

Vantagens competitivas na oferta de cursos EaD em universitárias comunitárias

SHEILA PATRICIA RAMOS BECKHAUSER

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

IARA REGINA DOS SANTOS PARISOTTO

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

Agradecimento à órgão de fomento:
À CAPES

Vantagens competitivas na oferta de cursos EaD em universitárias comunitárias

1. INTRODUÇÃO

Segundo Meyer, Pascuci e Mangolim (2012), a gestão estratégica nas universidades, geralmente, tem sido associada a chegada de um novo reitor, ou ainda, a um documento formal, denominado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), no qual consta o planejamento estratégico da universidade para um determinado período. Contudo, essa prática não tem sido suficiente para conceber e implementar estratégias na universidade. As imprevisibilidades e incertezas do ambiente associados à características da universidade constituem-se um desafio para seus gestores, levando-os a buscarem formas mais eficientes e eficazes de gestão (MEYER; PASCUCI; MANGOLIM, 2012).

De acordo com Meyer, Pascuci e Andriquetto Jr (2017), no contexto pluralista que caracteriza a organização universitária, os líderes às vezes agem de maneira contraditória. Muito embora os administradores da universidade busquem alinhar decisões e ações estratégicas, ao mesmo tempo, negligenciam as especificidades desse tipo de organização, com sérias implicações no processo de formação da estratégia e também nos resultados efetivos das decisões tomadas.

Meyer e Meyer (2013) afirmam que existem administradores de universidades que adotam o gerencialismo na gestão, fundamentado em técnicas racionais analíticas direcionadas para a maximização de lucros e por uma lógica de mercado (STACEY, 2010). Porém, as organizações universitárias não apresentam as características dos modelos de gestão empresarial, devido às características peculiares que possuem (MEYER; MEYER, 2013). Meyer, Pascuci e Andriquetto Jr (2017) destacam que as práticas estratégicas nas organizações universitárias não obedecem à linearidade, alinhamento ou interdependência necessária para a adoção do gerencialismo, pois, seus resultados costumam ser imprevisíveis ou não intencionais, refletindo as características de um sistema pouco articulado, complexo e pluralista.

Assim, destaca-se que as organizações universitárias são sistemas complexos (Stacey, 1996) cuja decisões, ações e resultados não seguem uma sequência racional ou lógica. Nesse contexto, Meyer, Pascuci e Andriquetto Jr (2017) afirmam que as estratégias resultam de ações independentes cuja integração depende da criação de sentido (Weick, 1979; 1995; McDaniel Jr., 2007) dos agentes, da reconciliação de interesses divergentes e das negociações entre a coalizão dominante e diversos grupos (Cyert e March, 1963). Dessa forma, Meyer, Pascuci e Andriquetto Jr (2017) afirmam que embora exista a necessidade pela busca de melhorar o desempenho das organizações acadêmicas, a prática do "gerencialismo", incorporando modelos e abordagens de negócios são inadequadas às universidades.

No entanto, como qualquer organização que pretende manter-se, expandir-se e alcançar sucesso no mercado, a universidade precisa se preocupar com estratégias para ter condições de competir. As universidades também possuem metas a cumprir, e necessitam alcançar os resultados almejados (PEREIRA; ANTONIALLI, 2011). Na percepção de Meyer e Meyer (2013), a gestão acadêmica não pode negligenciar aspectos mercadológicos e as mudanças ambientais que afetam a organização e precisam adequar-se a elas.

Deste modo, a adoção de estratégias na administração universitária torna-se crucial na busca em obter posições de destaque e liderança no setor educacional (KELLER, 1983; SHATTOCK, 2010; PARAKHINA et al, 2016). De acordo com Wangenge-Ouma e Langa (2010), a concorrência entre universidades é uma característica do novo contexto do ensino superior global, determinado, principalmente, pela presença de múltiplos e diversos fornecedores de ensino superior, públicos e privados, de ensino à distância (EaD) e/ou presencial (WANGENGE-OUMA E LANGA, 2010).

Conforme o Ministério da Educação (MEC), existem no Brasil 2.633 faculdades, 328 centros de ensino, 41 institutos federais e 199 universidades, totalizando 3.201 IES (Brasil, 2019). De acordo com a Associação Brasileira das Universidades Comunitárias (ABRUC), as IES comunitárias diferenciam-se das demais IES pelo fato de não terem fins lucrativos, reinvestindo todos os recursos gerados ou recebidos integralmente em suas atividades. As IES comunitárias são mantidas por comunidades, igrejas, congregações, entre outros, e possuem um compromisso com a sociedade na qual estão inseridas, buscando atender às necessidades da comunidade (BITTENCOURT et al, 2014). As instituições comunitárias de educação superior foram qualificadas pela Lei 12.881 sancionada em 12/11/2013, que reconhece oficialmente as universidades comunitárias e dispõe sobre sua definição, qualificação, prerrogativas e finalidades (Brasil, 2019).

Conforme Bittencourt et al (2014), as IES comunitárias têm sido diretamente atingidas pela expansão da rede federal e pelo aumento no número de instituições privadas com fins lucrativos e, especialmente, pela adesão da modalidade EaD por estas instituições. Exigindo, assim, que as instituições comunitárias repensem sua atuação, passando a adotar uma nova postura, impactando dentre outros fatores, também na oferta de cursos.

Pereira e Antonialli (2011) também salientam que um dos aspectos que impulsionaram a concorrência no setor educacional foi o EaD. De acordo com os autores, o EaD utiliza um sistema tecnológico de comunicação, cujo processo de ensino é disponibilizado para um grande número de pessoas. Esta modalidade de ensino possibilita a auto aprendizagem, por meio de recursos didáticos sistematicamente organizados (PEREIRA; ANTONIALLI, 2011).

A oferta de vagas no EaD cresceu exponencialmente, de em torno de seis mil, em 2000, para 1,7 milhão, em 2010 (MANCEBO; VALE; MARTINS, 2015). Em 2010, as matrículas em EaD representavam 14,6% do total de matrículas em cursos superiores de graduação, e, em 2017 representavam 21,2% (FIALHO et al, 2019). Apesar disso, faz-se por vezes, uma análise negativa quanto à oferta de cursos de EaD, principalmente, devido a falta de compromisso com a formação de qualidade dos estudantes, visando por parte das IES apenas lucro e a distribuição de diplomas (FARIA et al, 2016).

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Embora o setor educacional não seja tão dinâmico como acontece com as organizações comerciais, as universidades comunitárias também estão envolvidas em alguma forma de competição. Conforme já destacado por Lynch e Baines (2004), as universidades almejam por maior número de estudantes, pessoal melhor qualificado, maior participação em fundos públicos, entre outros.

No caso da estratégia de oferta de cursos de EaD, foco do presente estudo, há incentivos por parte do governo para que as universidades adotem esta modalidade de ensino, visando a expansão pública da educação superior, por meio do acesso e democratização do ensino (FARIA et al, 2016). Além disso, Lopes e Faria (2013) afirmam que o EaD está ganhando espaço porque se adapta às diferentes realidades dos alunos e devido às vantagens e possibilidade que ela oferece como acesso ao material didático a qualquer tempo e lugar, oferta de cursos variados, redução de custos com deslocamento, materiais e mensalidades, entre outros.

Bertolin e Dalmolin (2014) afirmam que não há dúvida de que as profundas transformações em curso se tornaram grandes desafios para as universidades comunitárias, principalmente porque, em princípio, devem preservar valores acadêmicos num contexto de forte mercantilização, que gera reflexos nas condições de sustentabilidade econômica. O credenciamento de novas instituições não universitárias e com fins lucrativos gerou uma espécie

de “competição predatória” por alunos, o que obrigou as universidades comunitárias a realizarem cortes ou, até mesmo, extinguirem cursos. Dessa forma, Bertolin e Dalmolin (2014), a consequente mercantilização da educação superior tem sido especialmente impactante e preocupante para as universidades comunitárias visto que elas enfrentam cada vez mais dificuldades de competir nos mercados da educação superior e, por conseguinte, de manterem: (i) a sustentabilidade econômico-financeira; (ii) os padrões de qualidade acadêmica e (iii) as ações sociais para suas comunidades.

Assim, o cenário competitivo atual das organizações universitárias exige, da sua administração, atenção quanto as estratégias implementadas e formas de se diferenciar no mercado educacional para alcançar vantagem competitiva. A literatura aponta que a fonte de vantagem competitiva de uma organização pode ser identificada a partir dos recursos que ela possui (Barney (1991).

A modalidade de EaD surge como uma forma de ampliar o campo de atuação das universidades e também como uma variável necessária para a sua manutenção e sustentabilidade. As universidades, por muito tempo, foram demandadas pela sociedade, não sendo necessário estar em sintonia com mecanismos de gestão voltados para a competitividade, não precisavam se preocupar intensamente com mídia, marketing, estratégia, análise de mercado, etc. Porém, atualmente se deparam com “clientes” críticos e exigentes que a levam a adotar mudanças na sua forma de gestão, levando-as a quebra de paradigmas organizacionais (TAGLIAFERRO; REIS, 2018). Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo identificar fontes de vantagem competitiva na oferta de cursos EaD em universidades comunitárias.

3. VANTAGEM COMPETITIVA

Vasconcelos e Brito (2004) afirmam que uma das primeiras referências à expressão “vantagem competitiva” pode ser encontrada em Ansoff (1965, p. 188-194), que a definiu como a vantagem de perceber, de forma pró-ativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e de ajustar a oferta em função dessa antecipação. Porém, em seus trabalhos posteriores a menção à vantagem competitiva desaparece. Já no final dos anos 1970 e início de 1980, a vantagem competitiva começa a ocupar um papel central no campo da estratégia e durante a década de 1980, a abordagem da vantagem competitiva se torna cada vez mais popular. A popularização do conceito de vantagem competitiva se dá principalmente com a publicação da obra de Porter intitulado *Competitive Advantage* de 1985. Embora na obra original publicada em 1980, o conceito de vantagem competitiva não apareça de forma destacada, na obra de 1985 ele recebe uma posição central.

O conceito de vantagem competitiva situa-se em duas correntes opostas provenientes da Economia Neoclássica e a Nova Economia. De acordo com Barney e Herterly (2007), a Nova Economia representa um movimento de afastamento da Economia Neoclássica que tem como objetivo a maximização do lucro. O afastamento foi marcado principalmente por autores como: March e Simon (1958) com a teoria do comportamento administrativo; Penrose (1959) com a teoria do crescimento da firma; e, Cyert e March (1963) com a teoria do comportamento da firma. Estes autores tiveram como meta compreender o conflito interno da firma considerando que as metas emergem dentro da firma e alteram-se com o tempo. Estes economistas estavam interessados na estrutura, no funcionamento e nas consequências para as firmas. Enquanto que os economistas pertencentes à Escola Neoclássica, estavam interessados na estrutura, no funcionamento e nas consequências para o mercado.

A perspectiva da dependência de recursos, enfoque construído por Penrose (1959), adota como unidade fundamental de análise, os recursos e capacidades que a firma controla, incluindo todos os atributos que capacitam a firma para definir e implementar estratégias. Esta perspectiva

se apoia em dois pressupostos: (1) que os recursos e capacidades podem variar significativamente entre as firmas e (2) que estas diferenças podem ser estáveis. Admite-se também que recursos e capacidades podem ser distribuídos heterogeneamente no tempo e que essa heterogeneidade pode durar.

De acordo com Barney (1991) compreender as fontes de vantagem competitiva sustentada para as organizações é uma importante área de pesquisa no campo da gestão estratégica. Para tanto, neste campo, é relevante compreender a diferença entre três conceitos: recursos firmes, vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentada. Os recursos firmes incluem todos os recursos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimento, etc., controlados por uma empresa que permite que a empresa o conceba e implemente estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. A organização obtém vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não é implementada simultaneamente por seus concorrentes atuais ou potenciais. Já a vantagem competitiva sustentada é alcançada quando a organização implementa uma estratégia de criação de valor que não é simultaneamente adotada por concorrentes atuais ou potenciais e quando essas outras organizações não conseguem duplicar os benefícios dessa estratégia.

De acordo com Barney (1991), para entender as fontes de vantagem competitiva sustentada, é necessário construir um modelo teórico que comece com a suposição de que os recursos firmes podem ser heterogêneos e imóveis. Cabe destacar que nem todos os recursos firmes possuem o potencial de vantagens competitivas sustentadas. Para ter este potencial, um recurso firme deve ter quatro atributos, caracterizados como modelo VRIO: ser valioso, raro, imperfeitamente imitável e organizado. A vantagem competitiva pode ser conquistada quando uma organização consegue criar valor que vai além do seu custo de produção e que não pode ser simultaneamente implementada por concorrentes atuais ou potenciais (CONTO; JÚNIOR; VACCARO, 2016).

Peteraf e Barney (2003) salientam que o conceito de vantagem competitiva está relacionado a: (1) capacidade da organização de criar mais valor econômico do que o concorrente marginal (breakeven) em seu mercado de produtos; e, (2) o valor econômico criado por uma organização no curso do fornecimento de um bem ou serviço está relacionado a diferença entre os benefícios percebidos ganhos pelos compradores do bem e o custo econômico para a empresa. Trata-se de uma visão de criação de valor intimamente alinhada com princípios econômicos fundamentais. O valor é expresso em termos da diferença entre os benefícios percebidos, ou a disposição do cliente em pagar, por um lado, e os custos econômicos, por outro.

Além disso, a criação de vantagem competitiva está ligada à capacidade que as organizações possuem em gerir seus recursos internos e externos de modo a obter um posicionamento superior a seus concorrentes, bem como criar valor para seus consumidores (SILVA; DACORSO, 2013). Criando um diferencial que permita à organização atingir uma performance superior (PEREIRA; OLIVEIRA, 2013).

Assim, a VBR ficou conhecida por relacionar os recursos como geradores de vantagem competitiva que permitem realizar uma análise interna da organização e desenvolver estratégias distintas (BARNEY, 1991; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011). A vantagem competitiva também pode ser aplicada ao contexto das IES. Lynch e Baines (2004) foram os primeiros a relacionar a vantagem competitiva às universidades. A partir deste estudo, outras pesquisas vêm abordando a vantagem competitiva pelas IES. Na próxima seção se apresenta estudos que abordaram a vantagem competitiva em IES.

3.1 Vantagem competitiva em instituições de ensino superior.

Jugdev e Mathur (2006) afirmam que alguns estudos mostraram a existência de vantagens competitivas em diversas organizações, incluindo as IES. Navarro e Gallardo (2003), por exemplo, afirmam que com o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2006), as IES são capazes de competir em um ambiente dinâmico em mudança e ter demandas organizacionais altamente complexas. Turgay e Alhawamdeh (2013) demonstraram que, com a abordagem VRIO, o planejamento estratégico desenvolvido por várias universidades é capaz de melhorar o mercado global de educação, manter e melhorar sua posição competitiva e captar novos mercados em segmentos regionais e internacionais.

Smith (2007) argumenta que as universidades têm várias vantagens competitivas, sendo a mais proeminente a reputação. Uma reputação forte permite que uma empresa ou instituição educacional faça uma distinção entre seus produtos e os da concorrência. A reputação de uma universidade pode ser extremamente diversificada. As universidades possuem reputação acadêmica, reputação esportiva e reputação cultural, para citar algumas.

Também no contexto das universidades, Wangenge-Ouma e Langa (2010) discutem a mobilização de reivindicações de excelência em pesquisa, ensino, serviço comunitário ou público e gestão institucional para atrair recursos e obter vantagem competitiva. Os autores argumentam que a maioria das reivindicações de excelência não deriva de evidências e é uma deturpação da realidade voltada para atrair recursos. Ao fazer reivindicações de excelência, as universidades tiram proveito da natureza experiencial de seus bens e serviços e do fenômeno da assimetria informacional. Aqueles visados por essas afirmações só descobrem a verdadeira excelência dos bens e serviços da universidade depois de consumi-los.

Wangenge-Ouma e Langa (2010) afirmam que as demandas de excelência das instituições de ensino superior, particularmente no contexto da mercantilização, constituem uma resposta ao novo ambiente competitivo. Ou seja, as reivindicações de excelência feitas pelas universidades não são apenas mera retórica, mas estratégias publicitárias para a aquisição e acumulação de recursos, como por exemplo, de estudantes, pesquisadores talentosos, financiamento, prestígio e legitimidade. No entanto, as reivindicações de excelência podem ser descritas como propagandas destinadas a extrair impressões e respostas particularmente favoráveis do público-alvo. Os autores salientam que as reivindicações de excelência não são, portanto, "inocentes", e podem ser comparadas como slogans e promessas de políticos em campanhas eleitorais.

Morrish e Lee (2011) analisam como o país de origem de instituições de ensino superior pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Foram explorados os fatores relevantes para os estudantes internacionais chineses quando decidem sobre uma instituição de destino de estudo. Estrategicamente, os resultados revelaram que a Nova Zelândia deve manter sua posição como provedora de ensino superior de qualidade e se basear em duas capacidades distintivas únicas: seu custo comparativamente baixo e a reputação de ser um país seguro.

Sriwidadi, Arief, Prabowo e Muqarrabin (2016) investigaram a influência da liderança e das capacidades dinâmicas na vantagem competitiva sustentável mediada pela gestão do conhecimento em instituições de ensino superior privadas na Indonésia. Os autores verificaram que a liderança e as capacidades dinâmicas afetam significativamente a vantagem competitiva sustentável mediada pela gestão do conhecimento.

Parakhina, Godina, Boris e Ushvitsky (2016) buscaram identificar os problemas de organização do desenvolvimento estratégico das universidades russas para alcançar a competitividade estratégica. Os autores identificaram que os problemas de gestão do desenvolvimento estratégico das universidades russas incluem: caráter excessivamente global do objetivo estratégico; inadequação de base financeira, de RH, material e informacional para a realização da estratégia; insuficiência de inovações organizacionais e gerenciais necessárias; falta de mecanismo de interconexão de aspectos estratégicos e operacionais na gestão universitária; etc. Além disso, existe uma imprecisão do complexo "estratégia de metas de

missão” que leva à perda da origem de direcionamento, crescimento de despesas e dispersão de poderes e ativos limitados.

Assim, de acordo com Parakhina, Godina, Boris e Ushvitsky (2016), a gestão de qualquer universidade russa enfrenta a tarefa de formação de um modelo de gestão em que competências e autoridades de todos os sujeitos de gestão e os principais direcionamentos funcionais das atividades sejam distribuídos e coordenados. Além disso, é necessária a criação de novos mecanismos de funcionamento do crescimento interno que correspondem a mudanças externas. Isto inclui a seleção das estratégias que permitem alcançar vantagens competitivas únicas por meio da diversificação vertical e horizontal; liderança em qualidade, custo, tempo e imagem, entre outros.

Sudiyatno, Indartono e Wibowo (2017) criaram um modelo de avaliação e desenvolvimento de planejamento estratégico universitário utilizando o modelo VRIO e os critérios Times Higher Education Supplement (THES). O THES é base de dados da Revista TIMES, com sede em Londres, que periodicamente informa sobre questões relacionadas ao ensino superior. Além disso, foi utilizado também o modelo SWOT na nova proposta. A avaliação e desenvolvimento do modelo de plano estratégico da universidade foram realizados para obter vantagens competitivas. Sudiyatno, Indartono e Wibowo (2017) consideram que o planejamento estratégico é o processo pelo qual uma organização determina sua estratégia ou direção e toma a decisão de alocar recursos para alcançar essa estratégia.

Além dos estudos apresentado, investigou-se estudos anteriores que tiveram como base a VBR. Para tanto, foram realizadas buscas em base de dados como: *Scopus*, *Web of Science*, *SciELO*, *Spell* e *Science Direct*. As palavras-chave utilizadas foram “visão baseada em recursos”, “*resource-based view*” e/and “universidades”, “*university*”. O Quadro 1 apresenta a síntese dos estudos encontrados.

Quadro 1: Estudos anteriores sobre VBR e universidade.

Autores	Objetivos e resultados	Revista
Lynch e Baines (2004)	Realizaram um censo no Reino Unido, dedicando às IES um estudo embasado em dados primários de pesquisas longitudinais. A primeira análise a ser destacada é que na <i>performance</i> superior de uma IES pudesse priorizar a exploração de recursos competitivos superiores, como, por exemplo, a qualidade de melhores estudantes; equipe administrativa; melhor qualidade no <i>staff</i> ; qualidade no ensino e a habilidade de pesquisa para desenvolvimento de conhecimento. Os autores concluíram que as universidades possuíam recursos, particularmente aqueles como conhecimento, reputação e inovação que poderiam levar a vantagens competitivas relacionadas.	<i>Journal of Higher Education Policy and Management</i>
Powers e McDougall (2005)	O estudo investiga os efeitos de determinados conjuntos de recursos em duas atividades de comercialização de universidades: o número de empresas iniciantes formadas e o número de empresas de Oferta Pública Inicial para as quais uma universidade havia licenciado anteriormente uma tecnologia. Utilizando dados de múltiplas fontes em 120 universidades e uma visão baseada em recursos da estrutura da empresa, constatou-se que um conjunto de recursos financeiros, humanos e organizacionais da universidade era um preditor significativo de um ou ambos os resultados	<i>Journal of Business Venturing</i>
Nassif e Hanashiro (2008)	O estudo visou identificar as competências requeridas de docentes universitários de universidades privadas de São Paulo, como elemento primordial para elevar a competitividade destas instituições. Os resultados revelaram que a competência dos docentes não se evidencia como fator de competitividade. Os investimentos em infraestrutura e preço da mensalidade constituem-se em uma vantagem competitiva.	Revista de Administração Mackenzie
Pereira e Forte (2008)	Objetivo de identificar quais recursos ou competências foram e são importantes para as IES de Fortaleza, nos períodos pré e pós LDB/96. Os resultados mostraram que, apesar da existência de um conjunto de recursos comuns aos dois momentos da história, as características ambientais de cada	RAC

	época traduziram necessidades de competências específicas, evidenciando a importância de adaptação da VBR aos contextos externos onde se inserem as instituições.	
Alencar e Forte (2009)	O objetivo foi analisar a relação existente entre recursos estratégicos e estratégias contínuas, com o porte organizacional aplicados às Universidades no Brasil. A análise de resultados mostra que as universidades brasileiras fazem uso de seus recursos e praticam a estratégia contínua em suas gestões, embora com algumas restrições, e, revela ainda, que a prática dessas ações independe do porte da universidade.	Rev. Ciênc. Admin.
Souza, Forte e Oliveira (2012)	Objetivo foi identificar as dimensões de recursos estratégicos utilizadas pelas IES privadas da Região Nordeste para um cenário mais provável de ocorrência no período 2009/2015. Os resultados demonstram que as IES estão valorizando recursos que não proporcionam diferencial competitivo.	Revista Ibero-Americana de Estratégia
Martins, Maccari, Storopoli e Andrade (2013)	Nesta pesquisa, foram analisadas as estratégias e a alocação dos recursos nos programas de pós-graduação stricto sensu brasileiros da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Como resultados, verificou-se que os programas apresentaram estratégias deliberadas sistematicamente ao longo dos anos, tendo como alvo a melhoria de seus desempenhos no sistema de avaliação da CAPES. Como consequência, os Programas melhoraram suas estruturas de pesquisa e disponibilizaram recursos a seus pesquisadores para que eles ampliassem o foco nas atividades de pesquisas e orientações. Constatou-se também que os programas que aumentaram de nota consecutivamente nos três triênios de avaliação (2001 a 2009) e, os que obtiveram as notas seis e sete no triênio de 2007-2009, utilizaram o sistema de avaliação da CAPES como o grande direcionador estratégico.	Revista GUAL
Bobé e Kober (2015)	Com base na TBR, o objetivo deste trabalho foi desenvolver uma estrutura e um instrumento para medir as capacidades organizacionais das escolas / departamentos universitários. As descobertas confirmam que o gerenciamento efetivo e a coordenação da pesquisa, ensino e rede com importantes partes interessadas são chaves para o sucesso.	<i>Education + Training</i>
Gonçalves, Vieira e Stallivieri (2016)	O estudo apresenta a aplicação de uma pesquisa baseada em um framework para identificar e analisar as modificações ao longo do tempo nos recursos estratégicos resultantes do processo de desenvolvimento de uma IES localizada na serra gaúcha (sul do Brasil), objetivando contribuir para o entendimento dos fatores que fundamentam a capacidade competitiva à luz da VBR. A análise dos diferentes modelos e teorias contemporâneos, juntamente com os resultados obtidos na pesquisa, permitem concluir que, na IES estudada, os recursos estratégicos sofreram modificações, sendo alteradas suas características durante o processo de desenvolvimento. Essas modificações foram promovidas por decisões históricas e pela entrada de novos conhecimentos. Portanto, para que a IES tenha êxito, seus recursos estratégicos devem ser trabalhados de dois modos. Primeiro, através do aprendizado, instrumentalizado pela capacidade absorviva; e segundo, pela compreensão dos eventos históricos que podem reforçar ou retirar o caráter estratégico dos recursos.	Revista GUAL
Christiano, Gohr e Gomes (2016)	Este estudo analisa, sob a ótica dos professores de uma instituição de educação superior privada, se o conhecimento é considerado um recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva. Foi possível constatar por meio da pesquisa de campo que a maior parte dos professores avalia os recursos relacionados ao conhecimento como geradores de paridade competitiva perante a concorrência, pois os classificam como valorosos. Dessa forma, verificou-se que os aspectos relacionados à socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento convertem-se apenas parcialmente para a vantagem competitiva sustentável da organização estudada.	Informação & Sociedade
Petry et al (2017)	O estudo buscou evidenciar os recursos utilizados por uma IES na busca da vantagem competitiva, com base nos preceitos da visão baseada em recursos. A pesquisa empregou os recursos de capital físico, humano e organizacional que a instituição utiliza na busca de sua competitividade. O resultado também	Revista GUAL

	possibilitou evidenciar fatores e recursos que podem ser aprimorados e utilizados para aumentar ainda mais sua competitividade no mercado.	
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

No contexto do EaD não foram encontrados estudos que identificassem recursos estratégicos que gerem vantagem competitiva para a universidade, uma parte significativa dos estudos focam em temas como satisfação e qualidade do ensino. Algo próximo foi encontrado no estudo de Karpinski et al (2017), que apontam quatro fatores essenciais para o sucesso da IES na modalidade EaD, podendo ser classificadas como: Ambiente e Organização Didático/Pedagógico; Reputação do Curso e da Instituição; Qualificação - professores-tutores e Estrutura do curso. O estudo buscou identificar os fatores críticos mais relevantes e que contribuem para a vantagem competitiva do curso de especialização em gestão pública municipal, na modalidade à distância, em uma Universidade estadual do estado do Paraná, sob a perspectiva dos acadêmicos.

4. METODOLOGIA

Quanto ao delineamento de pesquisa, o presente estudo caracteriza-se como descritivo quanto aos objetivos, estudo de casos múltiplos quanto aos procedimentos e quanto a abordagem, caracteriza-se como qualitativa.

A técnica de estudo de caso que, segundo Yin (2010), permite a investigação empírica de um fenômeno em profundidade. E permite também ao estudo apresentar rigorosidade, robustez, lógica da replicação. Já em relação à seleção dos casos no nível mais amplo optou-se por universidades comunitárias integrantes da Associação Catarinense das Fundações Educacionais do Sistema ACADE. O Sistema ACADE, como é conhecido, é uma sociedade sem fins lucrativos criada em 2 de maio de 1974 com o objetivo de desenvolver o ensino superior em Santa Catarina. Participam da Associação 16 Fundações Educacionais, sendo 11 universidades e 5 centros universitários. Assim, para seleção dos casos optou-se por universidades comunitárias integrantes do Sistema ACADE que possuem cursos de EaD há, no mínimo, cinco anos, caracterizando, segundo Yin (2016), uma amostra intencional, e posteriormente, considerou-se a amostra por acessibilidade.

O estudo priorizou universidades comunitárias que já possuem a oferta de cursos EaD há mais de 5 anos, visto que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade abrange um espaço temporal de 5 anos. O PDI foi instituído pelo MEC por meio da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, contempla cronograma e a metodologia de implantação de objetivos, metas e ações da universidade. Deste modo, é possível examinar a formação de estratégia e os processos decisórios relacionados a oferta de cursos EaD na universidade.

Destarte, foi enviado um convite para a realização do estudo nas universidades que cumpriram os critérios de análise: tempo de EaD e comunitárias, obtendo respostas positivas de três universidades. Entretanto, em uma delas, após inúmeras tentativas de contato e agendamento não foi possível obter um número mínimo de sujeitos que se disponibilizassem a participar da pesquisa. Assim, esta pesquisa centra-se em duas universidades, a Alfa e a Beta.

No nível mais estreito, os sujeitos da pesquisa foram selecionados de acordo com o seguinte critério: membros que participaram do processo de oferta de cursos EaD na universidade, inclusive em órgãos colegiados, ocupando funções decisórias.

Na pesquisa qualitativa as entrevistas são utilizadas quando os pesquisadores são impossibilitados de ver as ações. Pode-se recorrer às pessoas que participam ou participaram dos fenômenos (STAKE, 2005). O instrumento de pesquisa foi elaborado baseado nos construtos do estudo, conforme apresentado no Quadro 2. E ainda, cabe destacar que na

elaboração do instrumento de pesquisa foi realizado 3 pré-testes, cada um com tempo médio de 45 minutos, com pessoas que participaram do processo de oferta de cursos EaD em uma universidade. Essa verificação prévia permitiu realizar ajustes no instrumento de pesquisa de modo a responder ao objetivo proposto.

As entrevistas foram realizadas entre o período de dezembro de 2018 e outubro de 2019, face a face, mediadas pela tecnologia, via Skype ou por meio de formulário. Todas as entrevistas foram realizadas mediante autorização do entrevistado e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (*vide* TCLE). Ressalta-se que as entrevistas foram realizadas somente após a aprovação do projeto de pesquisa por um Comitê de Ética. Após a realização da coleta de dados, as mesmas foram transcritas para realização da análise dos dados. Na Tabela 1 apresenta-se a identificação dos sujeitos da pesquisa.

Tabela 1: Identificação dos sujeitos da pesquisa.

IES	Identificação	Cargos
Alfa	E1	Coordenação de TI, Gerência administrativa, Diretora administrativa e Pró-Reitora de Graduação.
	E2	Coordenadora da Alfa Virtual. Coordenadora de curso modalidade EaD.
	E3	Pró-reitoria de pesquisa, extensão e pós-graduação
	E4	Coordenadora de TI, Coordenadora da Alfa Virtual.
	E5	Vice-Reitor Acadêmico
	E6	Reitor – Vice-Reitor – Pró-Reitor
	E7	Coordenadora de cursos e da Alfa Virtual
Beta	E8	Coordenador de curso
	E9	Coordenadora de Curso
	E10	Coordenador de Curso e Presidente da CPA
	E11	Coordenadora de Curso
	E12	Coordenadora de Curso
	E13	Coordenador de Curso
	E14	Coordenador de Curso e Gerente de Ensino, Pesquisa e Extensão no Campus Beta Virtual.
	E15	Coordenadora de Curso
	E16	Diretor de Campus

Fonte: Dados da pesquisa.

As transcrições das entrevistas e os documentos totalizaram 1.097 páginas. Considerando os objetivos do estudo, para a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo com o emprego da categorização conceitual. A análise qualitativa de conteúdo é uma abordagem empírica, metodológica que analisa textos dentro de seu contexto de comunicação (KOHLBACHER, 2006). A análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual. Um de seus aspectos principais é o emprego de categorias, obtidos, com frequência, de modelos teóricos (FLICK, 2009). A codificação utilizada no estudo foi a codificação a priori deriva da literatura pesquisada em que se constrói uma lista de códigos predefinida. A codificação foi realizada com o auxílio do Programa MaxQDA 2018. O Quadro 1 apresenta os construtos, definições e autores considerados no estudo.

Ressalta-se que o estudo foi desenvolvido de acordo com as diretrizes e normas para pesquisas com seres humanos contidas na Resolução N° 466/12 do Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, em 26 de outubro de 2018, Parecer n° 2.983.286.

Quadro 2: Construtos da pesquisa.

Construtos	Categorias analíticas	Definição	Autores
------------	-----------------------	-----------	---------

Recursos	Recursos essenciais	Recursos desenvolvidos e controlados pela organização que permite implementar estratégias.	Barney (1991) e Barney e Hesterly (2007).
	Novos recursos	Recursos continuamente desenvolvidos pela organização que permite implementar estratégias.	
Vantagem competitiva	Benefícios gerados	Estratégia de criação de valor por meio de recursos que gera benefícios para a organização.	
	Diferenciais competitivos	Estratégia de criação de valor por meio de recursos que gera diferenciais competitivo capaz de melhorar a posição competitiva.	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se a comparação dos casos estudados visando encontrar convergências e divergências entre os achados e a teoria. A partir das entrevistas realizadas nas duas universidades pesquisadas foi possível destacar os pontos principais em relação a cada construto do estudo. A seguir, no Quadro 3, apresenta-se a síntese dos recursos mobilizados para a oferta de cursos EaD nas universidades.

Quadro 3: Síntese dos resultados em relação a mobilização de recursos.

Categorias	Caso Alfa	Caso Beta
Recursos essenciais mobilizados	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de plataforma própria - Portal de Ensino - Criação de material e conteúdo - Estrutura para internet - Formação de docentes para trabalhar na EaD 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos tecnológicos (portal de ensino e estrutura tecnológica para produção de conteúdos). - Recursos humanos (pessoas/professores com expertise na modalidade EaD). - Recursos financeiros para viabilizar oferta de cursos EaD.
Recursos continuamente mobilizados	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de professores - Atualização das tecnologias utilizadas na EaD - Atualização de modelos e materiais pedagógicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Novas Tecnologias - Atualização de conteúdos, - Atualização do modelo de gestão - Atualização dos modelos de aprendizagem.

Fonte: Dados da pesquisa.

No caso da Alfa, o tempo foi um fator relevante na resposta ao mercado quanto a oferta de cursos EaD, visto que a universidade precisou desenvolver e mobilizar recursos que não possuía, como a qualificação do corpo docente para atuar na modalidade, tecnologias e produção de conteúdo. Já no caso da Beta, a universidade optou por contratar pessoas com *expertise* na modalidade de EaD, fato este que deu maior agilidade na mobilização dos recursos necessários para ofertar cursos de EaD. Neste sentido, os dois casos corroboram a afirmação de Hoskisson et al (2009) de que as decisões que os gestores tomam em relação aos recursos, capacidades e competências essenciais influenciam significativamente o desempenho da organização.

Ao longo do tempo, as competências essenciais e os recursos precisaram e precisam ser constantemente desenvolvidos e mobilizados visando a sustentabilidade da estratégia. Dessa forma, observa-se no Quadro 3, que o investimento em formação docente, modelos e materiais pedagógicos e tecnologia são recursos que precisaram ser continuamente mobilizados. Estes achados corroboram com a afirmação de Wangenge-Ouma e Langa (2010) de que as universidades, assim como outras organizações, exigem uma ampla gama de recursos que necessitam de constante manutenção, resultando em aquisição e acumulação de recursos.

Higgins (2005) e Hambrick e Canella (1989), afirmam que uma organização não consegue executar com sucesso uma estratégia sem obter recursos adicionais.

É relevante destacar a afirmação de Hoskisson et al (2009) de que qualquer recurso considerado individualmente não gera uma vantagem competitiva. A vantagem advém por meio da junção, combinação e integração de um conjunto de recursos. Neste caso, a adoção de um processo de gestão de recursos necessários para a oferta de cursos EaD é ser eficaz para a implementação da estratégia. Neste sentido, a criação de um órgão independente dos cursos presenciais, como ocorreu com a Alfa Virtual e a Beta Virtual, contribui para a gestão da modalidade e para a mobilização dos recursos necessários para a implementação da oferta de cursos EaD permitindo maior autonomia no que tange as suas decisões. Sirmon e Hitt (2003) sugerem ainda que as organizações utilizem um modelo de gerenciamento que inclui o inventário de recursos (avaliação, adição e eliminação), agregação de recursos e o aproveitamento de recursos.

No que tange a vantagem competitiva nas universidades pesquisadas, investigou-se os benefícios e diferenciais competitivos gerados pela oferta de cursos EaD, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4: Síntese dos resultados em relação a vantagem competitiva.

Categorias	Caso Alfa	Caso Beta
Benefícios da oferta de cursos EaD gerados para a universidade	<ul style="list-style-type: none"> - Apropriação das TICs - Uma forma diferente de ofertar cursos a comunidade e alunos. - Introdução dos cursos híbridos, reduzindo mensalidades. - Reaprender uma nova forma de ensinar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão do conhecimento - Atendimento de demandas de pessoas que buscam se formar em algum curso - Recursos financeiros - Visibilidade e expansão da universidade em todos os Estados brasileiros - Fortalecimento da marca
Diferenciais competitivos em relação a concorrência	<ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade, - Estrutura completa em todos os polos, - Docentes mestres e doutores no EaD tirando as dúvidas dos alunos. - Qualidade de ensino. 	<ul style="list-style-type: none"> - Professores de longa data na universidade, com experiência. - Possibilidade de atuar no ensino, pesquisa e extensão - Aproximação entre professores e alunos, mesmo que na plataforma virtual. Professor-tutor e não tutor generalista. - Material próprio - Equipe própria - Portfólio de cursos (variedade) - Professores mestres e doutores (professor-tutor) - Pioneirismo na oferta de cursos e cursos exclusivos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme se observa no Quadro 4, a estratégia de oferta de cursos EaD gerou muitos benefícios e diferenciais competitivos para a universidade, conforme apontado pelos entrevistados. No entanto, é relevante salientar que Barney (1991) afirma que uma organização pode obter vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não seja praticada simultaneamente por concorrentes atuais ou potenciais. A oferta de cursos EaD não é uma estratégia que foi implementada somente pelas universidades pesquisadas. Inclusive, é possível constatar que no ambiente externo, principalmente as IES privadas com fins lucrativos, investem fortemente no EaD. Muito embora se destaque que nos anos 2000, quando as universidades iniciaram a intenção em ofertar cursos na modalidade EaD, o contexto competitivo era outro. Nos anos 2000 haviam poucas IES atuando na modalidade EaD, sendo, portanto, inovadoras para a época.

Peteraf e Barney (2003) afirmam que a vantagem competitiva está relacionada a capacidade da organização de criar valor, expresso em termos da diferença entre os benefícios percebidos entre a concorrência num determinado setor. No contexto das universidades comunitárias, a criação de valor está relacionada a sua sustentabilidade econômica, principalmente em termos de número de alunos, visto que seu objetivo não é o lucro, mas buscar atender a objetivos sociais na região na qual está inserida se mantendo sustentável economicamente. Já para os alunos a vantagem está relacionada, principalmente, quanto ao valor econômico. As mensalidades de cursos EaD eram bem menores em relação aos cursos presenciais. Além de outras vantagens como tempo, autonomia e facilidades de acesso. Existe uma diferença entre o aluno cursar uma graduação presencial e a EaD. As universidades tinham a percepção de que isso poderia impactar futuramente na sua competitividade.

Embora seja possível identificar vantagens competitivas nas universidades estudadas, conforme apresentado no Quadro 4, é importante salientar que o preço é um fator relevante e decisivo para matricular-se em uma IES, na percepção do aluno, conforme mencionado pelos entrevistados das universidades. Neste sentido, alguns estudos já haviam evidenciado que o preço e também a flexibilidade proporcionada pela EaD são fatores motivadores para os alunos. Nassif e Hanashiro (2008) encontraram evidências de que a competência dos docentes não se destaca como fator de competitividade. Já os investimentos em infraestrutura e preço da mensalidade constituem-se em uma vantagem competitiva.

Ainda, Fiuza e Sarriera (2013) identificaram que os motivos para adesão em permanência na modalidade EaD são flexibilidade, gratuidade, logística, modalidade, acessibilidade e a possibilidade de conciliar outros afazeres com os estudos. Além disso, destacou-se a importância dada ao renome da instituição bem como à qualidade, tanto da IES como do curso e da equipe pedagógica e operacional envolvida. Mondini et al (2014) identificaram que a flexibilidade de horário, o valor das mensalidades e a aceitabilidade da IES no mercado foram os mais indicados pelos alunos como importantes para a escolha da IES. Já Netto, Guidotti e Santos (2017) constataram que os principais motivos da evasão são financeiros, falta de tempo, não adaptação ao método, acreditar que o método EaD é mais fácil e a obrigatoriedade das provas presenciais.

Considerando ainda, o modelo VRIO proposto por Barney (1991), questionou-se às universidades sobre seus recursos raros, valiosos, inimitáveis e organizados de modo a analisar se as mesmas possuem vantagem competitiva sustentada. A resposta é apresentada no Quadro 5.

Quadro 5: Aplicação do modelo VRIO.

Recursos	Caso Alfa	Caso Beta
Valiosos	*Professores preparados para atuar na EaD *Qualidade dos professores (Mestres e Doutores) *Recursos humanos *Estrutura dos polos *Estrutura tecnológica - Portal de Ensino	*Professores e equipe técnica *Compromisso das equipes *Competência e experiência *Recursos financeiros *Ambiente virtual próprio
Raros	*imagem, credibilidade e marca. *qualidade do corpo docente (titulação) *estrutura dos polos	*Professores e Equipe técnica *Produção interna de conteúdos *Tempo e Coesão entre o capital humano
Inimitáveis	*comprometimento da Unoesc *atendimento diferenciado *reconhecimento regional *qualificação dos professores *respeito pela marca na região	*Pessoalidade e personalização na plataforma virtual *Capital humano
Organizados	* estruturação para o EaD (departamento)	*Estrutura de campi

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode se observar no Quadro 5, muitos dos recursos definidos pelas universidades como valiosos, raros, inimitáveis e organizados podem não corresponder de fato uma vantagem competitiva sustentável, visto que são recursos comuns, encontrados em outras IES que ofertam cursos EaD e ainda existem recursos que foram destacados, mas são esperados para dar suporte a oferta. Cabe destacar aqui a percepção do pesquisador no momento de coleta de dados a insegurança e desconhecimento por parte dos entrevistados ao relatar os tipos de recursos, fato que reforça a necessidade de as universidades pensarem em termos estratégicos para a busca e alcance de vantagens competitivas sustentáveis na oferta de cursos EaD.

Assim, os estudos supracitados apontam que a vantagem competitiva pode estar relacionada a diversos fatores ou uma combinação deles. Cabe às universidades estudadas fazer esse levantamento junto a seus stakeholders e buscar ações que evidenciem a sua vantagem competitiva e as tornem competitivas no mercado.

6. CONCLUSÃO

O presente estudo tem como objetivo identificar fontes de vantagem competitiva na oferta de cursos EaD em universidades comunitárias. A partir dos resultados encontrados nas universidades comunitárias pesquisadas pode-se observar que para a oferta de cursos EaD é necessário a mobilização de recursos específicos, principalmente no que tange a tecnologia e capacitação de pessoas, além de aporte financeiro que possibilite implementar inovações.

A adoção da estratégia em si trouxe benefícios para as universidades pesquisadas, como apropriação das tecnologias utilizadas no EaD e a expansão da universidade. Porém no que tange a capacidade de criar valor e gerar vantagem competitiva, nos casos estudados, observa-se certa dificuldade, principalmente em desenvolver diferenciais específicos para os cursos EaD que sejam valiosas para os alunos. As universidades apoiam-se muito em diferenciais que servem para alunos de cursos presenciais como credibilidade, docentes mestres e doutores. O caso Beta destaca aspectos mais próximos a modalidade EaD como a plataforma virtual e diferenciais no que tange a tutoria e portfólio de cursos. Já o fato de ser pioneira na oferta de cursos EaD não sustenta um diferencial competitivo para obter vantagem competitiva, bem como a possibilidade de atuar no ensino, pesquisa e extensão, visto que este fator é inerente ao tipo de organização que é a universidade, sendo um requisito obrigatório.

Muito dos recursos apontados como raros, valiosos, inimitáveis e organizados pelos entrevistados não evidenciam de fato um pacote de recursos capazes de gerar vantagem competitiva sustentável, sendo este um fator crítico na pesquisa. Fator este que sugere a necessidade de mais investigações, inclusive em nível mais amplo, com a participação de diferentes modelos de universidades e IES em geral.

Quanto as limitações do estudo, cabe destacar que devido a oferta de cursos EaD nas universidades terem sido analisada a partir de ações realizadas no passado, não foi possível adotar a observação como um dos métodos de coleta de dados. Entretanto, embora seja uma técnica relevante, o fato de não poder utilizá-la não comprometeu o estudo.

Por fim, cabe destacar a relevância que o EaD vem alcançando tanto para os alunos que buscam formação acadêmica por meio de cursos acessíveis economicamente e flexíveis, permitindo ao aluno trabalhar e estudar ao mesmo tempo sem muitas dificuldades, quanto para docentes e para a administração universitária que precisam oferecer um ambiente cujas condições possibilitem uma boa formação ao acadêmico. O EaD exige que as universidades adotem e implementem estruturas específicas em relação ao ensino presencial, enfocando principalmente na mobilização de recursos tecnológicos e humanos. Afinal, estamos vivenciando um tempo em que há muito mais alunos no ambiente virtual do que no presencial, com a perspectivas de que este cenário se acentue cada vez mais. A pandemia do COVID 19 deixou isso ainda mais evidente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.; ROSEMBERG, Monica. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Pearson Educación, 2007.
- BARNEY, Jay B.; KETCHEN JR, David J.; WRIGHT, Mike. The future of resource-based theory: revitalization or decline? **Journal of management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BERTOLIN, Julio Cesar Godoy; DALMOLIN, Bernadete Maria. As universidades comunitárias e a emergência de mercados na educação superior: entre a pressão da competição e o diferencial dos valores acadêmicos. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 30, n. 1, 2014.
- BITTENCOURT, Helio Radke et al. Instituições de ensino superior comunitárias: questões atuais. **REDES: Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 19, n. 3, p. 248-269, 2014.
- CONTO, Samuel Martim; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; VACCARO, Guilherme Luís Roehé. A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016.
- CYERT, Richard M. MARCH, James G. A behavioral theory of the firm. **Englewood Cliffs, NJ**, v. 2, n. 4, p. 169-187, 1963.
- FARIA, Denilda Caetano; DA SILVA, Moisés Gregório; DE ALMEIDA, Maria Zeneide Carneiro Magalhães. Políticas de expansão da educação superior no Brasil: a formação de professores a distância na UAB. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 32, n. 3, p. 851-870, 2016.
- FIALHO, Sergio Hage; DE BARROS, Manoel Joaquim Fernandes; RANGEL, Marcia Tereza Rebouças. Desafios da regulação da EAD no Ensino Superior no Brasil: Estrutura, Diálogo e autonomia Institucional. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 20, 2019.
- FIUZA, Patricia Jantsch; SARRIERA, Jorge Castellá. Motivos para adesão e permanência discente na educação superior a distância. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 33, n. 4, p. 884-901, 2013.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- HAMBRICK, Donald C.; CANNELLA JR, Albert A. Strategy implementation as substance and selling. **Academy of Management Perspectives**, v. 3, n. 4, p. 278-285, 1989.
- HIGGINS, J. M. The eight 'S's of successful strategy execution. **Journal of Change Management**, v. 5, n. 1, p. 3-13, 2005.
- HOSKISSON, Robert E, et al. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- HREBINIAK, Lawrence G. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational dynamics**, 2006.
- JUGDEV, Kam; MATHUR, Gita. Project management elements as strategic assets: preliminary findings. **Management Research News**, v. 29, n. 10, p. 604-617, 2006.
- KARPINSKI, Josiani Aparecida et al. Fatores críticos para o sucesso de um curso em EAD: a percepção dos acadêmicos. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 22, n. 2, p. 440-457, 2017.
- KELLER, George. **Academic strategy: The management revolution in American higher education**. JHU Press, 1983.

- KOHLBACHER, Florian. The use of qualitative content analysis in case study research. In: **Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research**. Institut für Qualitative Forschung, 2006. p. 1-30.
- LAMAL, P. A. Higher education: Social institution or business? **Behavior and Social Issues**, v. 11, n. 1, p. 65-70, 2001.
- LOPES, Luís Fernando; FARIA, Adriano Antônio. **O que e o quem da Ead: história e fundamentos**. Curitiba: InterSaberes, 2013.
- LYNCH, Richard; BAINES, Paul. Strategy development in UK higher education: towards resource-based competitive advantages. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 26, n. 2, p. 171-187, 2004.
- MANCIBO, Deise; VALE, Andréa Araújo do; MARTINS, Tânia Barbosa. Políticas de expansão da educação superior no Brasil (1995-2010). **Revista Brasileira e Educação**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 60, p. 31-50, jan./mar. 2015.
- MARCH, James G.; SIMON, Herbert Alexander. **Organizations**. 1958.
- MCDANIEL JR, Reuben R. Management strategies for complex adaptive systems sensemaking, learning, and improvisation. **Performance Improvement Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 21-41, 2007.
- MEYER JR, Victor; PASCUCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 49-70, 2012.
- MEYER, Bernardo; MEYER, Victor. “Managerialism” na Gestão Universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 3, p. 01-20, 2013.
- MEYER, Victor; PASCUCI, Lucilaine; ANDRIGUETTO, Haroldo. Estratégias acadêmicas: conflictos en la gestión de un sistema complejo. **Revista ESPACIOS**, v. 38, n. 04, 2017.
- MONDINI, Vanessa Edy Dagnoni et al. Instituições de ensino superior a distância: análise dos motivos de escolha. **Meta: Avaliação**, v. 6, n. 16, p. 71-84, 2014.
- MORRISH, Sussie Celna; LEE, Christina. Country of origin as a source of sustainable competitive advantage: the case for international higher education institutions in New Zealand. **Journal of Strategic Marketing**, v. 19, n. 6, p. 517-529, 2011.
- NASSIF, Vânia Maria Jorge; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. A competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 3, n. 1, 2008.
- NAVARRO, Jose Ruiz; GALLARDO, Francisca Orihuela. A model of strategic change: Universities and dynamic capabilities. **Higher Education Policy**, v. 16, n. 2, p. 199-212, 2003.
- NETTO, Carla; GUIDOTTI, Viviane; SANTOS, Pricila Kohls. A evasão na EaD: investigando causas, propondo estratégias. **In: Congressos CLABES**. 2017.
- PARAKHINA, Valentina et al. Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. **International Journal of Educational Management**, v. 31, n. 1, p. 62-75, 2016.
- PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. John Wiley & Sons, New York, 1959.
- PEREIRA, Maurício Fernandes; OLIVEIRA, Fernando Ventura de. O processo de aquisição como estratégia organizacional podendo gerar vantagem competitiva: um estudo de caso no mercado brasileiro de distribuição de combustíveis. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 2, 2013.

- PEREIRA, Viviane Santos; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Ensino a distância: Estratégias de uma Universidade Federal. **CONTEXTUS–Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 1, 2011.
- PETERAF, Margaret A.; BARNEY, Jay B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.
- SHATTOCK, Michael et al. **Managing successful universities**. McGraw-Hill Education (UK), 2010.
- SILVA, Glessia; DACORSO, Antônio Luiz Rocha. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 251-269, 2013.
- SIRMON, David G.; HITT, Michael A. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 27, n. 4, p. 339-358, 2003.
- SMITH, Alan D. Making the case for the competitive advantage of corporate social responsibility. **Business Strategy Series**, 2007.
- SRIWIDADI, Teguh et al. Sustainable competitive advantage in private higher education institutions in Indonesia. **International Journal of Economics and Management**, v. 10, p. 33-47, 2016.
- STACEY, R. D. **Complexity and organizational reality**. London: Routledge. 2 ed., 2010.
- STACEY, Ralph D. **Complexity and creativity in organizations**. Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- STAKE, Robert E. **Qualitative case studies**. 2005.
- SUDIYATNO, INDARTONO, S., & WIBOWO, F. W. VRIO and THES based development of university competitive advantage model in formulating university strategic plan. **International Information Institute (Tokyo). Information**, v. 20, n. 10A, p. 7275-7283, 2017.
- TAGLIAFERRO, Manoela Pierina; REIS, Dálcio Roberto. Credenciamento para a oferta de EaD como fator gerador de inovação e mudança no processo de gestão universitária: um estudo de caso. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 2, p. 89-109, 2018.
- TURGAY, Tayfun; ALHAWAMDEH, Zead Mustafa. Impact of the strategic statements adopted by Jordanian private universities in relation to their performance. **European Scientific Journal, ESJ**, v. 9, n. 2, 2013.
- VASCONCELOS, Flávio Carvalho; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.
- WANGENGE-OUMA, Gerald; LANGA, Patrício V. Universities and the mobilization of claims of excellence for competitive advantage. **Higher Education**, v. 59, n. 6, p. 749-764, 2010.
- WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading, MA: Addison Wesley. 1979.
- WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. Sage, 1995.
- YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2010.