

Construção de vantagem competitiva: um estudo das competências essenciais em instituições de ensino superior privadas

Building competitive advantage: a study of core competencies in private higher education institutions

Andressa Salvador¹

RESUMO

A proposta desta pesquisa concentrou-se em identificar, descrever e analisar as competências essenciais que geram vantagem competitiva em instituições de ensino superior privadas. O principal motivo dessa investigação foi abrir espaço para o estudo de fatores não contemplados pela visão clássica, assumindo os conceitos da Visão Baseada em Recursos (VBR) na geração da vantagem competitiva no setor de ensino superior privado, por meio do conjunto de recursos e competências. Para tanto, utilizou-se como principal referencial teórico a abordagem da VBR, evidenciada por Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Barney (1991), complementada por Mills et al. (2002) no que tange aos conceitos de recursos e competências, e por Prahalad e Hamel (1990) quanto às competências essenciais. Metodologicamente, o estudo configura-se como qualitativo, do tipo descritivo-analítico, por meio de um estudo de caso múltiplo. Os dados coletados por meio de observação assistemática, análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionário foram aplicados junto aos alunos e à gestão administrativo-financeira e acadêmica das instituições de ensino superior privadas selecionadas. O tratamento dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e da escala Likert (MATTAR, 2001), a fim de ilustrar e corroborar a pesquisa qualitativa. Os resultados apontam para recursos e competências diretamente ligados à busca pela qualidade do ensino, apoiados por aspectos acadêmicos e administrativos.

Palavras-Chave: vantagem competitiva; competência essencial; instituição de ensino superior.

1 INTRODUÇÃO

A educação superior no Brasil passou, no final da década de 90 e no início do século 21, por um crescimento acelerado, e as Instituições de Ensino Superior Privadas (IESP) são as maiores responsáveis por esse crescimento. Do total de 2.252 instituições de Ensino Superior existentes em 2008, as IESP representavam 89,52% e as matrículas 74,92% (INEP, 2008). Esse acentuado crescimento, explicado, entre outros fatores, pela abertura à iniciativa privada decorrente da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996, fez com que o setor público, considerado responsável pela educação superior, abrisse espaço à iniciativa privada (SILVA JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2006).

O aumento na oferta do setor faz com que as IESP enfrentem fortes desafios no contexto global, levando-as a rever sua gestão para conseguirem manter-se no mercado, levando as empresas a um estudo das condições de atuação nos mercados, buscando revelar, de fato, os fatores que geram vantagem competitiva para as organizações (MEYER JUNIOR; MANGOLIM, 2006).

Penrose (1959) iniciou o estudo de uma teoria alternativa à teoria clássica para explicar o crescimento

¹Formada em Administração de Empresas e Especialista em Gestão Empresarial e Didática no Ensino Superior pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia e Mestre em Administração de Empresas pela FUCAPE.

da firma. Posteriormente, no final dos anos 80, diversos trabalhos na área de estratégia abordaram as diferenças de desempenho das firmas dentro de um mesmo setor em relação às diferenças de desempenho entre os setores (FROEHLICH; BITENCOURT, 2007). Apresentados como contraponto à teoria de Porter (1989), esses trabalhos deram origem a uma abordagem alternativa do pensamento estratégico, com enfoque nas competências internas da organização, originada na Visão Baseada em Recursos (VBR) (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; PRAHALAD e HAMEL, 1990; BARNEY, 1991). Essas competências internas foram conceituadas por Hamel e Prahalad (1995, p. 229) como “competências essenciais” – *core competence*, compostas por “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”.

Assim, respaldado pela teoria VBR, pretende-se responder ao seguinte questionamento: Quais são as competências essenciais que contribuem para a geração da vantagem competitiva em instituições de ensino superior privadas?

A representatividade dos trabalhos atuais da VBR reforça sua importância para os estudos sobre competitividade. De acordo com o trabalho de Walter, Baptista e Augusto (2008), no período entre 1997 e 2007, foram publicados 55 trabalhos no EnANPAD que abordavam a teoria baseada em recursos na área de estratégia.

A justificativa para a escolha da relação entre vantagem competitiva e competências essenciais utilizada neste trabalho advém do estudo de Serra, Ferreira e Pereira (2008), que analisou a evolução da pesquisa em VBR no Brasil no período entre 1997 e 2006. O estudo identificou, entre outros aspectos, que os trabalhos ligados às competências, em geral, buscavam justificar ou identificar a vantagem competitiva a partir delas. Treze dos 54 trabalhos analisados por Serra, Ferreira e Pereira (2008) tinham como foco as competências essenciais. Um dos resultados do trabalho de Walter e Silva (2008) também apontou a vantagem competitiva como um dos principais enfoques utilizados nos trabalhos de VBR no período de 1997 a 2007. Para uma justificativa teórica, o trabalho de Vasconcelos e Cyrino (2000) explicita que a teoria dos recursos e competências das organizações é um dos 4 modelos teóricos da abordagem da vantagem competitiva.

Para elucidar a escolha do setor de educação superior, considerou-se: a) sua peculiaridade de gestão evidenciando-se a ampla regulação do Governo Federal em relação a sua criação, credenciamento, autorização, reconhecimento e sua forma de atuação e o isomorfismo institucional que dificulta a geração de vantagem competitiva (SILVA JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2006); e b) o trabalho de Walter e Silva (2008) o qual verificou que dos 47 artigos teórico-empíricos sobre VBR apresentados no EnANPAD no período de 1997 a 2007, apenas 4 apresentam Instituições de Ensino Superior como local de aplicação.

Sem o propósito de esgotar o tema, o **objetivo geral** do trabalho concentra-se em identificar, descrever e analisar as competências essenciais que geram vantagem competitiva em instituições de ensino superior privadas. Como objetivos específicos, propõem-se: a) Investigar os fatores que geram valor para o aluno, com base no instrumento de avaliação do governo (vantagem competitiva); b) Identificar os recursos de que as instituições dispõem, com base na teoria VBR; e c) Identificar e analisar as competências utilizadas para a obtenção da vantagem competitiva das instituições (competências essenciais).

Este estudo visou contribuir para o desenvolvimento no campo dos estudos organizacionais e, mais precisamente, para a competitividade das organizações. A relevância da proposta reside em abrir espaço para fatores que não foram contemplados na visão clássica, ao incorporar os conceitos da VBR à geração da vantagem competitiva das organizações. Como contribuição, apresenta-se, ainda, a importância da pesquisa para o setor de Educação Superior Privada no Brasil, ao analisar o comportamento da IESP quanto à geração de vantagem competitiva por meio do uso de competências essenciais.

Além deste capítulo introdutório, o trabalho está organizado em mais 4 capítulos. No Capítulo 2, apresenta-se a base teórica que sustenta a discussão do problema e dos objetivos propostos, por meio de uma análise mais específica da teoria VBR e de sua relação com a geração da vantagem competitiva por intermédio das competências essenciais. Complementarmente, realiza-se uma apresentação sobre a gestão universitária, bem como sobre o contexto atual da educação superior no Brasil e, especificamente, sobre as IESP. No Capítulo 3, é apresentada a metodologia, incluindo sua classificação, instrumentos de coleta e a forma de análise dos dados, bem como a abrangência e as limitações, além das técnicas de validade e confiabilidade da pesquisa. No Capítulo 4 constam uma breve apresentação das unidades pesquisadas e a discussão dos resultados. O Capítulo 5 apresenta as conclusões da pesquisa sobre a contribuição das competências essenciais para a geração da vantagem competitiva nas IESP em estudo, bem como recomendações para trabalhos futuros. Por fim, constam as referências bibliográficas da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TEORIA SOBRE VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a discussão sobre as competências organizacionais tem origem na abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR). Estudada por autores como Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991), entre

outros, a abordagem buscou explicar a rentabilidade da empresa em um setor em relação aos demais setores, por meio da capacidade de utilizar os recursos internos disponíveis. A abordagem da VBR considera que a empresa possui um conjunto de recursos tangíveis (financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos) e intangíveis (humanos, inovação e reputação), e que a vantagem competitiva decorre da capacidade de desenvolver competências essenciais ao fim proposto (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984).

Segundo Fernandes (2004), a preocupação com a classificação dos recursos de uma organização, na abordagem da VBR, está presente em todos os trabalhos que retratam a teoria e consistem na compreensão dos fundamentos do desempenho organizacional. Penrose (1959) classificou os recursos em duas categorias: recursos físicos (prédios, equipamentos, terra, estoques etc.) e recursos humanos (pessoas nas organizações). Barney (1991) detalhou os recursos e os classificou em três categorias: (1) capital físico, (2) capital humano e (3) capital organizacional. Mills et al. (2002) propuseram uma classificação mais abrangente, que envolve fatores tangíveis e intangíveis (conforme o Quadro 1) e que não podem ser considerados separadamente, pois, na prática, os recursos se encontram misturados. No trabalho, optou-se por utilizar o conceito de recursos definido por Mills et al. (2002), por considerá-lo mais amplo e detalhado, com maior facilidade de classificação.

<i>Categoria de Recursos</i>	<i>Descrição</i>
Recursos tangíveis	Prédios, plantas, equipamentos, empregados, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes.
Recursos de conhecimentos, habilidades e experiências	Conjunto frequentemente tácito, que os detentores podem não saber que possuem.
Recursos de sistemas e de procedimento	Conjunto de documentos tangíveis de sistemas, desde o recrutamento e seleção até a avaliação de desempenho, os sistemas de recompensas, os sistemas de compras etc. Embora tangíveis, exigem recursos intangíveis, como conhecimento e experiência, para funcionar de forma eficiente.
Recursos culturais e de valores	Recurso intangível frequentemente desenvolvido ao longo de um longo período e dependente das atitudes dos fundadores e dos eventos passados. Essa categoria inclui a memória de incidentes críticos, bem como de valores, crenças e comportamentos preferidos etc.
Recursos de rede de relacionamentos (network)	Grupos de interesse dentro da empresa, redes envolvendo pessoas da empresa e de fornecedores, clientes, autoridades legais ou consultores. Nessa categoria, incluem-se marca e reputação.
Recursos importantes para mudança	Um recurso-chave relacionado ao reconhecimento de quando recursos valiosos se tornam ultrapassados e precisam ser alterados ou mesmo destruídos. Exemplos: crenças de trabalhadores e gestores influentes, existência de recursos para implementar a mudança (como dinheiro e investimento).

Quadro 1: Categorias para a identificação dos recursos

Source : Mills et al. (2002, p. 20-21)

Segundo Takahashi (2007) e Fernandes (2004), a abordagem de recursos e o conceito de competências ganharam destaque a partir da década de 90, com a introdução do conceito de core competence, formulado por Prahalad e Hamel (1990). Definidas pelos autores como o conjunto de

habilidades e tecnologias que conferem à empresa a capacidade de proporcionar um benefício distinto aos clientes, as competências essenciais são formadas a partir do resultado da aprendizagem coletiva da organização. Como critérios para identificar as competências essenciais, os autores evidenciaram pelo menos três testes: uma competência essencial deve proporcionar acesso a uma ampla variedade de mercados; deve ser percebida pelo cliente; e, por fim, deve ser de difícil imitação pelos concorrentes.

Mills et al. (2002) também estudaram as competências e criaram uma categorização que amplia a classificação de Prahalad e Hamel (1990), indo além do conceito de competências essenciais, incluindo as competências distintivas, organizacionais ou das unidades de negócio e as competências de suporte, e que, por ser considerada de fácil compreensão, foi adotada, em parte, na classificação das competências identificadas neste trabalho empírico. As competências na classificação de Mills et al. (2002) foram sintetizadas no Quadro 2:

<i>Categoria de Competência</i>	<i>Descrição</i>
Competência Essencial	Referem-se às atividades de alta competência, importantes para o nível corporativo, fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais para sua estratégia.
Competência Distintiva	Refere-se às atividades de alta competência que os clientes reconhecem como diferenciadoras dos concorrentes e que proveem vantagem competitiva
Competência Organizacional ou das Unidades de Negócio	Um pequeno número de atividades-chave, normalmente entre três e seis, esperadas de cada unidade de negócios da empresa
Competência de suporte	Uma atividade valiosa para sustentar um conjunto de outras atividades. Por exemplo, uma competência para construir e trabalhar produtivamente em equipe, pode ter um impacto maior na velocidade e qualidade de muitas atividades na empresa

Quadro 2: Categorias das competências
Source: Mills et al. (2002, p. 13)

A analogia da árvore levantada por Prahalad e Hamel (1990, p. 82) esclareceu a importância das competências na vantagem competitiva da organização:

A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os galhos são os produtos essenciais, e os galhos menores são as unidades de negócio; as folhas, as flores e os frutos são os produtos. A raiz, que promove nutrição, sustentação e estabilidade, é a competência essencial.

Para Barney (1991), os indutores da vantagem competitiva na perspectiva da VBR estão relacionados à heterogeneidade e à imobilidade de recursos. O autor explica que a heterogeneidade reside no fato de que empresas diferentes podem possuir recursos e capacidades distintos, mesmo estando no mesmo setor de negócios e, de acordo com Penrose (1959, p. 75), “[...] é a heterogeneidade, e não a homogeneidade, dos serviços produtivos disponíveis, ou potencialmente disponíveis, a partir dos recursos que provêm à firma seu caráter único”. A imobilidade, segundo Barney (1991), revela,

praticamente, a impossibilidade de desenvolver ou transferir recursos e capacidades quando você não os possui.

2.2 A TRAJETÓRIA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL E O CONTEXTO ATUAL DAS IESP

O ensino superior brasileiro passou por mudanças significativas ao longo de sua história. Esteve predominantemente representado pelas instituições públicas até as primeiras décadas do século XX (TEIXEIRA, 1989), quando, segundo Cunha (1999) na década de 60, o Conselho Federal de Educação, constituído em sua maioria por dirigentes de instituições de ensino superior privadas, puseram fim ao processo de federalização de estabelecimento de ensino superior e articulou o afrouxamento das normas de criação de cursos, a ampliação de vagas e concessão do *status* universitário às IESP. Segundo Corbucci (2007), a expansão do ensino superior brasileiro privado deu-se devido à incapacidade do poder público absorver toda a demanda pela educação superior, o que vinha ocorrendo desde o início dos anos 1980. Na década de 90, houve certa desregulamentação do setor, conferindo uma flexibilização para a criação de cursos e instituições privadas. Nesse processo, houve a extinção do Conselho Federal de Educação (CFE) e a criação do Conselho Nacional de Educação (CNE), conferindo ao Ministério da Educação (MEC), de acordo com Corbucci (2007), maior autonomia para conduzir o processo de expansão do ensino superior, com o intuito de não aumentar os gastos da União com o setor.

Segundo Silva Junior, Muniz e Martins (2006), essa abertura fez com que o setor público, considerado como o responsável pela educação superior, cedesse espaço para a iniciativa privada, responsável atualmente pela predominância nas ofertas de vagas e matrículas do setor educacional superior, conforme revelam os dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 1998, 2008) apresentados na Tabela 1:

Tabela 1: Síntese do cenário da educação superior

Graduação	Total geral		Categoria Administrativa			
			Pública		Privada	
	1998	2008	1998	2008	1998	2008
Instituições	973	2.252	209	236	764	2016
Cursos	6.950	24.719	2.664	6.772	3.980	17.497
Vagas oferecidas	803.919	2.985.137	-	344.038	-	2.641.099
Candidatos inscritos	2.858.031	5.534.689	-	2.453.661	-	3.081.028
Ingressos	651.353	1.505.819	-	307.313	-	1.198.5

Matrículas	2.125.958	5.080.056	804.729	1.273.965	1.321.229	3.806.091
Concluintes	300.761	800.318	105.360	187.758	195.401	612.560

Fonte: Adaptado do INEP (1998) e INEP (2008)

Conforme observado na Tabela 1, em 1998, estavam matriculados 2.125.958 alunos em 973 IES que ofereciam 6.950 cursos de graduação; em 2008, o número de matriculados mais do que dobrou para 5.080.056 e o número de cursos de graduação passou para 24.719, o que representa um aumento de mais de 200%. As IESPs são as principais responsáveis por esse crescimento. Em 1998, estavam matriculados 1.321.229 alunos em 764 IESP; porém, em 2008, esse número de matriculados aumentou para 3.806.091 e o número de IESP quase triplicou, totalizando 2.016. Do total de 2.252 IES existentes em 2008, as IESP representavam 89,52% do total e as matrículas, 74,92%, enquanto a quantidade de instituições públicas aumentou apenas 12,92%, com 25,08% das matrículas em 2008. Os dados revelam ainda que, em 2008, as IESP representavam 88,47% das vagas oferecidas, 79,60% dos alunos que ingressaram no ensino superior e 76,54% dos alunos concluintes.

2.3 ESTRUTURA FUNCIONAL E AVALIAÇÃO DAS IESP NO BRASIL: EM BUSCA DA VANTAGEM COMPETITIVA

As IES são amplamente reguladas pelo Governo Federal quanto à sua criação, credenciamento e recredenciamento, autorização, reconhecimento e forma de atuação (SILVA JÚNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2006). De acordo com o Decreto nº 5.773 de 2006 (BRASIL, 2006), as IES dependem de autorização do MEC para iniciar a oferta de um curso de graduação. São exceções a esse processo as universidades e os centros universitários, que, porém, devem informar os cursos abertos para fins de supervisão, avaliação e posterior reconhecimento. No que tange ao processo de reconhecimento, que valida a emissão dos diplomas aos estudantes, a IES deve solicitá-lo ao MEC quando o curso de graduação tiver cumprido 50% de sua carga horária. Por fim, a renovação do reconhecimento também deve ser solicitada pela IES ao término do ciclo avaliativo.

A grande regulação sofrida pelas IES faz com que elas adotem características genéricas de natureza estrutural e dinâmicas comuns, definidas por Dimaggio e Powell (1983) como isomorfismo, o qual conceituam como um processo restritivo que força uma unidade numa população a parecer com as outras unidades, que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Para Silva Júnior, Muniz e Martins (2006), as IES são submetidas a esse processo de isomorfismo, entre diversos fatores, em função das regulamentações impostas pela legislação educacional, que determinam os tipos e

estruturas permitidos para as instituições, o que dificulta a geração de vantagem competitiva.

Essa rápida expansão do ensino superior privado, segundo Dias, Horiguela e Marchelli (2006), potencializou a necessidade da avaliação e a definição de estrutura dos instrumentos concebidos para isso. Nesse sentido, em novembro de 1995 foi criado, com base na lei nº 9.131, o Exame Nacional de Cursos (ENC) popularmente conhecido como provão e, complementarmente, em outubro de 1996, pelo decreto nº 2.026, a Avaliação das Condições de Oferta de Cursos de Graduação que tiveram duração entre 1996 e 2003, quando foi instituída a Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior (CEA) com o objetivo de rever as metodologias até então utilizadas e propor reformulações um sistema capaz de enfatizar os compromissos e responsabilidades sociais das instituições. Assim, em abril de 2004 entra em vigor a Lei nº 10.861 (BRASIL, 2004a) que instituem seu lugar o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (CORBUCCI, 2007) estabelecido por três subsistemas integrados: (1) a avaliação institucional realizada nas instâncias interna e externa; (2) a avaliação dos cursos de graduação e (3) a avaliação dos alunos por meio do ENADE – Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes instituída após a extinção do Provão.

De acordo com a Portaria nº 2.051/04 (BRASIL, 2004b), que regulamenta os procedimentos instituídos pela Lei nº 10.861/04 (BRASIL, 2004a) a avaliação das instituições de educação se dá pela realização de autoavaliação e de avaliação externa. A autoavaliação, coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada instituição, é realizada por meio de orientações gerais elaboradas pelo INEP e disponibilizada em meio eletrônico, com base em diretrizes estabelecidas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). A Comissão de Avaliação Externa avalia documentos, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), relatórios do processo de autoavaliação, dados do Censo da Educação Superior e do Cadastro das Instituições de Educação Superior, e dados sobre o desempenho dos estudantes no ENADE.

Os critérios de avaliação dos cursos de graduação são realizados por Comissões Externas de Avaliação de Cursos e levam em consideração dez indicadores: 1) a missão e o plano de desenvolvimento institucional; 2) o planejamento e avaliação, especialmente em relação à autoavaliação institucional; 3) a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização; 4) a responsabilidade social da instituição; 5) a comunicação com a sociedade; 6) as políticas de pessoal; 7) a organização e gestão da instituição; 8) a infraestrutura física; 9) as políticas de atendimento aos estudantes; 10) a sustentabilidade financeira (BRASIL, 2004b).

De acordo com a Seção III da Portaria nº 2051 (BRASIL, 2004b), o ENADE aplica procedimentos de participação aos estudantes do final do primeiro e do último ano dos cursos de graduação, que são selecionados a cada ano para participar do exame. A avaliação de cada curso deve ocorrer, no

máximo, a cada 3 (três) anos. Os resultados do ENADE são expressos numa escala de cinco níveis, sendo os níveis 4 e 5 indicativos de pontos fortes, os níveis 1 e 2 indicativos de pontos fracos e o nível 3 indicativo do mínimo aceitável para os processos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos e de credenciamento e recredenciamento de instituições. Quando os resultados forem insatisfatórios, o MEC estabelecerá prazos e metas para o cumprimento das ações adotadas para a superação das dificuldades detectadas.

Porém, em setembro de 2008, foi criado o Índice Geral de Cursos da Instituição (IGC), cujo índice, segundo Barreyro (2008), pertence ao eixo da avaliação dos estudantes, instituído pela lei nº 10.861/04 (BRASIL, 2004a). O IGC, por meio de um único conceito, tem como objetivo medir a qualidade de todos os cursos de graduação, mestrado e doutorado das instituições. No que se refere à graduação, é utilizado o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e, no que se refere à pós-graduação, é utilizada a Nota Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. O resultado final está em valores contínuos (de 0 a 500) e em faixas (de 1 a 5) (INEP, 2010).

Em julho de 2009, o MEC instituiu a Portaria Normativa nº 10 (BRASIL, 2009), na qual o IGC é identificado como critério para a autorização de cursos superiores sem avaliação *in loco* pelos órgãos competentes. Para que ocorra essa dispensa, é necessário, após análise documental, mediante despacho fundamentado, que a IES obtenha avaliação satisfatória, expressa no conceito da avaliação institucional externa – CI – e no Índice Geral de Cursos – IGC – mais recentes, iguais ou superiores a 3 (três), cumulativamente. Também se tem como critério a maior proporção de cursos reconhecidos em relação aos cursos autorizados.

Com o propósito de medir a qualidade das Instituições de Ensino Superior, o IGC foi utilizado neste trabalho como fonte de vantagem competitiva para as organizações.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso múltiplo, com três unidades de análise (YIN, 2001). A escolha das IES utilizadas ocorreu pela seleção dos seguintes fatores: a) que se configurasse como uma instituição de ensino superior privada, devido sua expansão nos últimos anos; b) que oferecesse curso superior de graduação presencial por ser o foco de pesquisa desse trabalho (considerado como maior grau de regulação do governo para seu funcionamento); c) que estivesse localizada no Estado do Espírito Santo para limitação da abrangência da pesquisa; d) que possuísse desempenho superior (sendo consideradas as faixas 4 e 5) medido pelo indicador de qualidade das IES criado pelo Ministério da Educação (MEC) - o Índice Geral dos Cursos (IGC) - avaliado no triênio 2006, 2007 e 2008 e divulgado no ano de 2010 (definido como vantagem competitiva obtida

pelas IES perante o governo); e) disponibilidade da IESP em participar da pesquisa. No levantamento inicial, foram identificadas todas as instituições de ensino localizadas no Estado do Espírito Santo e, posteriormente, atribuiu-se a cada instituição o IGC divulgado pelo MEC em 2010. Neste recorte, identificaram-se dez IES com as notas mais altas. Destas, foram descartadas as instituições públicas e, das oito IESP restantes, foram selecionadas três para a realização da pesquisa. Visando preservar a identidade das IESP escolhidas, elas são identificadas como "IESP Alpha", "IESP Beta" e "IESP Ômega".

Como instrumentos de coleta de dados, utilizou-se a convergência de várias fontes de evidência, sendo selecionadas: a observação assistemática, a análise documental, a entrevista semiestruturada e o questionário (YIN, 2001).

Em relação à entrevista semiestruturada, os sujeitos pesquisados foram a gestão administrativa, financeira e acadêmica, com o objetivo de identificar os recursos de que a empresa dispõe e sua capacidade de transformá-los em competências essenciais para a geração da vantagem competitiva percebida pelo seu público-alvo. Para a construção do roteiro utilizou-se uma adaptação do modelo utilizado no trabalho de Takahashi (2007) e considerou-se os seguintes critérios: (a) a classificação de recursos desenvolvida por Mills et al. (2002) por apresenta-se mais detalhada e simples de compreensão; (b) o conceito de competência essencial desenvolvido por Prahalad e Hamel (1990); (c) e as competências requeridas pelas IES baseadas no instrumento de avaliação formulado pelo MEC – levando em consideração a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes (SINAES) (BRASIL, 2004b). Em cada unidade pesquisada, foram realizadas, ao todo, duas entrevistas: uma com a gestão acadêmica e outra com a gestão administrativo-financeira, com exceção da IESP Beta, na qual foi realizada apenas uma entrevista com a Direção-Geral, que responde por ambas as gestões.

Em relação ao questionário, os sujeitos pesquisados foram os alunos dos cursos superiores ofertados na IES (por se tratar do foco da pesquisa), a fim de evidenciar aspectos que conferem vantagem competitiva a esses cursos. Para a construção do questionário, utilizou-se uma escala do tipo Likert, com o objetivo de que os respondentes informassem o grau de concordância ou discordância em relação às afirmações (MATTAR, 2001). Para o cálculo da amostra, utilizou-se a fórmula estatística para população finita proposta por Stevenson (2001). Adotou-se, no cálculo, para cada IESP pesquisada, o nível de confiança de 95%, probabilidade de sucesso e de fracasso de 50% cada e margem de erro de 3%.

Como técnica de tratamento dos dados coletados na entrevista semiestruturada, foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 1977), na qual foram organizados os temas e padrões nas seguintes categorias: (1) fatores que geram valor para o público-alvo (aluno); (2) recursos disponíveis na

empresa; (3) competências essenciais da empresa. No que tange ao questionário aplicado aos alunos, a análise foi realizada por meio da escala Likert (MATTAR, 2001), considerando os níveis de concordância e discordância em sua totalidade, a fim de corroborar a pesquisa qualitativa. A amostra de alunos foi calculada estatisticamente com nível de confiança de 95%, probabilidade de sucesso e de fracasso de 50% e margem de erro de 3%. Assim, foi pesquisada a seguinte amostra aleatória, estratificada por curso e período de ingresso: IESP Alpha – 711 alunos (população de 2.125 alunos); IESP Beta – 344 alunos (população de 507 alunos); e IESP Ômega – 559 alunos (população de 1.169 alunos). Posteriormente, foram analisadas as competências essenciais nas esferas acadêmica e administrativo-financeira, reveladas pelos alunos.

Com o propósito de aumentar a validade do construto, adotaram-se, conforme orientação de Yin (2001), várias fontes de evidências já explicitadas. Para incentivar linhas de convergência na investigação, solicitou-se aos sujeitos da pesquisa, considerados 'informantes-chave', a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso, e desenvolveu-se um encadeamento de evidências entre as questões formuladas, os dados coletados e as conclusões obtidas. Como critério para assegurar a confiabilidade da pesquisa, documentaram-se os procedimentos adotados e desenvolveu-se um banco de dados para o estudo de caso.

Ao considerar as limitações do método adotado, destaca-se: a) a abrangência de um estudo de caso, já que, segundo Yin (2001, p. 29) os estudos de caso “[...] são generalizáveis a proposições teóricas [analíticas], e não a populações e universos” e, b) a localização das instituições pesquisadas que concentra-se, apenas, em um Estado da Federação Brasileira, podendo acarretar numa análise regional, visto a realidade particular onde estão inseridas.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 BREVE HISTÓRICO DAS UNIDADES DE ANÁLISE

IESP Alpha: Há 11 anos no mercado. Atende 17 municípios do Estado. Possui 11 cursos superiores, com 2.125 alunos matriculados, e oferece cursos de especialização na área de atuação. O quadro funcional totaliza 120 colaboradores, distribuídos em 38 técnicos administrativos e 82 professores.

IESP Beta: Há 10 anos no mercado. Atende 5 cidades da região serrana do Estado. Possui 5 cursos de graduação, com 507 alunos matriculados, e oferece cursos de especialização nas áreas de atuação. A equipe totaliza 55 colaboradores: 17 na área técnico-administrativa e 38 docentes.

IESP Ômega: Há 15 anos no mercado. Atende principalmente à região metropolitana do Estado. Possui apenas um curso superior, com 1.169 alunos matriculados, e oferece pós-graduação *lato sensu*

e *stricto sensu* na área de atuação. O quadro funcional totaliza 128 colaboradores, sendo 59 funcionários técnico-administrativos e 69 docentes.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse tópico, buscou-se integrar os resultados coletados nas três instituições pesquisadas, a fim de identificar possíveis generalizações analíticas, de acordo com a abordagem qualitativa e o método do estudo de caso (YIN, 2001). No entanto, em nenhum momento se pretendeu comparar os casos, uma vez que a metodologia adotada não pressupõe um estudo de caso comparativo, mas sim verificar elementos comuns nas três instituições que pudessem trazer contribuições teóricas e práticas para a construção desse trabalho.

Percebeu-se que cada instituição possui uma história única que, por si só, explica a geração de recursos e a transformação desses recursos em competências essenciais. Essas particularidades, definitivamente, não poderiam ser ignoradas na pesquisa e, portanto, são abordadas e, quando possível, justificadas algumas diferenças relatadas face à realidade vivenciada por cada uma.

Procurou-se agrupar todos os recursos considerados comuns às faculdades pesquisadas e que, portanto, podem ser compreendidos como suporte à geração de competências, visando à garantia da vantagem competitiva. Para melhor compreensão, optou-se por apresentar os recursos e competências, sempre que possível, em duas esferas de gestão – administrativo-financeira e acadêmica –, entendidas aqui como as principais esferas do setor do ensino.

Na *esfera administrativo-financeira*, é possível evidenciar 6 (seis) importantes recursos: 1) Infraestrutura física adequada ao desempenho das atividades do setor; 2) Processo de seleção e capacitação do corpo docente; 3) Utilização do planejamento formal; 4) Utilização do marketing direcionado; 5) Ferramentas de controle gerencial e financeiro; 6) Necessidade reconhecida de atualização constante; 7) Traços culturais de persistência, organização e metodologia.

Na *esfera acadêmica*, 8 (oito) grandes recursos foram encontrados nas instituições: 1) Acervo de livros e periódicos maior que o exigido pelo MEC; 2) titulação do corpo docente; 3) Procedimentos utilizados na construção dos projetos de curso; 4) Sistema de avaliação institucional; 5) Procedimentos para envolvimento e comprometimento do corpo docente na gestão pedagógica; 6) Políticas para atendimento ao aluno; 7) Utilização da visita do MEC como consultoria externa; 8) Aproximação da instituição com a sociedade por meio de projetos sociais e de pesquisa.

De acordo com Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990) e Barney (1991), trata-se da capacidade de transformar os recursos disponíveis nas empresas em competências essenciais que geram vantagem competitiva para essas empresas. Assim, com o propósito de explicitar essas

competências, foram apresentadas, nas duas esferas consideradas neste trabalho, como principais na gestão do ensino. Na esfera acadêmica, considerada neste trabalho como atividade-fim do setor de ensino, adotou-se a classificação de competências essenciais e distintivas, de acordo com a categoria de Mills et al. (2002). Na esfera administrativo-financeira, considerada atividade de suporte, adotou-se a categoria de competência de suporte, conforme a classificação de Mills et al. (2002).

Esfera acadêmica: Competências essenciais e distintivas

Identificou-se que as IESP desenvolveram a *competência essencial — ofertar ensino superior de qualidade — por meio das habilidades, conhecimentos e experiências adquiridas ao longo de suas trajetórias, fundamentadas em seus valores culturais*. Essa competência permitiu às instituições, de acordo com Barney (1991), o desenvolvimento e a implementação de estratégias de criação de valor, gerando vantagem competitiva.

Ainda foi possível compreender que partir do momento que a competência essencial de ofertar ensino superior com qualidade tornou-se reconhecida: a) pelos alunos e pela sociedade (afirmados mediante os fatores de influência para a escolha da instituição relatados pelos alunos na pesquisa) e; b) pelo governo (por meio do IGC conquistado pelos três casos pesquisados), as instituições conquistaram uma *competência distintiva* muito importante para a diferenciação no mercado — garantir o reconhecimento dessa qualidade de ensino pelos alunos, sociedade e governo.

Para a construção e manutenção dessa qualidade de ensino, as instituições contam com o suporte de três importantes *competências distintivas*:

a) Garantir a qualificação e o comprometimento do corpo docente. Essa competência surgiu a partir dos recursos de sistemas e de procedimentos, desenvolve-se por intermédio das experiências adquiridas ao longo do tempo e se consolida por meio dos recursos criados para mudanças constantes. É interessante mencionar que a IESP Alpha ainda não dispõe da garantia de qualificação acadêmica do corpo docente, conforme desejado. Isso, em parte, pode ser explicado pela escassez de mão de obra na região onde se localiza a instituição, deficiência já identificada pela IESP e compreendida pelo MEC face à sua realidade. Para suprir essa deficiência, a instituição Alpha incentiva financeiramente os docentes no ingresso na pós-graduação *stricto sensu*.

b) Garantir a elaboração de projetos pedagógicos inovadores, com integração entre teoria e prática. Essa competência foi desenvolvida ao longo dos anos por meio da elaboração de projetos de curso. Foram importantes nesse processo de aperfeiçoamento as considerações sempre feitas pela equipe do MEC e pela integração com os professores comprometidos e interagidos com a prática do projeto, além das pesquisas e do espírito constante de melhorias e mudanças, características dos traços culturais das instituições pesquisadas.

c) Avaliar-se constantemente, reconhecendo a necessidade de renovação e de melhorias contínuas. Essa competência foi verificada em todas as IES como um forte traço cultural do mantenedor/diretor. Uma característica marcante que já faz parte dos procedimentos das faculdades pesquisadas. Por fim, é importante, nessa esfera acadêmica, destacar uma competência distintiva específica da IESP Alpha: oferecer um diferencial junto ao MEC no que tange à elaboração de projetos de curso voltados à realidade social. De acordo com o Diretor Acadêmico da IESP Alpha, o MEC, de fato, tem exigido, nos projetos, essa realidade social mais evidente e, por esse motivo, não seria uma competência distintiva, pois torna-se uma exigência e não um diferencial. Porém, conforme Prahalad e Hamel (1990), essa competência não está na ação em si, mas no seu sistema de inovação e de aprendizagem organizacional, que a proporciona e a mantém ao longo dos anos. Essa competência é reconhecida pelo MEC em suas intervenções de autorização e reconhecimento de cursos e no credenciamento da instituição, que ocorrem em períodos distintos.

Esfera administrativo-financeira: Competências de suporte

Foi possível identificar três importantes competências de suporte na esfera administrativo-financeira comum às instituições, relatadas a seguir:

- a) Prover estrutura física que permita o bom desenvolvimento das atividades acadêmicas específicas de cada curso. Essa competência, observada nos recursos tangíveis, é reconhecida como importante pelo MEC, com base em fatores de avaliação (BRASIL, 2004b), e pelos alunos, como evidenciado por sua relevância como fator decisório na escolha da faculdade. Apesar de não estar atualmente presente na IESP Beta, essa competência já está em desenvolvimento, com a construção da nova sede, e é compreendida pelos gerentes/mantenedores e pelos alunos como uma limitação apenas temporária. Foi nítida a compreensão do aluno quanto à limitação dessa competência.
- b) Utilizar ferramentas administrativas que garantam a capacidade de captar e reter o corpo docente qualificado e comprometido. Para o desenvolvimento dessa competência, foram necessárias adaptações e a implantação de novos procedimentos para a seleção e a capacitação do corpo docente ao longo de suas trajetórias. Essa competência é enfatizada em todas as IESP pesquisadas, por ser reconhecida como de suporte, diretamente ligada à competência essencial de garantir a qualidade do ensino.
- c) Utilizar ferramentas administrativas que garantam o controle gerencial com visão de futuro. Identificou-se que, mesmo com particularidades quanto à profundidade de sua utilização e compreensão, todas as instituições pesquisadas utilizam o planejamento formal como principal ferramenta estratégica. Além dela, na IESP Alpha, mencionou-se a compreensão dos cursos por meio de unidades de negócios, possibilitando um maior controle dos resultados financeiros.

Essas competências de suporte apresentaram bem mais particularidades do que as competências essenciais e/ou distintivas. Verificou-se que a realidade das IESP Alpha e Beta, no que tange ao perfil socioeconômico do público-alvo, chega a ser quase antagônica. Isso fez com que fossem observadas duas competências de suporte específicas e muito importantes para as IESP Alpha e Beta, mas talvez sem relevância para as instituições com público-alvo semelhante ao da IESP Ômega: a) Utilizar um sistema direcionado de captação de alunos que procura compreender e persuadir seu público-alvo por intermédio de estratégias de marketing personalizadas; b) Utilizar ferramentas financeiras que promovem a inclusão social para o seu público-alvo.

A necessidade dessas ênfases pode decorrer de diversos motivos. Sem pretender esgotar ou explicar todos eles, é possível elencar alguns identificados na observação assistemática da pesquisa com os alunos: a) o aluno não tem certeza do curso pretendido, devido à própria condição financeira e social; b) a família é indecisa e limitada pelas condições sociais e financeiras para ajudar o aluno nessa escolha; e c) o aluno precisa de ajuda financeira para estudar. Essas competências também são reconhecidas pelos alunos, que as citam como fatores importantes na decisão de escolher a faculdade, conforme identificado na pesquisa.

Outra competência de suporte percebida na IESP Alpha e Beta, também específica para a realidade dessas, refere-se a localizar-se numa área geograficamente privilegiada que proporciona acesso a uma gama de mercados com baixa concorrência. Apesar da IESP Ômega também estar localizada numa área de acesso a uma gama de mercado, não configura-se como uma competência de suporte, porque a concorrência é alta e isso não a diferencia das demais e não se torna um fator de escolha na decisão do aluno, diferentemente do que ocorre com as IESP Alpha e Beta, já que essa localização privilegiada é reconhecida pelo aluno como um dos seus principais fatores de escolha, conforme pesquisa. Além disso, o reconhecimento da qualidade do ensino pela sociedade já constitui uma barreira de entrada para novos concorrentes, aproximando-os de um monopólio e lhes proporcionando uma vantagem competitiva.

Para uma melhor compreensão, optou-se por apresentar no Quadro 3 o resumo dos recursos e competências identificados na pesquisa:

RECURSOS
Esfera administrativo-financeira
- Infraestrutura física adequada para o desempenho das atividades do setor - Processo de seleção e capacitação do corpo docente - Utilização do planejamento formal - Utilização do marketing direcionado - Ferramentas de controle gerencial e financeiro - Necessidade reconhecida em atualizar-se constantemente - Traços culturais de persistência, organização e metodologia
Esfera acadêmica
- Acervo de livros e periódicos maior que o exigido pelo MEC

<ul style="list-style-type: none">- Titulação do corpo docente- Procedimentos utilizados na construção dos projetos de curso- Sistema de avaliação institucional- Procedimentos para envolvimento e comprometimento do corpo docente na gestão pedagógica- Políticas para atendimento ao aluno- Utilização da visita do MEC como consultoria externa- Aproximação da instituição com a sociedade por meio de projetos sociais e de pesquisa
COMPETÊNCIAS
Esfera administrativo-financeira – competências de suporte
<ul style="list-style-type: none">- Prover estrutura física que permita o bom desenvolvimento das atividades acadêmicas específicas do curso- Utilizar ferramentas que garantam a capacidade de captação e retenção do corpo docente qualificado e comprometido- Utilizar ferramentas administrativas que garantam o controle gerencial e possibilitem a visão de futuro
Esfera acadêmica – competências essenciais e distintivas
Competência essencial <ul style="list-style-type: none">- Ofertar ensino superior com qualidade de ensino
Competências distintivas <ul style="list-style-type: none">- Avaliar-se constantemente reconhecendo a necessidade de inovar constantemente- Garantir a qualificação e comprometimento do corpo docente- Garantir o reconhecimento da qualidade de ensino pelo aluno, sociedade e governo- Garantir a construção de projetos pedagógicos inovadores integrando teoria e prática

Quadro 3: Resumo geral das competências identificadas no trabalho

Fonte: Dados de pesquisa (2010)

Por fim, torna-se importante apresentar os fatores que geram valor para o aluno e para o governo, identificados nesta pesquisa. Observou-se que os recursos que geram valor para o governo, contidos no instrumento de avaliação do MEC (BRASIL, 2004b), estão muito próximos dos valores enfatizados pelos alunos, os quais estão voltados para: a) qualidade do ensino, incluindo, para tanto, a grade curricular, a titulação dos professores e o acervo da biblioteca; b) infraestrutura física adequada, incluindo salas de aula, área de lazer, laboratórios e biblioteca. Especificamente para as faculdades Alpha e Beta, identificaram-se outros dois recursos importantes face ao contexto em que estão inseridas, que dizem respeito: a) à própria localização da faculdade; e b) aos fatores de inclusão social do seu público-alvo. Esses fatores estão presentes nos recursos e competências das instituições avaliadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta pesquisa concentrou-se em identificar, descrever e analisar as competências essenciais que geram vantagem competitiva, em instituições de ensino superior privadas. O principal motivo dessa investigação foi abrir espaço para o estudo de fatores não contemplados na visão clássica, assumindo os conceitos da VBR na geração da vantagem competitiva no setor de ensino superior privado, por meio do conjunto de recursos e competências.

Para atingir o objetivo geral, foi necessário estabelecer alguns objetivos específicos, que se concentraram em: 1) investigar os fatores que geram valor para o aluno, com base no instrumento de

avaliação do governo (vantagem competitiva); 2) identificar os recursos de que as instituições dispõem, com base na teoria VBR; e 3) identificar e analisar as competências utilizadas pelas instituições na obtenção da vantagem competitiva (competências essenciais).

Quanto aos resultados, propriamente ditos, observou-se que os recursos que geram valor para o governo contidos no instrumento de avaliação do MEC, constante no Anexo B deste trabalho, estão muito próximos dos valores enfatizados pelos alunos, os quais estão voltados para a qualidade de ensino, construídos por ferramentas acadêmicas e suportados por ferramentas administrativas. O mesmo ocorre quando se comparam esses fatores aos observados nas instituições, por meio da constituição de seus recursos e competências.

Assim, por meio dos resultados da pesquisa e respaldado pela teoria VBR, foi possível tecer as principais conclusões: a) a geração de vantagem competitiva nas IESP depende da percepção de valor construído nas instituições por seu público-alvo (governo e aluno); b) a geração da vantagem competitiva em cada IESP pesquisada está muito mais incutida nos valores culturais e na habilidade gerada pelo aprendizado organizacional do que em seus procedimentos, propriamente ditos. E é exatamente isso, que as deixa, ao mesmo tempo, semelhantes (processos) e diferentes entre si (habilidades e modo de fazer); c) a grande competência essencial encontrada nas IESP, independentemente, do público-alvo pertencer a classe alta, média ou baixa, concentra-se em ofertar educação superior com qualidade de ensino; d) as competências distintivas, diretamente ligadas às competências essenciais, concentram-se em atividades voltadas, essencialmente, para a gestão acadêmica, envolvendo prioritariamente, o aprendizado do aluno por meio da: 1) inovação contínua; 2) qualificação e comprometimento do corpo docente; e 3) projetos pedagógicos que integram teoria e prática; e e) as competências de suporte, responsáveis por garantir a construção, desenvolvimento e manutenção das competências essenciais envolvem as atividades administrativas do setor e estão voltadas para: 1) infraestrutura; e 2) controle gerencial que possibilite a visão de futuro.

A partir da identificação da competência essencial central encontrada nas IESP — ofertar educação com qualidade de ensino —, foi possível compreender que o sucesso no setor se inicia com a construção de projetos pedagógicos voltados à apropriação do aprendizado pelo aluno, e o professor, motivado e comprometido, torna-se o ator principal na execução desses projetos.

Foi possível concluir, ainda, que o sucesso acadêmico requer o apoio de uma cultura gerencial sistematizada, com ferramentas que viabilizam o planejamento futuro no setor. Essa visão é essencial para manter a principal preocupação acadêmica, que deve concentrar-se em descobrir continuamente como construir e desenvolver novas competências essenciais que manterão a sua vantagem competitiva.

A adoção de ferramentas de inclusão social também se apresenta como uma importante contribuição

da pesquisa para as IESP que atendem ao público das classes média e baixa. Essas ferramentas incluem a conscientização junto à família e aos demais influenciadores do futuro aluno, a fim de demonstrar a importância do estudo para seu futuro profissional, bem como as parcerias para viabilizar financeiramente o ingresso do aluno na instituição.

Por fim, a partir das principais conclusões do trabalho, torna-se importante levantar as seguintes reflexões:

- a) É possível afirmar que os indicadores de qualidade de ensino criados pelo MEC (IGC e ENADE) uniformizaram o conceito de qualidade para os alunos, apesar de estarem inseridos em realidades socioeconômicas distintas? Se não houvesse esses indicadores, como o aluno mensuraria essa qualidade? Será que os recursos e as competências das IESP convergiriam em tantos pontos?
- b) Como uma IESP que atende alunos das classes média e baixa consegue manter a mesma qualidade observada em instituições que atendem à classe alta, uma vez que esse conceito parece não ser mais subjetivo? Será que a preocupação gerencial do setor deve estar voltada para a compreensão da medida exata a ser adotada para investir em qualidade de ensino, visando aumentar o lucro, e nunca o contrário?

No entanto, não se pode deixar de destacar algumas limitações inerentes ao estudo realizado. Entre elas, destaca-se a limitação do método no que tange à abrangência do estudo de caso múltiplo, pois, embora permita generalizações a proposições teóricas, não pode ser aplicado a toda e qualquer situação, devido aos resultados estarem ligados à história das instituições e à forma como cada uma gerencia sua vantagem competitiva. Neste sentido, percebeu-se que o método proporcionou a convergência de resultados semelhantes entre as instituições, mas, como possuem realidades diferentes, observaram-se características peculiares e importantes no processo de geração de vantagem competitiva em cada unidade analisada. Outra limitação diz respeito à dificuldade de operacionalização das variáveis (recursos e competências), em razão da abrangência de análise possível, que se limita aos dados coletados por meio dos instrumentos de pesquisa. Em razão de a escolha das IESP ter sido feita em apenas um Estado da Federação Brasileira, pode ocorrer uma análise regional, face à realidade peculiar em que as instituições estão inseridas, o que se revela como uma limitação da pesquisa. Por fim, apesar de a entrevista aplicada ter foco qualitativo, a quantidade amostral de IES pesquisadas pode ser considerada uma limitação face ao universo de IES envolvidas na pesquisa.

Assim, com foco nessas limitações e na contribuição para o objetivo abordado, propõe-se que trabalhos posteriores ampliem os estudos por meio de análises longitudinais em instituições de ensino superior. Nesse caso, os estudos ampliariam os resultados sobre as mudanças nos recursos ao longo da história da empresa. Com esse enfoque, também seria possível compreender como esses recursos

Ano VII, v.1 2026 | **submissão: 17/04/2026** | **aceito: 20/04/2026** | **publicação: 22/04/2026**

e competências se articulam com a história, os valores culturais e a aprendizagem organizacional. Caberia ainda propor, a partir desse trabalho: a) um estudo quantitativo para verificar correlações e forças de cada recurso e competência identificados na geração da vantagem competitiva das organizações; e b) um estudo comparativo dos resultados encontrados em IESP que apresentam desempenho acadêmico ruim perante o MEC, a fim de sustentar, além de melhor compreender, os resultados já encontrados. Espera-se por fim, que estudos futuros possam replicar esta pesquisa estendendo a outras instituições de ensino, de forma a fortalecer e complementar os resultados já encontrados

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: 70, 1977.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage—**Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARREYRO, Gladys Beatriz. De exames, rankings e mídia. **Avaliação** (Campinas) [online]. 2008, vol.13, n.3, p. 863-868.

BRASIL. Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995. Altera dispositivos da Lein. 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. 1995. Disponível em:
<<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/9131.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2010.

_____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação Superior – SINAES e dá outras providências. 2004a. Disponível em:
<<http://www.mec.gov.br/legis/pdf/110861.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2010.

_____. Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. **Diário Oficial**, Poder Executivo, Brasília, n. 132, p. 12, 2004b.

_____. Decreto nº 2.026, de 10 de outubro de 1996. Estabelece procedimentos para o processo e a avaliação dos cursos e instituições de ensino superior. 1996. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D2026.htm>. Acesso em: 29 jul. 2010.

_____. Decreto nº 5773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e de cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial**, Poder Executivo, Brasília, n. 88, p. 6, 2006.

_____. Portaria Normativa nº 10, de 2 de julho de 2009. Fixa critérios para a dispensa da avaliação in loco e dá outras providências. **Diário Oficial**, Poder Executivo, Brasília, n.125, p. 17, 2009.

CORBUCCI, P. R. Desafios da educação superior e do desenvolvimento no Brasil. Texto para discussão, **IPEA**, n. 1287, Brasília, out. 2007.

Ano VII, v.1 2026 | **submissão: 17/04/2026** | **aceito: 20/04/2026** | **publicação: 22/04/2026**

CUNHA, L. A. O público e o privado na educação superior brasileira: fronteira em movimento? In: TRINDADE, H. (organizador). **Universidades em ruínas: na república dos professores**. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

DIAS, C. L.; Horiguela, M. L. M.; Marchelli, P. S. Políticas para avaliação da qualidade do Ensino Superior no Brasil: um balanço crítico. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 435-464, set./dez. 2006.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revised: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico**. São Paulo, 2004. Tese (doutorado em Administração) - Programa de pós-graduação em Administração de Empresas – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FROELICH, C.; BITENCOURT, C. C. A dinâmica das competências organizacionais: a trajetória do grupo Paquetá. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 2007, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

INEP. Sinopse Estatística da Educação Superior 1998. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: 28 mar 2009.

_____. Sinopse Estatística da Educação Superior 2008. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: 28 mar 2009.

_____. Indicador de qualidade das instituições de educação superior, 2010. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/areaigc/>>. Acesso em: 30 jul 2010.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEYER JUNIOR, V.; MANGOLIM, L. Estratégias em universidades privadas: estudo de casos. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 2006, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

MILLS, T. et al. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. V. 68, n. 3, 79-91, 1990.



SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M.P.; PEREIRA, M. F. Evolução da pesquisa brasileira em Resource-based view (RBV): Estudo dos ENAMPAD na área de estratégia entre 1997 e 2006. In: Glob Advantage - **Center of research in international business & strategy**. working paper, n. 7: Portugal, 2008.

SILVA JÚNIOR, A.; MUNIZ, R. M.; MARTINS, P. O. Processo evolutivo e gestão universitária: um estudo comparativo entre três IES familiares. In: **VI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária Na América Do Sul**, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

STEVENSON, W.J. **Estatística aplicada à administração**. Harbra. São Paulo: 2001.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. São Paulo, 2007. Tese (doutorado em Administração) - Programa de pós-graduação em Administração de Empresas – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

TEIXEIRA, A. **Ensino superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até 1969**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 40, n.4, out.-dez., 2000, p. 20-37.

WALTER, S. A.; BAPTISTA, P. P.; AUGUSTO, P. O.M. Visão Baseada em Recursos: uma análise de delineamento metodológico e da maturidade dessa abordagem na área de estratégia do EnANPAD 1997-2007. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 2008, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WALTER, S. A.; SILVA, E. D. Visão Baseada em Recursos: um estudo bibliométrico e de redes sociais da produção científica na área de estratégia do EnANPAD 1997-2007. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 2008, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WERNERFELT, B. A. A Resource-Based View of the firm. **Strategic Management Journal**, 5, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.