

GESTÃO ESTRATÉGICA NO CLUBE ARRANCA SOB A ÓTICA DOS RECURSOS E CAPACIDADES

JUNGES, Vanessa de Campos¹; FREITAS, Karen Medeiros²; DAL-SOTO, Fábio³

Palavras-Chave: Visão Baseada em Recursos. Recursos e capacidades. Análise do ambiente interno.

INTRODUÇÃO

A Visão Baseada em Recursos (*Resource-based View* - RBV) consiste na busca de desempenho superior a partir da análise interna da organização, ou seja, de dentro para fora. Essa perspectiva instiga a busca por competências distintas dentro da organização como fonte de vantagem competitiva. Logo, a RBV proporciona o entendimento de como os recursos podem se constituir em potencialidades nas organizações, tendo em vista que a preferência dos consumidores muda rapidamente e as tecnologias estão em contínua evolução. Desta maneira, as organizações necessitam olhar para as suas capacidades internas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Na perspectiva da RBV, não existem duas organizações iguais, pois cada uma possui capacidades e recursos diferenciados, visto que desfrutam de experiências, habilidades e culturas únicas. Logo, se os recursos e as capacidades de uma organização estiverem organizados de maneira eficiente e eficaz, estes determinarão sua posição no mercado a fim de se sobressair perante a concorrência (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

Em geral, a busca pela vantagem competitiva tem sido cada vez mais almejada pelas organizações, as quais objetivam de diversas maneiras apresentar desempenho diferenciado. A partir disso, este estudo objetiva identificar as fontes de vantagem competitiva do Clube Arranca, com base em seus recursos e capacidades internas. Desta forma, a seguinte questão orienta a investigação deste estudo: como os recursos e as capacidades do Clube Arranca podem se constituir como fontes de vantagem competitiva?

Sobre o objeto de estudo, trata-se de uma organização sem fins lucrativos, enquadrada no setor recreativo e voltada para o lazer. Atua há 102 anos no mercado e, devido à isso, apresenta-se consolidada neste mercado, sendo o segundo Clube mais antigo da cidade.

¹ Acadêmica do 8º semestre do Curso de Administração, bolsista PIBEX/UNICRUZ 2016/2017 – UNICRUZ, vanessadecamposjunges@gmail.com

² Acadêmica do 8º semestre do Curso de Administração – UNICRUZ, karen_medeiro@hotmail.com

³ Professor do Curso de Administração – UNICRUZ, fsoto@unicruz.edu.br

MÉTODO

Esta pesquisa classifica-se como qualitativa e centra-se em um estudo de caso único, a fim de compreender um fenômeno complexo e dependente do contexto (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010). O estudo de caso é uma pesquisa profunda e completa voltada a um ou mais objetos de estudo, onde busca-se obter conhecimento amplo. Portanto, é a maneira de se analisar profundamente um objeto empírico, pois a partir dele será possível reter informações detalhadas, de forma que o investigador possa extrair características relevantes (GIL, 2008; YIN, 2010).

Como já mencionado, o objeto de estudo atua no setor recreativo, o qual possui demanda por serviços diferenciados e concorrência relativa, no sentido de que as organizações existentes já se consolidaram. Desta forma, torna-se significativo investigar se os recursos e as capacidades da organização podem gerar posição diferenciada e optou-se por desenvolver um único caso, a fim de obter maior foco no objeto em questão. Justifica-se esta escolha, considerando-se que o caso em questão revela-se como um caso peculiar, buscando documentar as capacidades e o que pode ser otimizado (YIN, 2010).

No que tange à coleta dos dados, foram realizadas duas entrevistas *in loco*, e uma na Unicruz. Houve preparação prévia de um roteiro semiestruturado, o qual foi aplicado ao gerente administrativo, e cada encontro durou aproximadamente duas horas. Buscou-se, ainda, pesquisas em documentos e informações internas, o que alinha-se à importância de duas ou mais fontes de dados para manter a confiabilidade das informações (YIN, 2010). A análise dos dados ocorreu a partir do conteúdo das entrevistas, informações e documentos da organização estudada, além das observações *in loco*.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

As atividades gerenciais no Clube ocorrem por meio do Conselho Diretor, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal, os quais são escolhidos a cada dois anos. O quadro de colaboradores é composto por 20 funcionários, divididos nos cargos de finanças, atendimento, serviços gerais e auxiliares das quadras esportivas. O Clube busca valorizar seus colaboradores por meio da manutenção do quadro de colaboradores, como, por exemplo, um de serviços gerais que está há 37 anos na organização. Desta maneira, Pascucci, Grave e Silveira (2012) relatam que os recursos heterogêneos de uma organização podem ser reconhecidos por meio das rotinas diárias e aprendizado em conjunto pelos colaboradores, onde são criados e fortalecidos recursos únicos de cada organização, o que pode ser usado como diferencial.

Em relação aos serviços ofertados, o Clube possui piscinas, quiosques com churrasqueiras cobertas, praça infantil, quadras de pádel, basquete, tênis, vôlei de areia e campos de futebol sete cercados e iluminados, além de canchas sintéticas de bocha, sala de musculação junto aos vestiários das piscinas e uma ampla área verde. Possui também um salão de festas, com capacidade para 2200 pessoas, e uma sala diferenciada com bar. O clube realiza eventos, como o baile do chopp, carnaval de época e de inverno, onde desenvolvem blocos para os públicos infantis, solteiros e casados, e festa de *halloween* e junina.

Em vista disso, observa-se que o clube vem buscando aproveitar seus recursos e capacidades em prol de oferecer serviços diferenciados, satisfazendo os diversos públicos. Ressalta-se desta maneira a importância da exploração dos recursos internos, o que pode contribuir para a geração da posição superior. Logo, a identificação e utilização destes recursos de maneira diferenciada o transformam em um potencial gerador de posição elevada da organização (BENTO, MONTENEGRO, 2015; SANTOS, DIAS, 2013).

A organização também busca captar novos sócios através dos títulos empresariais, de forma que as empresas comprem um título do Clube e informam aos colaboradores; assim, enquanto estes tiverem vínculo empregatício com a empresa poderão usufruir daquilo que o Clube oferece, pagando apenas a mensalidade sem o custo da aquisição do título. Atualmente a organização está realizando promoções em relação ao valor do título, e ainda, após a compra, o sócio proprietário pode ter sua família como dependente e pagará apenas a mensalidade.

Desta forma, são notáveis as estratégias diferenciadas que a organização vem buscando desenvolver para captação de novos associados, além da fidelização dos atuais. Salienta-se assim a importância do uso da RBV, uma vez que à medida que as organizações adquirem conhecimento dos recursos internos que possuem, conseguem implantar estratégias diferenciadas, além de implementar novas práticas e adaptá-las aos recursos disponíveis (MEDEIROS *et al.*, 2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou explorar por meio da RBV os recursos e as capacidades do Clube Arranca, a fim de compreender como estes podem gerar sua vantagem competitiva. Assim, por meio das entrevistas realizadas, identificou-se recursos heterogêneos da organização, sendo através dos colaboradores e suas rotinas diárias, onde a partir da exploração correta destes a organização está desenvolvendo recursos únicos.

Verificou-se também que o Clube vem buscando oferecer serviços diferenciados, com o intuito de mostrar seu potencial, e, assim estão valorizando e explorando novas formas de alocar seus recursos e capacidades. E ainda, a organização está desenvolvendo estratégias diferenciadas para reter novos associados e oferecer vantagens aos atuais sócios.

Por fim, pode-se verificar que o Clube possui recursos e capacidades que podem gerar seu diferencial, e que alguns destes já estão apresentando resultado diferenciado por estarem sendo explorados. Entretanto, salienta-se que deveriam explorar mais os recursos e capacidades que possuem, principalmente o marketing da organização.

REFERÊNCIAS

BENTO, C.S.; MONTENEGRO, L.M. Estratégia como prática e VBR: Uma articulação teórica. **RPCA – Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.9, n.1, p.159-175, 2015.

COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C.A. How do you create and sustain a profitable strategy? Competing on resources. **Harvard Business Review**, v.73, n.4, p.118-128, 1995.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, N.C. *et al.* **Implementação da produção enxuta sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos: O caso de uma empresa de manufatura eletrônica**. 2015. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_212_257_26501.pdf Acesso em: 28 Abr. 2016.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PASCUCCI, L.M.; GRAVE, P.S.; SILVEIRA, J.M. **A Unimed Maringá e seu posicionamento estratégico: Uma explicação a partir da visão baseada em recursos**. 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/ESO/2003_ESO941.pdf Acesso em: 14 Mar. de 2016.

SANTOS, I.B.; DIAS, C.N. Gestão estratégica: a VBR para análise interna de empresas emergentes em mercados de alta tecnologia. **Revista Negócios em Projeção**, v.4, n.2, p.1-18, 2013.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.