

**Um estudo sobre a utilização das ferramentas de Educação à Distância e Ambientes Virtuais de Aprendizagem em cursos de graduação em Administração, sob o ponto de vista estratégico.**

Roberto Costa Moraes

**RESUMO**

Este artigo buscou identificar, como objetivo geral, sob a perspectiva estratégica, como os gestores das instituições de ensino superior, especificamente aqueles envolvidos com a oferta de cursos superiores de graduação em administração, estão utilizando as ferramentas tecnológicas e pedagógicas proporcionadas pela EAD, e, caso contrário, porque não estão empregando tais recursos. Como objetivos específicos a investigação buscou: identificar, sob a perspectiva de Porter (1986), a utilização daqueles recursos na busca de vantagem competitiva; identificar, sob a perspectiva da visão baseada em recursos (RBV), a utilização de tais recursos para a obtenção de vantagem competitiva e, finalmente, baseado no do ciclo adaptativo de Miles & Snow (1978) identificar a utilização dos recursos de EAD e AVA para atingir os mesmos propósitos. A metodologia utilizada foi a investigação qualitativa junto aos gestores dos cursos de graduação em administração, por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. A pesquisa revelou uma grande preocupação desses gestores com as questões estratégicas, mesmo que não houvesse o domínio de conhecimento pleno das técnicas e recursos oferecidos pela literatura, bem como a ausência de aspectos que pudessem caracterizar a utilização da estratégia genérica de liderança em custo total.

**Palavras-chaves:** Estratégias genéricas, visão baseada em recursos, educação à distância.

**ABSTRACT**

This paper aims to identify, as its general objective, under the strategic perspective, as the managers of institutions of higher education, specifically those involved with the provision of higher education degrees in administration, are using technology tools and pedagogical provided by EAD, and otherwise, because they are not using these resources. The specific objectives the investigation will seek to identify, from the perspective of Porter (1986), the use of those resources in the pursuit of competitive advantage to identify, from the perspective of resource-based view (RBV), the use of such resources to achieve competitive advantage and, finally, based on the adaptive cycle of Miles & Snow (1978) identify the use of EAD and AVA resources and to achieve the same purposes. The methodology was qualitative research with the managers of the undergraduate courses in management through semi-structured interviews and analysis of content survey revealed a great concern of these managers with strategic issues, even though there was the domain of full knowledge of the techniques and resources offered by the literature, as well as the absence of features that could characterize the use of the generic strategy of leadership in total cost

**Key words:** Generic strategies, resource-based view, distance education.

**KEYWORDS:** Economic growth, Economic development, Gross Domestic Product, Firjan index.

## **1. Introdução**

A abordagem clássica da estratégia privilegia a obtenção de lucratividade por meio de planejamento estruturado previamente e com uma separação distinta entre os agentes que elaboram os procedimentos e aqueles que executam os procedimentos. De outra forma, o modelo evolucionário preconiza que não há uma maneira previa de formular as ações estratégicas, mas a busca pela lucratividade é importante, sempre dentro de um contexto de sobrevivência das empresas frente à concorrência (WHITTINGTON, 2002).

Outras visões da estratégia reconhecem o caráter processualista e pragmático na análise e implementação das ações, de forma que não haveria a possibilidade de antever os cenários por meio de planos estruturados e sim agir conforme os acontecimentos e as manobras da concorrência. De outra forma, os chamados sistêmicos verificam que a estratégia deve observar o ambiente sociológico vivenciado pelas organizações, no qual as condições socioeconômicas irão determinar as ações a serem desencadeadas (WHITTINGTON, 2002).

A partir das visões acerca do processo de estratégia, o gestor, frente aos desafios proporcionados pelos mercados competitivos, tem a incumbência de decidir pela melhor linha de ação, de forma a proporcionar vantagens competitivas sustentáveis para sua organização.

Na área de educação superior, quando se analisam os contextos experimentados pelas instituições de ensino superior privado, especificamente em se tratando dos cursos de graduação em administração, os gestores têm enfrentado diversos desafios no objetivo de proporcionar aos seus públicos-alvo condições de atratividade, de forma a estabelecerem posições de competitividade frente à crescente concorrência que se estabelece no setor.

Como instrumento de estabelecimento de estratégia de inovação incremental a adoção de mecanismos de educação a distância (EAD) por parte de tais instituições tem sido motivo de discussões nos âmbitos acadêmicos e empresariais. A EAD experimentou, ao longo do tempo, um processo de desenvolvimento tecnológico e pedagógico, com importantes contribuições da área acadêmica e profissional, no que se refere ao desenvolvimento de novas práticas pedagógicas, da área de tecnologia de informação e comunicação, com o aperfeiçoamento dos ambientes virtuais de aprendizagem (AVA).

Para tanto, foram delineadas as seguintes etapas: o item 2 tratará da definição do problema de pesquisa e objetivo, o item 3 realizará uma breve revisão da literatura pertinente às questões estratégicas das organizações, percorrendo o campo das decisões, dentro das concepções mais conhecidas e consagradas pelo estado da arte; o item 4 abordará o Ensino Superior de Graduação em Administração no Brasil e a EAD; o item 5 compreenderá a questão metodológica da pesquisa, detalhando a abordagem e as estratégias de pesquisa adotadas pela investigação; o item 6 apresentará os resultados alcançados pela utilização dos instrumentos de coleta de dados e posterior interpretação e análise; e, finalmente o último tratará das considerações finais.

## **2. Problema de Pesquisa e Objetivo**

Dentro do contexto apresentado na introdução, a seguinte questão de pesquisa foi levantada: sob o ponto de vista da estratégia empresarial, os gestores dos cursos superiores de

graduação em administração utilizam as ferramentas de EAD e ambientes virtuais de aprendizagem como forma de obter vantagem competitiva?

Assim, este artigo buscou identificar, como objetivo geral, sob a perspectiva estratégica, como os gestores das instituições de ensino superior, especificamente aqueles envolvidos com a oferta de cursos superiores de graduação em administração, estão utilizando as ferramentas tecnológicas e pedagógicas proporcionadas pela EAD, e, caso contrário, porque não estão empregando tais recursos. Como objetivos específicos a investigação buscou: identificar, sob a perspectiva de Porter (1986), a utilização daqueles recursos na busca de vantagem competitiva; identificar, sob a perspectiva da visão baseada em recursos (RBV), a utilização de tais recursos para a obtenção de vantagem competitiva e, finalmente, baseado no do ciclo adaptativo de Miles & Snow (1978) identificar a utilização dos recursos de EAD e AVA para atingir os mesmos propósitos.

### 3. Revisão da Literatura

No campo das organizações são muitas as tentativas de conceituar estratégia, tanto por parte dos pesquisadores como dos profissionais da área. Whittington (2002), na tentativa de conceituar estratégia, apenas sob um ponto de vista, prefere caracterizar quatro abordagens genéricas, quais sejam: abordagem clássica, evolucionária, processualista e sistêmica. Os chamados clássicos consideram a estratégia como “o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo. (WHITTINGTON, 2002).

Gimenez et al (1999) comentam que a abordagem evolucionária descarta completamente qualquer possibilidade de planejamento racional. Mudanças ambientais são consideradas impossíveis de prever, e escolhas gerenciais não têm nenhuma influência nos destinos da organização, e que a principal força é o mercado que seleciona os mais aptos a sobreviverem.

Os autores asseveram que a abordagem processualista embora considere a racionalidade do planejamento imperfeita, não concordam com a fé da abordagem evolucionária na supremacia das forças de mercado, pois diferenças individuais de interesses e limitações cognitivas impedem a emergência de planos únicos cuidadosamente elaborados.

Já, com relação à abordagem sistêmica, os referidos autores observam que o processo estratégico é concebido como racional, mas dirigido por vários objetivos, dentro do contexto social no qual se encontra a organização.

Chandler (1962, p. 13) definiu estratégia como: “a determinação de metas e objetivos básicos de uma empresa em longo prazo e a adoção de cursos de ação e domínio dos recursos necessários para alcançar esses objetivos”.

Na visão de Wright et al. (2000) a estratégia está diretamente relacionada com os planos da alta administração para o alcance de resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Já, Mintzberg et al. (2000) consideram que não há uma definição única, universal para o conceito de estratégia.

Os chamados clássicos consideram que, a partir de um planejamento previamente estabelecido, por meio de uma análise racional das forças e fraquezas da empresa, em relação ao ambiente em que se encontra, ela pode alcançar a vantagem competitiva e, conseqüentemente, a maximização dos lucros.

A visão de Porter (1986) está relacionada à teoria da Organização Industrial e relaciona a formulação da estratégia à análise ambiental da empresa, na qual são consideradas as seguintes forças atuantes: as ameaças dos novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça dos produtos substitutos e, finalmente, a rivalidade entre as empresas existentes no mercado. A partir da análise dessas forças competitivas, Porter (1986) elabora as suas estratégias genéricas, com base na liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A estratégia de liderança em custo total implica em fazer com que o custo da empresa seja menor do que o das suas outras empresas do setor, de forma que esse aspecto possa ser utilizado como uma forma de mecanismo de defesa contra a rivalidade dos concorrentes, principalmente quando se trata de guerra de preços. Já, a estratégia de diferenciação leva em consideração a possibilidade de a empresa oferecer um produto que seja considerado único pelo público consumidor, ou seja, que tenha características especiais que o diferencie dos produtos similares oferecidos pela concorrência. A estratégia de enfoque pressupõe a concentração de esforços da empresa em um alvo estratégico, que possa proporcionar uma ação eficiente e eficaz por parte da empresa, diferentemente da sua concorrência que procura atender a toda a indústria sem ter um foco específico

Carneiro et al. (1997, p.10) consideram em relação à diferenciação que:

A diferenciação oferece à empresa uma defesa contra as forças do ambiente, embora de forma diferente daquela permitida pela liderança em custo. A lealdade e a diminuição da sensibilidade ao preço (i.e., clientes dispostos a pagar mais para terem um produto que eles consideram que melhor atende às suas necessidades) isolam, em maior ou menor grau, a empresa da rivalidade de seus concorrentes.

Esses autores comentam que, em relação às ideias de Porter, “O alvo estreito pode ser atendido através de uma posição de custo mais baixo ou de uma posição de diferenciação, mesmo que a empresa não seja capaz de manter uma destas posições em relação à indústria como um todo”.

Outras visões da estratégia reconhecem o caráter processualista e pragmático na análise e implementação das ações, de forma que não haveria a possibilidade de antever os cenários por meio de planos estruturados e sim agir conforme os acontecimentos e as manobras da concorrência. De outra forma, os chamados sistêmicos verificam que a estratégia deve observar o ambiente sociológico vivenciado pelas organizações, no qual as condições socioeconômicas irão determinar as ações a serem desencadeadas (WHITTINGTON, 2002).

Uma importante contribuição para o estudo das decisões estratégicas verifica-se na classificação de Mintzberg et al. (2000), descrita no livro “Safári de Estratégia”, que apresenta as seguintes escolas:

- a) Escola do Design: formula a estratégia como processo de concepção;
- b) Escola do Planejamento: formula a estratégia como processo formal;
- c) Escola do Posicionamento: formula a estratégia como processo analítico;
- d) Escola Empreendedora: formula a estratégia como processo visionário;
- e) Escola Cognitiva: formula a estratégia como processo mental;
- f) Escola do Aprendizado: formula a estratégia como processo emergente;
- g) Escola do Poder: formula a estratégia como processo de negociação;
- h) Escola Cultural: formula a estratégia como processo coletivo;
- i) Escola Ambiental: formula a estratégia como processo reativo;

j) Escola de Configuração: formula a estratégia como processo de transformação.

A partir das visões acerca do processo de estratégia, o gestor, frente aos desafios proporcionados pelos mercados competitivos, tem a incumbência de decidir pela melhor linha de ação, de forma a proporcionar vantagens competitivas sustentáveis para sua organização.

Miles & Snow (1978) propuseram uma sistemática de adaptação adotada pelas organizações frente à concorrência dos mercados, que se denominou de “ciclo adaptativo”, conforme pode ser visualizado na Figura 1 a seguir:

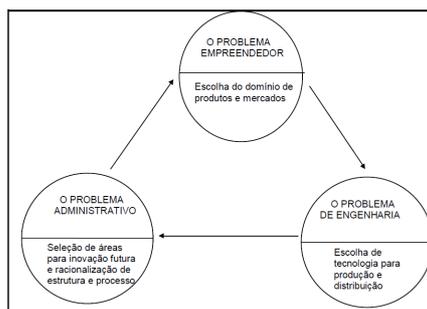


Fig. 1 – Ciclo Adaptativo (Miles & Snow,1978)

Ao analisar a questão estratégica sob as perspectivas ou problemas referentes às áreas empreendedora, de engenharia e administrativa, os referidos autores estabeleceram uma classificação das empresas, que justifica o comportamento dessas organizações frente aos problemas caracterizados acima em estratégias genéricas de Miles & Snow, que categorizam as organizações em prospectoras, defensivas, analíticas e reativas.

Gimenez et al. (1999) comenta que “as duas categorias mais contrastantes são: (1) estratégia prospectora, caracterizada por elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos; e (2) estratégia defensiva, caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados e por ênfase muito grande em eficiência”. A classificação relativa às empresas analíticas estaria posicionada entre as categorias prospectoras e defensivas, e as empresas reativas não teriam uma estratégia formalmente estabelecida.

Assim, com base nas tipologias estabelecidas por Miles & Snow (1978) e seus relacionamentos com os problemas do ciclo adaptativo das empresas buscar-se-á a realização de uma análise da utilização ou não das ferramentas de EAD, envolvendo as empresas representativas do setor de educação superior privada, na área de graduação em administração, na busca da identificação de categorias, percepções e comportamentos, de forma a compreender as decisões estratégicas dos seus agentes.

A teoria estratégica baseada em recursos (RBV) na visão de Barney (1991) preconiza que a obtenção da vantagem competitiva pressupõe o uso e o desenvolvimento de recursos e competências controlados pela organização, que necessariamente possuiriam as seguintes características: devem ser valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis. Sua origem tem como marco o trabalho inicial de Penrose (1959), o qual já concebia as empresas como um conjunto de recursos.

De forma geral, a teoria baseada em recursos preconiza que a formulação da estratégia seja iniciada pela definição dos recursos e competências que a empresa possui, tendo como próximo passo a avaliação da sustentabilidade da vantagem competitiva que ela possa oferecer, para, assim, escolher a estratégia que melhor utilize esses recursos e competências, na intenção de explorar as oportunidades e enfrentar as ameaças do seu ambiente externo.

Assim, a RBV veio a contrapor-se à análise tradicional do ambiente competitivo que direcionava a organização para a análise do ambiente externo para sustentar uma vantagem competitiva.

Porter (1998) acrescenta que a vantagem competitiva somente pode ser alcançada pela empresa se ela estabelecer uma diferenciação por meio da inovação.

Porter (1991) comenta que inovação é “Uma nova maneira de fazer as coisas (invenção) que seja comercializável”. Schumpeter (1961) em seu trabalho seminal já aprimora que a inovação radical “pressupõe rupturas intensas e está relacionada a produtos, serviços ou processos significativamente diferenciados, representando rompimento com paradigmas anteriores possibilitando criar mercados para as organizações a partir da oferta de algo novo”. Lastres & Albagli (1999), mais ultimamente, asseveram que as inovações incrementais “estão mais relacionadas a melhorias promovidas pela organização e podem ser representadas por menores custos ou pequenas alterações em produtos, serviços ou processos já existentes”.

Assim, uma inovação radical pressupõe uma ruptura em termos de produtos, serviços, processos e modelos de negócios, enquanto uma inovação incremental visa uma melhoria adicional a uma inovação radical.

Para Dos Reis (2008) a inovação tecnológica pode ser definida como “uma nova idéia, um evento técnico descontínuo, que, após certo período, é desenvolvido até o momento em que se torna prático e então, usado com sucesso”.

Desta forma, pode-se considerar a criação do computador uma verdadeira inovação tecnológica, pois provocou uma verdadeira ruptura na forma de processar as informações, com ganhos relevantes em termos de produtividade.

De outra forma, o desenvolvimento de sistemas e programas baseados nas plataformas de aprendizagem virtuais constituiu-se em exemplos de inovação tecnológica incremental, devido ao fato de que, partindo-se de uma inovação radical (computador) como referência básica, pode-se acrescentar outras inovações complementares. Assim, o EAD e o AVA podem ser considerados como estratégias de inovação incremental e tem sido utilizado pelas instituições de ensino superior principalmente com o propósito de ampliar as áreas de atuação, reduzir custos e melhorar a produtividade dos serviços prestados.

#### **4. O Ensino Superior de Graduação em Administração no Brasil e a EAD**

O ensino superior de administração no Brasil é recente, comparando-se com outras áreas do conhecimento. A partir da década de 1940 foram sendo criadas as condições para a criação dos cursos, Tendo em vista a necessidade de formação de mão-de-obra qualificada e conseqüentemente, a profissionalização do ensino de administração (CFA) somente em 1941 foi criado o primeiro curso de administração em São Paulo-SP, na Escola Superior de Administração de Negócios – ESAN/SP. A regulamentação da profissão de administrador deu-se por meio da Lei Nr 4.769, de 9 de setembro de 1965, data na qual se comemora o Dia do Administrador (CFA, 2011).

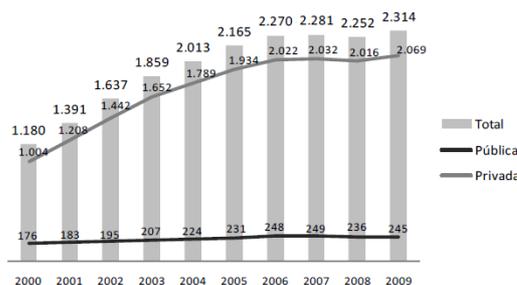
Atualmente, são inúmeros os cursos de graduação presencial, distribuídos por todo o território nacional, com predominância de oferta por parte das instituições privadas de ensino superior (Tabela 1 e Gráfico 1).

Tabela 1 – Evolução do número de cursos de graduação presencial no Brasil

Ano	Total	Universidades	%	Centros Universitários	%	Faculdades	%	Institutos Federais e CEPETs	%
2004	18.644	10.475	56,2	2.134	11,4	5.710	30,6	325	1,74
2005	20.407	10.892	53,4	2.542	12,5	6.699	32,8	274	1,34
2006	22.101	11.552	52,3	2.717	12,3	7.541	34,1	291	1,32
2007	23.488	11.936	50,8	2.880	12,3	8.331	35,5	341	1,45
2008	24.719	12.351	50,0	3.238	13,1	8.725	35,3	405	1,64
2009	27.827	13.865	49,8	3.580	12,9	9.897	35,6	485	1,74

Fonte: Censo da Educação Superior / DEED / MEC / INEP

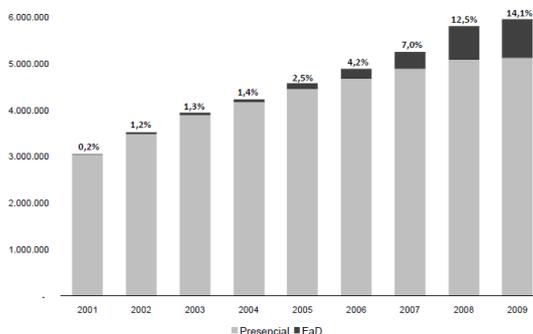
Gráfico 1- Evolução do número de instituições de ensino superior.



Fonte: Censo da Educação Superior/MEC/Inep/Deed

Acompanhando a evolução do número de matrículas em cursos de graduação superiores presenciais a EAD experimentou um aumento crescente na procura por parte dos alunos, o que pode ser observado no período de 2004 a 2009 (Gráfico 2).

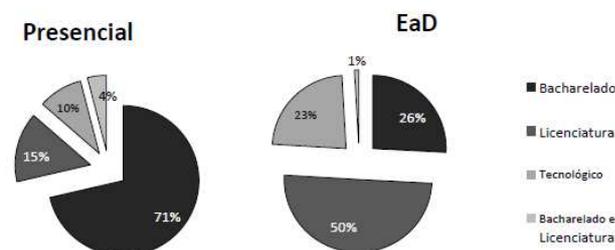
Gráfico 2- Evolução do número de matrículas de graduação por modalidade de ensino.



Fonte: Censo da Educação Superior/MEC/Inep/Deed

Tomando-se como referência o ano de 2009 observa-se uma predominância de procura por cursos de graduação na modalidade bacharelado na modalidade presencial e percentual relevante na modalidade EAD (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Distribuição do número de matrículas de graduação por grau acadêmico e modalidade de ensino.



Fonte: Censo da Educação Superior/MEC/Inep/Deed

Com relação ao curso de graduação em Administração observa-se no mesmo ano de referência maior percentual de participação em termos de matrículas, levando-se em consideração as duas modalidades de ensino em conjunto (Tabela 2). Já, na modalidade de ensino EAD o curso de administração colocou-se em segundo lugar após o curso de Pedagogia, mas mantendo-se em primeiro lugar quando se considerou apenas a modalidade de ensino presencial (Tabela 3).

Tabela 2 – Os dez maiores cursos de graduação em número de matrículas por modalidade de ensino no Brasil em 2009

Graduação: Presencial e a distância		
Curso	Matrículas	%
<b>Total</b>	<b>5.954.021</b>	<b>100</b>
1 Administração	1.102.579	18,5
2 Direito	651.730	10,9
3 Pedagogia	573.898	9,6
4 Engenharia	420.578	7,1
5 Enfermagem	235.804	4,0
6 Ciências Contábeis	235.274	4,0
7 Comunicação Social	221.211	3,7
8 Letras	194.990	3,3
9 Educação Física	165.848	2,8
10 Ciências Biológicas	152.830	2,6
Outros Cursos	1.999.279	33,6

Fonte: Censo da Educação Superior/MEC/Inep/Deed

Tabela 3 - Os dez maiores cursos de graduação em número de matrículas na modalidade de ensino presencial no Brasil em 2009

Presencial		
Curso	Matrículas	%
<b>Total</b>	<b>5.115.896</b>	<b>100</b>
1 Administração	874.076	17,1
2 Direito	651.600	12,7
3 Engenharia	419.397	8,2
4 Pedagogia	287.127	5,6
5 Enfermagem	235.281	4,6
6 Comunicação Social	205.409	4,0
7 Ciências Contábeis	205.330	4,0
8 Educação Física	163.528	3,2
9 Letras	145.241	2,8
10 Ciências Biológicas	133.204	2,6
Outros cursos	1.795.703	35,1

Fonte: Censo da Educação Superior/MEC/Inep/Deed

Tabela 4 - Os dez maiores cursos de graduação em número de matrículas na modalidade de ensino EAD no Brasil em 2009

Educação a Distância		
Curso	Matrículas	%
<b>Total</b>	<b>838.125</b>	<b>100</b>
1 Pedagogia	286.771	34,2
2 Administração	228.503	27,3
3 Serviço Social e orientação	68.055	8,1
4 Letras	49.749	5,9
5 Ciências Contábeis	29.944	3,6
6 Matemática	23.774	2,8
7 Ciências Biológicas	19.626	2,3
8 História	16.864	2,0
9 Comunicação Social	15.802	1,9
10 Ciências ambientais e proteção ambiental	13.091	1,6
Outros cursos	85.946	10,3

Fonte: Censo da Educação Superior/MEC/Inep/Deed

As tabelas anteriores demonstraram claramente a expressiva presença dos cursos de graduação em Administração no cenário nacional de educação superior, seja na modalidade presencial ou na modalidade EAD.

No que tange à modalidade EAD, em busca da democratização do conhecimento, quando todos têm acesso irrestrito às informações, o Brasil buscou, ao longo do tempo e da sua história, mecanismos e formas de alcançar esse tão difícil objetivo.

Dentro desse contexto, cabe observar que a utilização da EAD requer um planejamento adequado por parte dos educadores, pois envolve instituições, especialistas em educação, governos e a sociedade em geral, no sentido de se estabelecer uma estratégia eficiente e eficaz para o desenvolvimento da Educação no Brasil. Tudo isso não é tão simples como parece ser para alguns agentes públicos e organizações.

## 5. Metodologia

Na busca das questões particulares das pessoas envolvidas no processo de utilização ou não dos mecanismos de EAD junto aos cursos superiores de graduação em administração foi realizada uma pesquisa de análise qualitativa. Os sujeitos de pesquisa foram os gestores e/ou coordenadores dos cursos de graduação em Administração de 03 (três) instituições de nível superior denominadas Empresa A, Empresa B e Empresa C.

Optou-se pela pesquisa qualitativa básica (MERRIAM, 2002) de 03 (três) unidades de educação superior privada, na área de administração, nível graduação, como lócus da pesquisa. A escolha se justifica por serem instituições que tem passado por processos de mudanças, principalmente motivadas pelo desenvolvimento econômico da região onde estão estabelecidas, sob a ótica da implantação de mecanismos de EAD, na busca da vantagem competitiva.

A pesquisa qualitativa se justifica também pelo uso do ambiente natural como fonte de dados, no qual o pesquisador assume um papel fundamental neste processo, indo observar o fenômeno “no contexto em que ocorre e do qual faz parte” (GODOY, 1995).

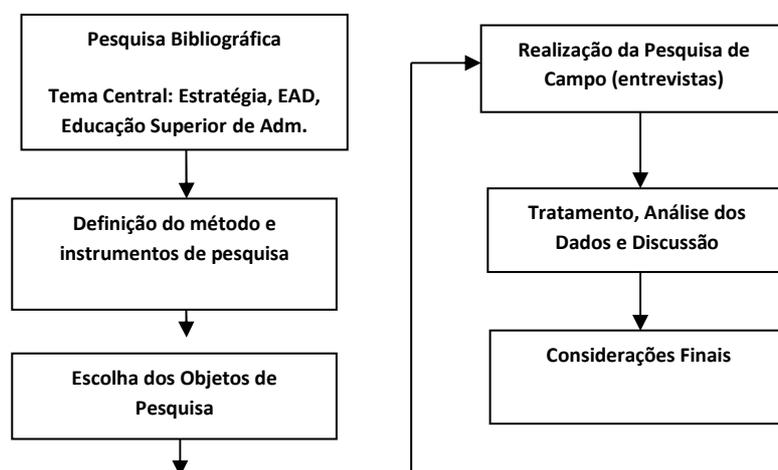
A coleta de dados envolveu múltiplas fontes de evidências (TRIVIÑOS, 1987; MINAYO, 2007; YIN, 2001), ampliando a abrangência da pesquisa pelas entrevistas semiestruturadas, análise dos documentos e registros em arquivos, e outras estratégias de pesquisa que se fizerem necessárias.

Os dados qualitativos obtidos por meio da transcrição das entrevistas foram analisados pelo processo de categorização e codificação inspirados na proposta de análise textual de

Flores (1994). O critério adotado para desenvolver esse processo foi o tema que resultou em metacategorias, obtidas por meio de uma análise *posteriori* (múltiplas fontes).

Assim, passou-se à modelagem da presente investigação, como exposto a seguir:

### Esquema 1 – Modelagem da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor

Após a realização de uma pesquisa bibliográfica acerca do tema em questão e uma observação criteriosa do fenômeno elaborou-se um roteiro de pesquisa aplicado aos gestores dos cursos de graduação em administração da região definida com pontos formulados com base nas estratégias preconizadas pela literatura para alcançar a vantagem competitiva, no que se refere à utilização das ferramentas de ensino à distância e ambientes virtuais de aprendizagem.

Esse item de pesquisa foi a base das entrevistas semiestruturadas e em profundidade, envolvendo 03 (três) instituições de ensino superior privado, localizadas na região do Vale do Paraíba e Litoral Norte Paulista, intituladas de Empresa “A”, Empresa “B” e Empresa “C”.

Os dados qualitativos obtidos foram tratados utilizando-se o modelo de Bardin (2009, p.111) visando a categorização, que é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos.

No Quadro 1 foram classificados os principais aspectos da análise do conteúdo apresentado após a transcrição das entrevistas realizadas junto aos sujeitos da pesquisa, tomando-se como referência os conceitos estratégicos objetivos específicos do trabalho, preconizados sob as óticas de Porter (1986), conceitos da RBV e de Miles & Snow(1978), e então criadas as categorias de análise.

### Quadro 1 – Objetivos Específicos e categorias da pesquisa

Conceitos Estratégicos /objetivos específicos	Categorias
Identificar, sob a perspectiva de Porter (1986), a utilização de EAD e AVA na	Estratégia de Custo

busca de vantagem competitiva;	Estratégia de Diferenciação
Identificar, sob a perspectiva da visão baseada em recursos (RBV), a utilização de EAD e AVA para a obtenção de vantagem competitiva	Recursos Competências
Identificar no ciclo adaptativo de Miles & Snow (1978) a utilização de EAD e AVA para a obtenção de vantagem competitiva.	Prospectoras Defensiva Analítica Reativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6. Análise dos Resultados

A partir da transcrição das entrevistas realizadas junto aos gestores das empresas, passou-se à análise das percepções e opiniões acerca das estratégias adotadas pelos gestores com vistas à obtenção de vantagem competitiva por meio da utilização das ferramentas de ensino à distância e ambientes virtuais de aprendizagem.

Inicialmente, quando questionados para discorrer sobre as origens e os principais aspectos relativos à trajetória da Instituição e, mais especificamente, focando o curso de graduação em Administração o gestor da Empresa A comentou que a sua instituição foi criada em 1988 e a partir de 2007 passou a integrar um grande grupo educacional de São Paulo, conseqüentemente, adotando uma plataforma virtual de aprendizagem com mais recursos do que a adotada anteriormente (Moodle). O referido gestor afirmou que o curso de graduação em Administração acompanhou a evolução da instituição e utiliza integralmente as ferramentas de EAD, possibilitando a comunicação entre alunos e professores.

Já, o gestor da Empresa B declarou que a sua instituição funciona desde 2003, iniciando suas atividades com cursos superiores em tecnologia e que o curso de graduação em Administração surgiu com a compra de outra faculdade que possuía o curso. De outra forma, o gestor da Empresa C comentou que a sua instituição iniciou as atividades também em 2003, após a identificação da oportunidade de criação de cursos superiores, tendo em vista que existia um mercado em potencial.

Assim, o curso de graduação em Administração foi o pioneiro nas atividades da instituição e, atualmente, adota como ferramenta de comunicação acadêmica uma plataforma virtual de aprendizagem.

Portanto, nota-se que as instituições de ensino estão no início do ciclo de vida e foram criadas para atender às necessidades da região, aproveitando as oportunidades que o mercado ofereceu.

### 6.1. Objetivo Específico 1

Análise das respostas referentes ao primeiro objetivo específico: Identificar, sob a perspectiva de Porter (1986), a utilização daqueles recursos na busca de vantagem competitiva;

As categorias analisadas neste tópico dizem respeito aos aspectos estratégicos de liderança de custo total e diferenciação, conforme caracterizados anteriormente.

Quanto ao posicionamento da instituição (visão de Porter) frente aos mercados competitivos foi solicitada aos gestores uma análise da atuação da instituição e, mais especificamente, do curso de graduação em Administração no que se refere à utilização de ferramentas de EAD e AVA. O gestor da Empresa A posicionou-se de forma prospectora quando da seguinte fala:

*“Bom, então o que nós vamos perceber na cidade e no vale: o crescimento de ofertas de cursos à distância com preço muito menor que a oferta de curso de aula presencial, causando uma concorrência, certo. E na verdade os alunos às vezes escolhem o curso à distância achando que o curso é mais fácil, mas é justamente ao contrário. Exige muito mais, então esse é um ponto. Agora, no que diz respeito às ferramentas, da mesma forma que no primeiro caso, as ferramentas que nós temos hoje, se torna muito mais fácil porque a globalização ela tem uma grande vantagem, dentre tantas outras que ela altera o conceito de tempo e distância né. O que é que é tempo hoje? O que é que é futuro? Futuro é o que nós vamos falar daqui há cinco minutos né e distância? É o tempo que você leva para apertar um botão no computador não é! Você manda um e-mail para a Austrália e em frações de segundo ele está lá e em frações de segundos ele te responde, quer dizer: tempo e espaço mudam”.*

E continua declarando:

*“E necessariamente se a instituição, dentro da sua organização, está mais desenvolvida na parte de informática, na parte da tecnologia, automaticamente isso reverte para vantagem, vantagem para empresa. Porque você vê no caso da educação à distância você dá aula para cinco mil pessoas com um único professor. Você tem tutores, que é um professor. Então nós temos que começar a nos preocupar, porque ou nós aprendemos a ser um professor virtual ou nós morremos, apesar de eu não acreditar que acabará o ensino presencial. Passa a ser uma vantagem competitiva”.*

Nesse mesmo tema o gestor da Empresa B comenta que:

*“Há a necessidade de a instituição de ensino superior acompanhar a evolução da tecnologia para que ela não perca a sua capacidade de acompanhar as inovações na área da educação e do mercado, e a instituição de ensino superior deve ter esta experiência e não podemos ficar fora dessa realidade de mercado”.*

O gestor da Empresa C comentou que a atuação da empresa considera as forças competitivas da região e busca constantemente oferecer diferenciais competitivos na sua prestação de serviços.

Observa-se que todos os gestores têm a percepção das características do ambiente competitivo no qual estão inseridos, e buscam, mesmo que de forma reativa, a atualização das ferramentas e recursos disponíveis. Nenhum gestor fez menção direta à estratégia de liderança

em custo total, apenas atendo-se à questão de acompanhamento das tendências do mercado e atualização das inovações como forma de diferenciação junto aos concorrentes.

## 6.2. Objetivo Específico 2

Análise das respostas referentes ao segundo objetivo específico: Identificar, sob a perspectiva da visão baseada em recursos (RBV), a utilização de tais recursos e competências para a obtenção de vantagem competitiva.

As categorias analisadas neste tópico dizem respeito aos aspectos estratégicos de utilização de recursos e competências internas das empresas, principalmente quanto à utilização de ferramentas de EAD e AVA no curso de graduação em Administração.

Assim, o gestor da Empresa A declarou:

*“Eu acho que quando você fala em recursos e competências, sejam raros, valiosos, difíceis de imitar e insubstituíveis, não no insubstituível, mas no difícil de imitar sim, eu acho que nenhum recurso desse é... não existe uma tecnologia que supra todas essas necessidades. O que vai suprir essas necessidades é o talento humano quem vai usá-lo, como será utilizado na parte interna. Então você vai ter que ter uma preocupação maior na hora do recrutamento aonde você vai buscar pessoas talentosas, né. Ou pessoas que já tem aquele talento ou pessoas que você sabe que vai ter o talento, que tenha o potencial para desenvolver”*,

E o gestor finaliza a fala com a seguinte declaração:

*“Então eu acho que hoje, a grande preocupação que as empresas precisam ter é na capacitação e no desenvolvimento e na retenção dos seus talentos para que possa usar as tecnologias da melhor maneira possível”*.

Com relação a esta temática, o gestor da Empresa B comenta:

*“hoje a instituição utiliza esses recursos e competências nas disciplinas de jogos de empresas e tomada de decisão. Existe um processo de adaptação à nova tecnologia por parte dos alunos e dos professores. Na visão dos alunos, a falta física do professor ainda é um fator com o qual eles não estão adaptados, mesmo os professores precisam adaptar à nova tecnologia”*.

O gestor da Empresa C asseverou que a instituição possui recursos e competências internas, principalmente relacionados à qualidade de suas instalações, dando ênfase ao suporte oferecido aos professores para o melhor desempenho de suas funções.

Enquanto o gestor da Empresa A enfatizou a questão das competências necessárias para o desenvolvimento dos recursos de EAD e AVA, o gestor da Empresa B direcionou a sua preocupação com a adaptação dos professores e alunos quanto à utilização de novas tecnologias, e o gestor da Empresa C salientou o aspecto qualidade das instalações.

Assim, nota-se a preocupação dos gestores quanto ao emprego dos recursos e competências internas, tendo em vista as necessidades do mercado.

## 5.3. Objetivo Específico 3

Análise das respostas referentes ao terceiro objetivo específico: Baseado no ciclo adaptativo de Miles & Snow (1978) identificar a utilização dos recursos de EAD e AVA para atingir os mesmos aqueles propósitos.

As categorias analisadas neste tópico dizem respeito à tipologia de Miles & Snow (1978), classificando as empresas em Prospectoras, Defensivas, analíticas ou Reativas, como caracterizado anteriormente.

No que concerne às estratégias genéricas de Miles & Snow (1978) foi questionado junto aos gestores sobre como o curso de graduação se posicionaria no mercado de atuação, no que se refere à utilização das ferramentas de EAD e AVA.

O gestor da Empresa A declarou que:

*“Prospectora! Até porque você veja o seguinte: nós hoje, a partir do segundo semestre, nós temos nas salas de aulas do campus Martim de Sá, o projetor de multimídia, nós temos aparelho de ar condicionado, nós temos wireless na área de convivência, nós temos laboratório de informática com mais de cento e vinte máquinas então, quer dizer, nós estamos buscando esse desenvolvimento. A internet tem acesso na sala de aula”.*

O referido gestor finaliza a fala com a seguinte declaração:

*“Quer dizer, então essa prospecção, agora você vai encontrar essa prospecção ou a defesa ou a análise ou a reação muito mais em pessoas do que na empresa, mas o que é que vai acontecer: a cultura dela vai ser, mas eu acho que a instituição de ensino, hoje, não pode ser nem defensiva, nem analítica nem reativa, ela tem que ser prospectora, principalmente as privadas. Se não você vai ter um alguém tirando de você o que é uma vantagem competitiva”.*

Quanto a esse tema o gestor da Empresa B afirmou que:

*“A empresa se posiciona como prospectora, e cada vez mais irá num processo gradativo se posicionando sobre a utilização das ferramentas de EAD e AVA, mas neste momento ela está num processo de transição”.*

O gestor da Empresa C observa que a empresa tem demonstrado atualmente um comportamento prospector, tendo em vista o desenvolvimento econômico da região, demonstrado nos últimos anos, o que ocasionou um aumento da competitividade na oferta de cursos superiores na área de administração; e que a utilização das plataformas virtuais de aprendizagem tornaram-se fundamentais para a manutenção da competitividade.

Apesar de as declarações dos gestores estarem direcionadas para a modalidade de empresa prospectora, as falas não revelaram tal característica, pois não havia uma política nesse sentido, nem, tampouco, a existência de planejamento em longo prazo, com projetos de ações que pudessem se antecipar aos acontecimentos. Notou-se que as empresas adotaram um comportamento mais analítico do que empreendedor, quando se tratava das questões de EAD e AVA.

Como último questionamento, buscou-se junto aos gestores um posicionamento em relação à integração das estratégias genéricas no sentido de obter vantagens competitivas, no que se refere à utilização de ferramentas de EAD e/ou AVA. Assim, o gestor da empresa A declarou que:

*“A postura vai acontecer como? Através da educação, do estudo, do desenvolvimento. Se você não buscar se desenvolver vai ser uma pessoa reativa o resto da vida. Você vai fazer porque é obrigado a fazer, vai ficar porque é obrigado a ficar, mas não porque você tem uma visão empreendedora”.*

Ainda, o mesmo gestor continua declarando:

*“Evidentemente o que é que vai acontecer? Como é que eles vão se comunicar? como é que eles vão fazer? Eles se comunicam pelo e-mail, eles se comunicam pela plataforma virtual, pelas próprias redes sociais que tem, quer dizer o Messenger, por exemplo: nós mandamos mensagens para todos os nossos alunos: olha, dia tal tem isso, dia tal, até nós recebemos”.*

Quanto a este aspecto o gestor da Empresa B declarou que:

*“Acredito que o uso destas ferramentas faz com que os nossos alunos tenham com essa experiência, vantagem competitiva na sua formação e também para toda a sua vida profissional. Pois ao assumir uma função dentro das organizações, ele já estará familiarizado com a utilização destes instrumentos, pois cada vez mais as organizações estão utilizando estes meios para formação e capacitação dos seus funcionários. Como o exemplo a Universidade Cooperativa do Banco do Brasil, em que são ofertados vários cursos para os seus funcionários utilizando estas ferramentas”.*

Também, o gestor da Empresa C manifestou a importância de possuir os recursos e competências para viabilizar a obtenção de vantagem competitiva, aliado ao fato de um posicionamento adequado perante o ambiente de negócios e sempre mantendo uma postura empreendedora.

Por fim, foi aberto um espaço para os comentários adicionais por parte dos gestores. O gestor da empresa A declarou que:

*“Então eu vejo dois momentos: um é você utilizar o EAD não na sua totalidade, não no curso total, mas usar em partes, dentro daquilo que você poderia fazer, utilizar EAD dentro das práticas, do extraclasse, numa prova, nos trabalhos, em sala de aula numa pesquisa porque no contexto geral eu não tenho certeza até aonde a nossa cultura vai aceitar porque já tem bastante gente fazendo”.*

E finaliza com a seguinte fala:

*“O que falavam no passado, que falavam de uma maneira mais generalista e hoje a gente tem que falar de uma maneira mais específica, aquela história do grande vai comer o pequeno, quer dizer, hoje o que é prospectivo vai comer o que é reativo, não tem por onde, independentemente do tamanho. Porque quanto mais prospectivo você for, quanto mais empreendedor você for, quanto mais você buscar alguma coisa nova melhor será”.*

Para finalizar, o gestor da Empresa B apontou que:

*“Acredito que estamos no processo de transição e adaptação para que as instituições de ensino superior utilizem cada vez mais estas ferramentas. Mas, acredito que nunca*

*irão substituir a presença física do aluno e professor, mas tem que ser visto como um ator auxiliar ao processo de ensino”.*

Também para finalizar, o gestor da Empresa C apontou que:

*"É importante salientar que nossa instituição de ensino entrou em um dos municípios mais antigos do Brasil, onde não existia nenhuma instituição de ensino de nível superior. Quando entramos encontramos uma demanda reprimida, principalmente do público mais adulto que não estava disposto a percorrer no mínimo 70 km por dia p/fazer curso superior."*

## 7. Considerações Finais

Esta investigação teve como finalidade analisar a postura estratégica dos gestores dos cursos de graduação da região do Vale do Paraíba e Litoral Norte Paulista quanto à utilização de ferramentas de EAD e AVA, considerando as teorias de Porter (1986), visão baseada em recursos (RBV) e tipologia de Miles & Snow (1978), bem como colher dados para futuras pesquisas na área.

A pesquisa revelou uma grande preocupação desses gestores com as questões estratégicas, mesmo que não houvesse o domínio de conhecimento pleno das técnicas e recursos oferecidos pela literatura, bem como a ausência de aspectos que pudessem caracterizar a utilização da estratégia genérica de liderança em custo total.

As falas demonstraram que existe uma postura predominantemente pró-ativa no que se refere ao emprego das ferramentas de EAD e AVA nesses cursos, pois a atualização constante desses recursos e competências poderá contribuir para a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável, e em alguns aspectos operacionais, uma atitude reativa frente aos avanços tecnológicos oferecidos pela concorrência.

O trabalho limitou-se à análise do ponto de vista daqueles gestores, mesmo porque não houve tempo suficiente para uma ampliação dos objetos da pesquisa, o que pode ser feito por meio de pesquisas futuras. A investigação torna-se relevante por tratar-se de uma proposta que encontra poucas pesquisas com o mesmo escopo, principalmente considerando-se a região em questão.

## Referências

- ALVESSON, M., & DEETZ, S. (1998). **Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais**. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais* (pp. 226-264). São Paulo: Atlas.
- ANSOFF, K. I. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Porto: Edições 70, 2009
- BARNEY, J. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. Nova York: Oxford University Press, 2007.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010
- BUCHANAN, D., & BRYMAN, A. (2007). **Contextualizing methods choice in organizational research**. *Organizational Research Methods*, 10(3), 483-487,489-501.

- CARAVANTES, G. R., PANNON, C. C., & KLOECKNER, M. C. (2005). **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson.
- CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps and SILVA, Jorge Ferreira da. **Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 1997, vol.1, n.3, pp. 7-30.
- CAVEDON, N.R.; FERRAZ, D.L.S. Representações Sociais e Estratégias em Pequenos Comércio. **RAE- eletrônica** v. 4, n. 1, Art. 14, jan./jun. 2005.
- CHANDLER, A.D.Jr. *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1962.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organisational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. [www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br) Acessado em 15 de dezembro de 2019.
- CRESWELL, John w. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta 3a edição Dirceu da Silva. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAVIG, William. **Business strategies in smaller manufacturing firms**. *Journal of Small Business Management*, v. 24, n. 1, p. 38-46, 1986.
- DOS REIS, Dálvio Roberto. **Gestão da Inovação tecnológica**. Barueri-SP: Manole, 2008.
- FLORES, J. F. **Análisis de datos cualitativos**: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994. p. 7-107.
- GUBA, E.G. and LINCOLN, Y.S. 1994. "**Competing paradigms in qualitative research**". Pp. 105-117 in N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (Editors) *Handbook of Qualitative Research*. Newbury Park, CA.
- GEPHART, R. (1999). **Paradigms and research methods**. Recuperado em 23 de setembro de 2011.  
[http://division.aonline.org/rm/1999\\_RMD\\_Forum\\_Paradigms\\_and\\_Research\\_Methods.htm](http://division.aonline.org/rm/1999_RMD_Forum_Paradigms_and_Research_Methods.htm)
- GIMENEZ, Fernando A. P. **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas**. RAC - Revista de Administração Contemporânea, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.
- GIMENEZ, Fernando A. P. **Estratégia e criatividade em pequenas empresas**. RAC - Revista de Administração da USP. V. 28, n. 2, p. 72-82, abril/junho 1993.
- GIMENEZ, Fernando A. P. **O estrategista na pequena empresa**. 1. ed. Maringá: edição do autor. v. 1. 176 p. 2000.
- GIMENEZ, Fernando A. P; PELISSON, Cleufe; HAYASHI JR, Paulo; KRÜGER, Eugênio G. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow**. RAC - Revista de Administração Contemporânea, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.
- GODOY, A. S.; **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.2, Mar/Abr.1995a, p.57-63.

- GODOY, A.S.; **Pesquisa Qualitativa - Tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mai./Jun. 1995b, p.20-29.
- GUBA, E. G., & LINCOLN, Y. S. (1994). **Competing paradigms in qualitative research**. In N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- JOVCHELOVITCH, S. **Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e Representações Sociais**. In: GUARESHI, P.A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em Representações Sociais**. 8ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- LASTRES, Helena M. M. ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LIMA, Luiz Antônio de. **A Representação das Múltiplas Dimensões Paradigmáticas no Estudo da Administração: um Ensaio sobre os Limites Contidos nas Defesas Paradigmáticas Excludentes**. *Revista de Administração Contemporânea: RAC*, Vol. 15, n.2, pag. 198/208. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**. Examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- MELO, Etelvino S. S. de. **A educação à distância e suas implicações no ensino superior (2008)**. Dissertação de Mestrado. ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA/FGV, Rio de Janeiro.
- MILES, Raymond E., SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Grow- Hill, 1978.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- MINTZBERG, H. LAMPEL, Joseph. QUINN, James Brian. GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia – conceitos, contexto e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley, 1959.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PORTER, M. E. (1998) 5ª ed. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus.
- SARAIVA Terezinha. **Educação à distância: lições da história**. Brasília: Emaberto, ano 16, n.70. INEP, 1996.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomsom, 2002
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

