Study Research: design and methods. 3rd. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.