

VANTAGEM COMPETITIVA NAS FACULDADES PRIVADAS BRASILEIRAS À LUZ DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

COMPETITIVE ADVANTAGE IN BRAZILIAN PRIVATE COLLEGES: A RESOURCE BASED VIEW PERSPECTIVE

Douglas Heinz, Doutor

<https://orcid.org/0000-0001-8364-5821>

dhoito@gmail.com

Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí | Assessoria de Planejamento
Rio do Sul | Santa Catarina | Brasil

Nelson Hein, Doutor

<https://orcid.org/0000-0002-8350-9480>

hein@furb.br

Universidade Regional de Blumenau | Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
Blumenau | Santa Catarina | Brasil

Recebido em 18/maio/2023

Aprovado em 26/junho/2023

Publicado em 28/dezembro/2023

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras atuam em um ambiente dinâmico e complexo. Neste cenário as faculdades privadas são particularmente afetadas, enfrentando dificuldades para manterem-se competitivas. Dentre as possíveis estratégias para superar esta adversidade, a Visão Baseada em Recursos (RBV) sugere explorar uma combinação de recursos disponíveis visando obter vantagem competitiva, entendida como o desempenho relativo superior aos rivais em determinado produto ou ambiente de mercado, considerando o valor econômico criado. Por isso, o objetivo do estudo é analisar a vantagem competitiva em faculdades privadas brasileiras a partir de uma amostra não probabilística por acessibilidade de 771 IES. A existência de vantagem competitiva foi mensurada pela diferença percentual entre o valor econômico relativo criado por cada IES e o percentual médio do valor econômico do conjunto das IES analisadas. Os resultados apontam que cerca de 20% das faculdades privadas analisadas possuem vantagem competitiva quando comparadas às outras IES deste tipo no Brasil, enquanto pouco menos de 1% estão em posição de paridade competitiva e 79% encontram-se em desvantagem competitiva. Esta descoberta possui implicação para a prática da gestão universitária, revelando que decisões sobre alocação de recursos devem levar em consideração o impacto que causam na capacidade das IES em captar valor econômico acima da média, resultado que apenas um grupo minoritário de instituições consegue obter.

Palavra-Chave: Faculdades Privadas. Vantagem Competitiva. Visão Baseada em Recursos.

ABSTRACT

The Brazilian Higher Education Institutions (HEIs) participate in a dynamic and complex environment. In this scenario, private colleges are particularly affected, facing difficulties in remaining competitive. Among the possible strategies to overcome this adversity, the Resource-Based View (RBV) suggests exploring a combination of available resources in order to obtain a competitive advantage, understood as relative performance superior to rivals in a given product or market environment, considering the economic value created. The objective of the study is to analyze the competitive advantage in Brazilian private colleges, from a non-probabilistic sample by accessibility of 771 HEIs. The existence of a competitive advantage was measured by the percentage difference between the relative economic value created by each HEI and the average percentage of the economic value of the set of resulting HEIs. The results indicate that about 20% of private colleges have a competitive advantage when compared to other HEIs of this type in Brazil, while just under 1% are in a position of competitive parity and 79% are in competitive disadvantage. This finding has implications for the practice of university management, revealing that decisions on resource allocation should consider the impact that it has on the ability of HEIs to capture above-average economic value, a result that only a minority group of institutions manages to obtain.

Keyword: Private Colleges. Competitive Advantage. Resource Based View.

1 INTRODUÇÃO

Dados do Censo da Educação Superior do Brasil, publicados pelo INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, permitem observar que no ano de 2020 o Brasil possuía 2.457 Instituições de Ensino Superior (IES), sendo que 2.153, ou 87,6%, eram privadas e respondiam por 77,5% dos mais de 8 milhões de estudantes matriculados (INEP, 2022). Neste universo, merece destaque a presença de 1.752 faculdades privadas, representando cerca de 80% de todas as IES privadas do Brasil, ou 71,3% do total de instituições em funcionamento. Tal concentração não se repete, entretanto, quando observado o contingente de acadêmicos, já que as faculdades privadas absorviam, ao final de 2020, pouco mais de 1,2 milhões de estudantes, número equivalente a apenas 14,8% dos matriculados no ensino superior, ou 19,1% dos acadêmicos da rede privada (INEP, 2022). A combinação de predomínio das faculdades privadas em número de instituições, porém com baixa representatividade em relação ao total de matrículas, sugere a existência de dificuldades ligadas à gestão deste tipo específico de IES.

Além disso, a exemplo do que acontece no cenário internacional, o sistema acadêmico de ensino superior brasileiro sofre pressão para se adaptar às novas circunstâncias econômicas do século XXI (DAL-SOTO; MONTICELLI, 2017). As faculdades privadas do país foram afetadas por fatores como a crise econômica e a instabilidade política que persistem desde 2015 (CARVALHAES; MEDEIROS; TAGLIARI, 2021), as alterações no formato e a redução dos valores disponíveis em programas de financiamento público estudantil (SIEWERT JUNIOR; PARISOTTO, 2019) e a pandemia COVID-19, iniciada em 2020 (SCHWARTZMAN; SILVA FILHO; COELHO, 2021). NO caso das faculdades privadas brasileiras, ainda, sabe-se que encontram barreiras, sobretudo internas, para que consigam planejar, formular, implantar e controlar estratégias (DE ANDRADE ARAÚJO et al., 2018).

Uma saída que vem sendo adotada para enfrentar estes desafios, e tem se tornado uma necessidade imperativa para as instituições de ensino superior, não só no Brasil, mas em toda a América Latina, é a profissionalização gerencial (GANGA-CONTRERAS et al., 2019). O esforço tem sido no sentido da utilização de estratégias competitivas que permitam às IES estabelecer vantagem sobre seus competidores (EKEAGBARA et al., 2019).

Instituições de ensino superior, a exemplo de outras organizações, possuem recursos limitados enquanto operam em um ambiente complexo, exigindo uma gestão de recursos eficiente, eficaz (HO; PENG, 2016) e voltada à maximização das probabilidades de sucesso

no alcance dos objetivos que estabeleceram (DA SILVA et al., 2021). Considerando tal premissa, a literatura científica tem evidenciado a Visão Baseada em Recursos (RBV - *Resource-based View*) como abordagem teórica passível de utilização na análise de práticas de gestão em IES voltadas à obtenção de vantagem competitiva (BOBE; KOBER, 2015; DA SILVA et al., 2021; LYNCH; BAINES, 2004; MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2011).

Na perspectiva da RBV, a presença de recursos superiores, no que diz respeito à sua capacidade de gerar maior valor, pode levar à vantagem competitiva (PETERAF, 1993), caracterizada como um indicador do potencial de uma empresa em superar os seus competidores em termos de renda, lucratividade, *market share* e outros resultados de interesse (PETERAF; BARNEY, 2003). A vantagem competitiva derivada dos recursos alocados se torna, portanto, um importante antecedente para obter o desempenho superior em processos de negócios (NEWBERT, 2008; O'SHANNASSY, 2008).

As faculdades privadas, em especial, desempenham um importante papel na democratização do ensino superior, facilitando o acesso a candidatos com menor capital e baixo poder aquisitivo (OLIVEN, 2020). Neste sentido, no intuito de oferecer conhecimentos que podem ser utilizados pelas IES para a consecução de seus objetivos, atendendo concomitantemente os anseios da sociedade, o estudo tem por objetivo analisar a vantagem competitiva em faculdades privadas brasileiras.

O trabalho está organizado da seguinte forma: além da introdução, apresenta-se referencial bibliográfico sobre a vantagem competitiva à luz da visão baseada em recursos; em seguida, destaca-se os procedimentos metodológicos adotados e os resultados da investigação; finalmente são pontuadas as considerações finais do estudo.

2 VANTAGEM COMPETITIVA NA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Segundo a Visão Baseada em Recursos, para ampliar a sua performance as empresas devem, primariamente, identificar e implementar estratégia baseada em recursos que resultem na criação de valor econômico. Isto pode ser feito a partir da combinação de recursos valiosos da forma que os competidores não o fazem. Entretanto, não importa quão valiosas e raras possam ser as combinações de recursos de uma empresa, elas não irão diretamente prever o desempenho de seus processos de negócios. É a vantagem competitiva, derivada da exploração dos recursos, que ultimamente determinará a sua performance (NEWBERT, 2008).

A noção de vantagem competitiva, que já era discutida de forma eventual na literatura científica, ganha destaque nos anos 1970 no campo da consultoria empresarial, sendo utilizada como representação do sucesso da estratégia adotada por empresas japonesas para penetrarem em mercados globais. A partir dos anos 1980, mudanças no foco da área de estratégia dão impulso definitivo à propagação do conceito. A principal força da vantagem competitiva é apontar claramente objetivos que devem ser perseguidos no desenvolvimento de estratégias que visam obter uma posição vantajosa para competir (PEREGRINO DE BRITO; LEDUR BRITO, 2012; SOUTH, 1981).

A operacionalização do conceito de vantagem competitiva pressupõe uma definição precisa e robusta, sem a qual sua utilização como construto científico fica prejudicada, uma vez que pode ser difícil, por exemplo, criar escalas de mensuração adequadas sem a noção clara do que é vantagem competitiva (FOSS; KNUDSEN, 2003; MA, 2000; RUMELT, 2003; SIGALAS; PEKKA ECONOMOU, 2013). No debate teórico, nem a definição ou a delimitação da vantagem competitiva possuem consenso (PEREGRINO DE BRITO; LEDUR BRITO, 2012).

A Visão Baseada em Recursos busca superar esta questão definindo vantagem competitiva como o desempenho relativo de rivais em determinado produto ou ambiente de mercado, por mais ampla ou restrita que seja a definição desse mercado (PETERAF; BARNEY, 2003). A mensuração da vantagem competitiva, por sua vez, é realizada por meio do valor econômico criado pela empresa e derivado do emprego combinado de seus recursos, que permite realizar atividades de forma melhor e/ou mais econômica do que os concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2015; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; VASCONCELOS; BRITO, 2004).

Uma empresa tem vantagem competitiva quando é capaz de criar mais valor econômico do que o concorrente marginal em seu mercado (PETERAF; BARNEY, 2003). Neste sentido, a vantagem competitiva deve ser tratada como um termo relativo, que representa a comparação entre uma empresa e seus rivais no que diz respeito a competição em alguma dimensão (MA, 2000). Logo, a simples criação de valor não confere vantagem competitiva, já que esta só pode ser identificada pela comparação entre empresas (PEREGRINO DE BRITO; LEDUR BRITO, 2012; PETERAF; BARNEY, 2003).

O tamanho da vantagem competitiva é, portanto, a diferença entre o valor econômico que uma empresa consegue criar em comparação com seus concorrentes. Empresas que criam

o mesmo valor econômico que suas concorrentes experimentam uma paridade competitiva, e empresas que geram menos valor que seus concorrentes têm desvantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2015).

Objetivo da gestão estratégica, a vantagem competitiva sustentada é alcançada se as outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios da estratégia de geração de valor utilizada (BARNEY, 1991; FOSS; KNUDSEN, 2003). Desta forma, a capacidade de uma empresa sustentar sua vantagem competitiva decorre de sua habilidade em suportar, ao longo do tempo, a criação de valor superior aos competidores (ADNER; ZEMSKY, 2006).

Este ponto remete à necessidade de entendimento do conceito de valor adicionado. A literatura a respeito tem convergido no sentido de defini-lo como a diferença entre a disposição de pagar do cliente e o custo de oportunidade do vendedor (BRANDENBURGER; STUART, 2005; PEREGRINO DE BRITO; LEDUR BRITO, 2012). Consequentemente, nos termos da RBV, o valor econômico é o intervalo entre os benefícios percebidos pelo consumidor associados à compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo de produção e venda desses produtos ou serviços (BARNEY; HESTERLY, 2015; PETERAF; BARNEY, 2003).

Deve-se considerar, entretanto, que o valor criado não necessariamente será capturado pela empresa por meio de lucro elevado (PETERAF; BARNEY, 2003). Uma empresa com excedente econômico gerado pode explorar a assimetria do mercado e cobrar preços mais altos, apropriando o valor, mas também pode optar por manter preços equivalentes aos dos seus competidores, visando, por exemplo, expandir sua participação de mercado (BRITO; BRITO, 2012).

Assim, a vantagem competitiva pode ser alcançada de diferentes formas, por várias empresas em um mesmo mercado, sem a necessidade de possuírem o melhor desempenho em todas as dimensões. (PETERAF; BARNEY, 2003). A vantagem competitiva não se restringe, portanto, a um só competidor, mas a todas as empresas que criarem valor superior aos concorrentes, acima do ponto de equilíbrio. Com isso, ela se caracteriza como uma medida de dispersão em torno da média ou mediana em determinado mercado. E como cabe ao valor adicionado representar a medida de superioridade da empresa em relação aos seus concorrentes, a variância deste valor reflete a volatilidade e a capacidade de sustentação de uma posição competitiva (PEREGRINO DE BRITO; LEDUR BRITO, 2012).

3 MÉTODO

O estudo caracteriza-se como descritivo e quantitativo, utilizando levantamento e análise de dados secundários. Trata-se de pesquisa descritiva por observar, analisar e correlacionar fatos sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 2002), descrevendo como se comporta o sistema em análise (JUNG, 2004). Adota a abordagem quantitativa por testar teorias objetivas, verificando a relação entre variáveis medidas por dados numéricos e analisadas por meio de procedimentos estatísticos (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

Os dados secundários utilizados são provenientes do Censo da Educação Superior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, que pode ser reconhecido como a principal fonte de informação da área no Brasil (SCHWARTZMAN; SILVA FILHO; COELHO, 2021). Entende-se por dados secundários aqueles coletados originalmente por outra fonte e que passam por reinterpretação. Dados secundários oriundos de levantamentos governamentais, em especial, costumam representar o mais alto nível de qualidade disponível, visto que usualmente são obtidos por especialistas que contam com bom aporte de recursos para investigar parcelas expressivamente representativas da população (SMITH, 2008).

A população da pesquisa compreende 2.223 Instituições de Ensino Superior (IES), do tipo faculdades privadas, constantes no Censo da Educação Superior (CENSUP) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) dos anos 2018, 2019 e 2020. (MACHADO DE CAMPOS; HENRIQUES; YANAZE, 2019) já utilizaram dados anteriores do CENSUP em estudo sobre IES com suporte teórico da Visão Baseada em Recursos.

A delimitação da população por categoria administrativa levou em consideração que as IES públicas e privadas possuem características totalmente distintas em aspectos como a fonte de financiamento e o regime de trabalhos dos professores, por exemplo (SCHWARTZMAN; SILVA FILHO; COELHO, 2021). Especificamente, as instituições privadas atuam em um ambiente competitivo, que afeta sua sobrevivência no longo prazo e demanda a adoção de práticas de gestão estratégica (MEYER JR; PASCUCCHI; MANGOLIN, 2012) e gestão estratégica de matrículas (MEYER JR. et al., 2010), pois são dependentes das receitas advindas das mensalidades pagas por estudantes matriculados (BOTTONI; SARDANO; COSTA FILHO, 2013), enquanto que as IES públicas não exigem pagamento dos seus alunos.

Neste sentido, entende-se que as instituições privadas são o grupo adequado de análise tendo em vista o contexto e objetivos do presente estudo.

Considerando as três categorias administrativas das IES brasileiras: faculdades, centros universitários ou universidades (BRASIL, 1996), especialmente as faculdades privadas, por se concentrarem apenas no ensino e normalmente possuírem um número menor de estudantes, são mais afetadas por pressões decorrentes do aumento da competição, do cenário econômico e das alterações de políticas públicas de apoio estudantil, o que tem levado a uma elevada perda de estudantes ou mesmo ao fechamento deste tipo de IES (MEYER JR. et al., 2010; SCHWARTZMAN; SILVA FILHO; COELHO, 2021). Ao mesmo tempo, as faculdades privadas possuem um importante papel na interiorização e universalização do ensino superior no país (OLIVEN, 2020).

A partir dos dados do Censo da Educação Superior, foram identificadas as IES enquadradas nas categorias administrativas de códigos 4 e 5, relacionados às instituições privadas, e com organização acadêmica código 3, correspondente às faculdades. Estes códigos são informados nas instruções para utilização dos Microdados do Censo da Educação Superior (INEP, 2019a). O levantamento abrangeu os anos de 2019 e 2020 e totalizou 2.223 IES.

Após a coleta, observou-se a falta de dados específicos e outras limitações que motivaram a não inclusão de 895 IES no estudo. Ainda, segundo o Manual de Preenchimento do Censo da Educação Superior – Módulo de Instituição de Ensino Superior (INEP, 2019b), IES que possuem a mesma mantenedora devem declarar os mesmos valores de receitas e despesas quando não é possível separar os valores. A identificação das instituições com esta característica foi realizada pelo código da mantenedora e igualdade entre os valores informados no censo, totalizando 526 IES que foram retiradas por não permitirem a individualização e cálculo dos valores de investimentos e da vantagem competitiva. As 802 IES restantes foram submetidas a uma análise multivariada de *outliers*. O objetivo foi identificar e retirar da base observações inconsistentes quando comparadas ao restante do conjunto, utilizando uma abordagem multivariada que considera a relação da observação com a estrutura de correlação do restante dos dados (BARBOSA; PEREIRA; OLIVEIRA, 2018). O método selecionado foi o da distância de Mahalanobis, que possui como vantagem, quando comparado a outras técnicas, sua facilidade de aplicação e alta sensibilidade à presença de *outliers* (OLIVEIRA; MUNITA; HAZENFRATZ, 2010). Este procedimento identificou a

presença de 31 *outliers*, que retirados da base levaram à amostra final, contendo 771 IES do tipo faculdades privadas, representando 34,68% do total de instituições inicialmente levantado. A estratégia de amostragem caracteriza-se assim como não probabilística por acessibilidade, em que são utilizados os indivíduos da população disponíveis (MINEIRO, 2020).

A vantagem competitiva diz respeito ao valor econômico criado pela exploração da combinação de recursos e capacidades (NEWBERT, 2008), sendo valor econômico o intervalo entre os benefícios percebidos pelo consumidor associados à compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo de produção e venda desses produtos ou serviços (PETERAF; BARNEY, 2003). Um dos mecanismos de obtenção do valor econômico é o cálculo do lucro bruto de uma empresa (BARNEY; HESTERLY, 2015), abordagem adotada no estudo, que utilizou como referência o percentual de lucro bruto sobre a receita total da IES.

Como a vantagem competitiva é um conceito relativo, avaliando o desempenho de uma organização em relação às demais que atuam no mesmo mercado (PEREGRINO DE BRITO; LEDUR BRITO, 2012; PETERAF; BARNEY, 2003; TANG; LIOU, 2010), a métrica utilizada foi a diferença percentual entre o valor econômico relativo de cada IES e o percentual médio do valor econômico de todas as IES analisadas.

Tendo em vista o volume de dados, optou-se, a exemplo de (GRIPA; HAUSSMANN; DOMINGUES, 2017), por utilizar o serviço “mercadoedu”, que permite criar filtros e realizar o levantamento de forma conjunta, minimizando o risco de erros de tabulação e permitindo concentrar todas as informações em um único arquivo. Por meio do site mercadoedu.com.br realizou-se a configuração de um relatório para o levantamento, incluindo ainda algumas características gerais e de identificação das IES. O relatório deu origem a uma planilha eletrônica na qual os dados foram codificados e organizados. O quadro 1 apresenta os dados levantados e o código de referência utilizado.

Quadro 1 Dados levantados

Dado	Código
Código da IES	ies_id
Organização Acadêmica	ies_organization_type
Categoria Administrativa	ies_administrative_type
Código da Mantenedora	sponsor_id
Total de docentes	teacher_id
Total de técnicos-administrativos	employe_total
Investimentos	vl_investment

Quadro 1 Dados levantados

Dado	Código
Investimentos em pesquisa	vl_research
Valor da receita própria da IES	vl_own_revenue
Valor da receita de transferências da IES	vl_transference
Valor outras receitas da IES	vl_other_revenue
Gastos com salários de técnicos	vl_salaries_tec
Gastos com salários de professores	vl_salaries_teacher
Gastos com tributo de pessoal	vl_personal_charge
Gastos com custeio	vl_costing
Outros gastos	vl_others
Total de alunos matriculados	matriculation_total
Total de alunos ingressos no ano	entrance
Total de alunos concluintes no ano	conclusive

Fonte: elaborado pelo autor

Para a obtenção do valor econômico e da vantagem competitiva relativa de cada faculdade foram utilizadas as fórmulas destacadas no quadro 2.

Quadro 2 Fórmulas aplicadas

Variável	Código	Fórmula de cálculo
Valor econômico	VE	$= ((vl_own_revenue + vl_transference + vl_other_revenue) - (vl_salaries_tec + vl_salaries_teacher + vl_personal_charge + vl_costing + vl_others_{2019})) / (vl_own_revenue + vl_transference + vl_other_revenue)$
Vantagem Competitiva	VC	$= (VE_{ies} / VE_{med}) - 1$

Fonte: elaborada pelo autor.

Reconhece-se que as faculdades privadas não competem apenas entre si, mas também com instituições de outros tipos de organização acadêmica (Centros Universitários e Universidades) e administrativa (públicas). Neste sentido, uma das limitações da pesquisa é intencionalidade da amostra, que não contemplou outras categorias de IES. Justifica-se a seleção adotada, entretanto, pelo fato de que as universidades e centros universitários atuam também no ensino *stricto sensu*, e, portanto, possuem uma estrutura de recursos (humanos, em especial) muito diferente das faculdades que se ocupam apenas da graduação, o que poderia gerar distorções e comprometer a análise caso fossem incluídas na análise.

Outra limitação diz respeito à estratégia de coleta de dados utilizada. Dados secundários, por serem originalmente coletados para outras finalidades, podem conter vieses, não ser precisos para a pesquisa, e ser antigos, especialmente no caso de censos, o que pode deixá-los ultrapassados. Uma das formas de contornar tais limitações, é buscar informações sobre quem foi o responsável, quando e como as informações foram coletadas (KOVACSV,

2006). Sabe-se que o censo do ensino superior, fonte secundária deste estudo, apresenta dados coletados por meio de processos oficiais e públicos, tornando-o a melhor fonte disponível para a finalidade da investigação. Outrossim, foram utilizados os dados financeiros mais recentes disponíveis.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta e discute os resultados da investigação. Inicialmente caracterizam-se as IES integrantes da amostra e em seguida é detalhada a análise da vantagem competitiva.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS FACULDADES PRIVADAS

As faculdades privadas que compõem a amostra são apresentadas de forma a permitir a compreensão sobre algumas de suas características. A tabela 1 registra a análise descritiva dos principais dados relacionados às IES no ano 2019, acrescida de alguns valores do ano 2020.

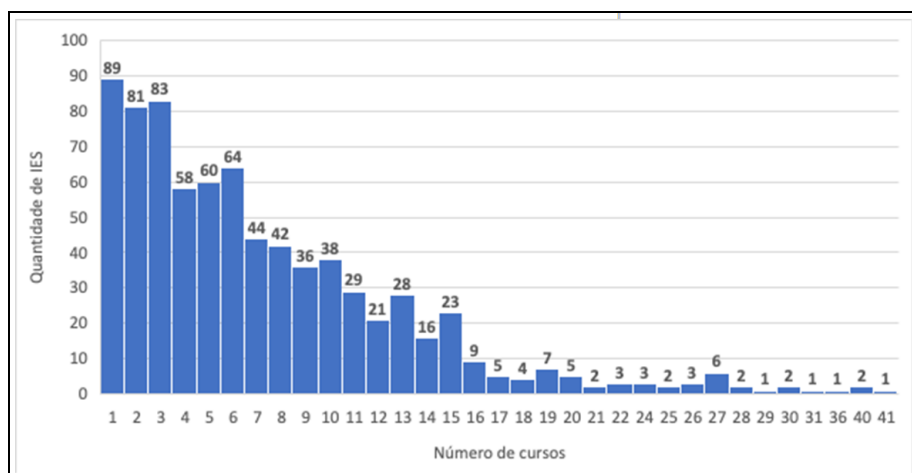
Tabela 1 Análise descritiva das IES

	Média (M_p)	Mediana (M_d)	Moda (M_o)	Desvio Padrão (s)	Mínimo (Min)	Máximo (Max)
Investimentos	649.244,41	37.422,00	-	2.467.115,97	-	35.164.249,00
Investimentos Pesquisa	173.593,86	-	-	857.060,15	-	13.938.298,00
Receitas	16.968.895,20	5.476.638,00	-	46.156.075,72	139.741,00	740.036.357,00
Salários Técnicos	1.606.697,66	602.072,00	-	4.798.996,22	-	65.884.534,00
Salários Docentes	3.293.494,42	1.338.709,00	-	8.311.180,22	10.788,00	182.750.886,00
Encargos Pessoal	1.906.039,31	709.418,00	-	4.471.150,70	-	69.068.635,00
Outros Gastos	2.992.132,11	536.658,00	-	10.204.732,02	-	167.791.471,00
Matriculados 2019	1036,84	606,00	66,00	2130,45	13,00	51667,00
Matriculados 2020	978,61	522,00	52,00	2896,03	1,00	75416,00
Ingressantes 2019	373,51	184,00	0,00	1338,54	0,00	35083,00
Ingressantes 2020	331,46	139,00	0,00	1587,61	0,00	42307,00
Concluintes 2019	169,70	96,00	58,00	376,78	0,00	9369,00
Concluintes 2020	165,88	94,00	0,00	305,99	0,00	6864,00
Total Docentes 2019	59,40	44,00	13,00	54,51	1,00	550,00
Total Técnicos 2019	47,21	27,00	8,00	73,33	1,00	1010,00
Total de Cursos 2019	7,27	6,00	1,00	6,13	1,00	41,00

Fonte: dados da pesquisa.

A variabilidade dos dados permite apontar a presença de instituições com características e tamanhos muito distintos na amostra, porém observa-se predomínio de IES de menor porte. Considerando o total de cursos, a situação mais comum é a oferta de apenas um curso superior ($M_o = 1,00$). Como a figura 1 detalha, 89 (11,5%) das faculdades da amostra apresentam esta característica, e 56% possuem seis cursos superiores ou menos.

Figura 1 Histograma total de cursos ofertados pelas IES



Fonte: dados da pesquisa.

Quanto aos aspectos financeiros, os dados em Reais (R\$) de receitas ($M_e = 16.968.895,20$, $M_d = 5.476.638,00$), gastos com salários de professores ($M_e = 3.293.494,42$, $M_d = 1.338.709,00$), técnicos ($M_e = 1.606.697,66$, $M_d = 602.072,00$), encargos ($M_e = 1.906.039,31$, $M_d = 709.418,00$) e outros ($M_e = 2.992.132,11$, $M_d = 536.658,00$), reiteram a observação de que a amostra é majoritariamente formada por pequenas faculdades privadas. Estas IES, portanto, contam com recursos financeiros limitados e que necessitam ser muito bem administrados (VARGAS-HERNÁNDEZ, 2016), sendo adequado que desenvolvam e aperfeiçoem continuamente práticas de governança universitária (PÉREZ MARTÍNEZ; RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, 2020). E ainda que tal recomendação possa se aplicar a qualquer outro tipo de instituição de ensino (HO; PENG, 2016; MEDNE; LAPIÑA; ZEPS, 2022), as faculdades privadas aparentam estar em posição frágil, quando observados os dados.

No que diz respeito à distribuição geográfica, a tabela 2 evidencia concentração, na amostra, de IES na região sudeste, com destaque para os estados de São Paulo e Minas Gerais, os dois mais populosos do país (IBGE, 2022). Em seguida estão as regiões Nordeste e Sul, e com menor participação o Centro-Oeste e o Norte do Brasil.

Tabela 2 Distribuição relativa das IES da amostra por UF e Região do Brasil

Região	UF	Total IES	% UF	% Região
Centro-Oeste	DF	21	2,72%	10,51%
	GO	41	5,32%	
	MS	5	0,65%	
	MT	14	1,82%	
Nordeste	AL	8	1,04%	20,75%
	BA	43	5,58%	
	CE	14	1,82%	
	MA	18	2,33%	
	PB	16	2,08%	
	PE	27	3,50%	
	PI	17	2,20%	
	RN	12	1,56%	
	SE	5	0,65%	
	AC	3	0,39%	
	AM	9	1,17%	
	AP	5	0,65%	
	PA	18	2,33%	
	RO	10	1,30%	
	RR	1	0,13%	
Sudeste	TO	8	1,04%	7,00%
	ES	28	3,63%	
	MG	115	14,92%	
	RJ	29	3,76%	
Sul	SP	156	20,23%	42,54%
	PR	68	8,82%	
	RS	50	6,49%	
	SC	30	3,89%	19,20%
Total		771		

Fonte: dados da pesquisa.

E embora a amostragem utilizada tenha sido não probabilística por acessibilidade, a tabela 2 deixa nítido que as faculdades privadas são um fenômeno de abrangência nacional. Assim, mesmo se reconhecendo a existência de diferenças sociais, econômicas e culturais entre as unidades da federação e regiões do Brasil, o fato de todas as instituições seguirem a mesma ordenação legal (BRASIL, 1996) e se submeterem aos mesmos princípios avaliativos, reforça a justificativa da seleção deste tipo específico de instituição de ensino para o estudo.

Cabe destacar, ainda, que no caso brasileiro, as faculdades privadas, em particular, cumprem a importante tarefa de interiorizar e democratizar o ensino superior, além de facilitar o acesso a pessoas dotadas de menor poder aquisitivo (OLIVEN, 2020). Não é possível, portanto, relegá-las a um papel inferior, ou mesmo conformar-se com o aparente declínio que enfrentam segundo as características apontadas pelos dados apresentados. A alocação dos

recursos que possuem pode ser um caminho para o aperfeiçoamento de suas práticas administrativas.

4.2 VANTAGEM COMPETITIVA

A existência de vantagem competitiva tem sido uma forma utilizada para explicar diferenças de resultados entre empresas em diferentes teorias de gestão estratégica (POWELL, 2001). Sua presença pode ser observada objetivamente pela criação de valor econômico superior na comparação entre um grupo de competidores em um mercado (ADNER; ZEMSKY, 2006), não se limitando a uma só organização, mas alcançando todas as empresas que criarem valor econômico acima da média (PEREGRINO DE BRITO; LEDUR BRITO, 2012).

O primeiro esforço para a identificação da vantagem competitiva nas IES analisadas corresponde, portanto, ao cálculo do valor econômico criado pelas instituições, para posterior análise comparativa. Há pelo o menos duas abordagens possíveis para tanto, levando em consideração métricas contábeis ou econômicas das organizações em análise, sendo que cada uma delas pode se valer de diversos indicadores diferentes, posteriormente comparados à média de outras empresas do setor (BARNEY; HESTERLY, 2015).

Dentre as possíveis formas de mensuração, observou-se a viabilidade de utilização do lucro bruto (BARNEY; HESTERLY, 2015) como referencial da criação de valor de cada IES, tendo em vista os dados disponíveis nas bases públicas utilizadas. Obteve-se esta informação pelo cálculo diferença entre as receitas e despesas informadas por cada faculdade.

Como o mercado comporta instituições com receitas muito diferentes - algumas alcançando centena de milhões de reais enquanto outras valores bem mais modestos -, o resultado individual foi transformado em um valor relativo à receita total de cada IES. Em seguida, calculou-se o valor criado médio de todo o mercado, levando em consideração a totalização das despesas e receitas. A tabela 3 apresenta estes dados.

Tabela 3 Valor Econômico Criado médio do mercado

	Receitas Informadas	Despesas Informadas	Lucro Bruto	Valor Criado
Total	R\$ 13.083.018.202,00	9.315.172.409,00	3.767.845.793,00	0,28799515

Fonte: dados da pesquisa.

Para a operacionalização do construto vantagem competitiva, é necessário ainda comparar o desempenho com a média do setor. Por isso, o valor econômico criado por cada IES foi comparado, de forma relativa, com o resultado médio do mercado (28,80%), obtendo-se assim a variação do valor econômico em relação à média. Com base neste resultado, cada faculdade pode então ser categorizada dentro das posições de vantagem competitiva, paridade competitiva ou desvantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2015), tomando como base uma variação de + / - 9,99% (BRITO; BRITO, 2012) em relação à média:

- Desvantagem competitiva: IES com desempenho < 9,99% em relação à média.
- Paridade competitiva: IES com desempenho entre -9,99% e +9,99% em relação à média.
- Vantagem competitiva: IES com desempenho > 9,99% em relação à média.

Como demonstra a tabela 4, apenas cerca de 20% das faculdades privadas que compuseram a amostra possuem uma posição de vantagem competitiva.

Tabela 4 Categorização da posição competitiva das faculdades privadas

Situação	Quantidade de IES	%
Vantagem competitiva	155	20,10%
Paridade Competitiva	7	0,91%
Desvantagem Competitiva	609	78,99%
Total	771	100,00%

Fonte: dados da pesquisa

Ao propor um modelo combinado de análise de vantagem competitiva, Brito e Brito (2012) observaram, em uma amostra longitudinal de 6.810 empresas estadunidenses de 276 setores industriais, um índice de 16% delas como detentoras de vantagem competitiva. Os mesmos autores pontuaram que em outros estudos, de segmentos diversos, a faixa de organizações dotadas de vantagem competitiva, por diferentes padrões estatísticos, oscilou entre 1% e 46%.

A vantagem competitiva orienta desenvolvimento de estratégias que visam obter uma posição vantajosa para competir. A identificação de que apenas uma parcela relativamente pequena das faculdades privadas brasileiras possui vantagem competitiva é consistente com a literatura do campo de estudos (PEREGRINO DE BRITO; LEDUR BRITO, 2012), ao mesmo tempo que aponta para a necessidade de atenção por parte das IES sobre a sua capacidade de geração de valor econômico, pois a capacidade de uma empresa de sustentar a vantagem

competitiva é equivalente à sua capacidade de sustentar o valor agregado (ADNER; ZEMSKY, 2006).

Deve-se destacar ainda que a vantagem competitiva pode ser caracterizada como sustentável, quando duradoura ao longo do tempo, ou temporária (BARNEY; HESTERLY, 2015). Por não serem derivados de uma análise longitudinal, os resultados obtidos impossibilitam afirmar que as IES possuem uma vantagem competitiva sustentável, mas permitem apurar que se encontram em posição comparativa superior temporária no período analisado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde o seu estudo seminal, Lynch e Baines (2004), utilizando o cenário do Reino Unido, já enfatizavam que a aplicação da RBV na administração universitária visava posicionar as IES daquela região em condição de obter vantagem competitiva na sua área de atuação. O conceito de vantagem competitiva, neste estudo, não foi tomado como abstrato ou autoevidente. A compreensão de que ela é representada pela captação de valor em nível superior à média do mercado permite materializá-la objetivamente, deixando claro como pode ser identificada e que resultados são esperados com a adoção de estratégias que visam alcançar tal posição.

Este entendimento representa, é verdade, a adoção “pura” de princípios aplicados à administração de empresas tradicionais no campo da gestão universitária, uma abordagem importante, apesar de por vezes criticada (MEYER, 2002; OLIVEIRA, 2009) e deixada em segundo plano (PÉREZ MARTÍNEZ; RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, 2020). Defende-se esta perspectiva gerencialista, entretanto, levando em consideração que ela se reveste de uma alternativa para superar as dificuldades específicas que o tipo de IES investigado, as faculdades privadas, enfrentam, de forma que possam manter sua atuação e preservar o papel social que desempenham (OLIVEN, 2020).

Do ponto de vista da aplicação prática dos achados da pesquisa, revela-se, para os gestores universitários, que os recursos institucionais devem ser gerenciados não apenas como ativos com importância instrumental limitada, mas também como elementos estratégicos que potencializam a vantagem competitiva. Assim, decisões sobre alocação de recursos devem levar em consideração o impacto que causam na capacidade da IES captar valor econômico acima da média do mercado.

Cabe destacar, ainda, que a pesquisa contribui para dois campos de estudo distintos. Primeiro, em relação à gestão estratégica, comprova a aplicabilidade empírica de uma das principais teorias da área, a Visão Baseada em Recursos, principalmente quanto à forma de mensuração da vantagem competitiva. Segundo, também amplia o corpo de conhecimento científico sobre administração universitária, discutindo a gestão de faculdades privadas, um tipo de IES que requer um olhar individualizado face às suas características singulares e importância social.

Novas trajetórias de investigação podem ser percorridas a partir do desenvolvimento deste estudo, visando o fortalecimento do conhecimento científico relativo aos temas aqui explorados. Um avanço inicial lógico é a replicação do modelo de investigação no contexto de outros tipos de instituições de ensino superior, como centros universitários e universidades, seja com alcance internacional, nacional ou regional. Além disso, o campo científico da estratégia organizacional é composto por outras teorias que buscam explicar a geração de vantagem competitiva, como a paradigma da organização industrial e a escola do posicionamento estratégico, que podem ser aplicados em estudos sobre vantagem competitiva na gestão universitária. Finalmente, ainda que dotadas de estrutura de governança e fontes de financiamento distintas, as Instituições de Ensino Superior estatais também devem perseguir boas práticas de gestão, como forma de cumprir sua função social e zelar pelo bom uso do bem público. Por isso, estudos orientados à vantagem competitiva nestas instituições também são relevantes e podem contribuir para a solidificação do ensino superior nacional.

REFERÊNCIAS

ADNER, R.; ZEMSKY, P. A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 215–239, mar. 2006.

BARBOSA, J. J.; PEREIRA, T. M.; OLIVEIRA, F. L. P. DE. Uma proposta para identificação de outliers multivariados. **Ciência e Natura**, v. 40, p. 40, 6 jul. 2018.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, mar. 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**. Boston: Pearson Education, 2015.

BOBE, B. J.; KOBER, R. Measuring organisational capabilities in the higher education sector. **Education + Training**, v. 57, n. 3, p. 322–342, abr. 2015.

BOTTONI, A.; SARDANO, E. DE J.; COSTA FILHO, G. B. DA. Uma breve história da universidade no Brasil: de Dom João a Lula e os desafios atuais. Em: COLOMBO, S. S. (Ed.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: [s.n.]. p. 19–42.

BRANDENBURGER, A. M.; STUART, H. W. Value-based Business Strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5–24, 13 jan. 2005.

BRASIL. Lei 9.394 de 20 de Dezembro de 1996. 1996.

BRITO, R. P. DE; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 1, p. 70–84, fev. 2012.

CARVALHAES, F.; MEDEIROS, M.; TAGLIARI, C. Expansão e diversificação do ensino superior: privatização, educação a distância e concentração de mercado no Brasil, 2002-2016 (Higher Education Expansion and Diversification: Privatization, Distance Learning, and Market Concentration in Brazil, 2002-2016). **SSRN Electronic Journal**, 2021.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118–128, 1995.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Penso, 2021.

DA SILVA, R. O. et al. The resource-based vision as a management instrument in the institutionalization of distance education in higher education / A visão baseada em recursos como instrumento de gestão na institucionalização da educação a distância no ensino superior. **Brazilian Journal of Business**, v. 3, n. 4, p. 3091–3107, 20 ago. 2021.

DAL-SOTO, F.; MONTICELLI, J. M. COOPETITION STRATEGIES IN THE BRAZILIAN HIGHER EDUCATION. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 1, p. 65–78, fev. 2017.

DE ANDRADE ARAÚJO, F. J. et al. Gestão estratégica em instituições privadas de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 71–91, 1 jan. 2018.
EKEAGBARA, J. A. et al. Competitive Strategies in Higher Education: Scale Development. **Review of Economic and Business Studies**, v. 12, n. 1, p. 79–93, 1 jun. 2019.

FOSS, N. J.; KNUDSEN, T. The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, p. 291–307, jun. 2003.

GANGA-CONTRERAS, F. A. et al. Retos a la Gobernanza Universitaria: Acotaciones sobre la Cuestión de la Autoridad y la Profesionalización de la Gestión de las Universidades. **Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science**, v. 8, n. 3, p. 435–456, 1 set. 2019.

GRIPA, S.; HAUSSMANN, D. C. S.; DOMINGUES, M. J. C. DE S. **A eficiência das instituições de ensino superior do sistema Acafe com o uso do método de análise envoltória de dados**. XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária. **Anais...** Florianópolis: 2017.

HO, S. S.-H.; PENG, M. Y.-P. Managing Resources and Relations in Higher Education Institutions: A Framework for Understanding Performance Improvement. **Educational Sciences: Theory & Practice**, v. 16, n. 1, p. 279–300, 2016.

IBGE. **Estimativa da População Residente no Brasil**. [s.l.] IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022.

INEP, I. N. DE E. E P. E. A. T. **Instruções para utilização dos microdados do censo da educação superior**. Brasília: INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2019a. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/microdados/censo-da-educacao-superior>>.

INEP, I. N. DE E. E P. E. A. T. **Manual de Preenchimento do Censo da Educação Superior – Módulo de Instituição de Ensino Superior**. Brasília: [s.n.].

INEP, I. N. DE E. E P. E. A. T. **Censo da Educação Superior 2020: notas estatísticas**. Brasília: [s.n.].

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2004.

KOVACSV, M. H. **Entre o Fusca Zero Bala e o Jaguar Usado: Uma Reflexão Crítica da (não) utilização de Dados Secundários em Pesquisas na Área de Marketing**. II Encontro de Marketing da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa de Administração. **Anais...** Rio de Janeiro: 2006.

LYNCH, R.; BAINES, P. Strategy development in UK higher education: towards resource-based competitive advantages. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 26, n. 2, p. 171–187, jul. 2004.

MA, H. COMPETITIVE ADVANTAGE AND FIRM PERFORMANCE. **Competitiveness Review**, v. 10, n. 2, p. 15–32, fev. 2000.

MACHADO DE CAMPOS, S. R.; HENRIQUES, R.; YANAZE, M. H. Knowledge discovery through higher education census data. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 149, p. 119742, dez. 2019.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J. M.; TONTINI, G. Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model. **International Journal of Management in Education**, v. 5, n. 2/3, p. 145, 2011.

MEDNE, A.; LAPIÑA, I.; ZEPE, A. Challenges of Uncertainty in Sustainable Strategy Development: Reconsidering the Key Performance Indicators. **Sustainability**, v. 14, n. 2, p. 761, 11 jan. 2022.

MEYER, H. The new managerialism in education management: corporatization or organizational learning? **Journal of Educational Administration**, v. 40, n. 6, p. 534–551, dez. 2002.

MEYER JR., V. et al. Enrollment management as competitive strategy in private community universities. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**; v. 3, n. 1 (2010), 2010.

MEYER JR, V.; PASCUCI, L.; MANGOLIN, L. **Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas**. [s.l.] scielo, 2012. v. 46

MINEIRO, M. Pesquisa de Survey e amostragem: aportes teóricos elementares. **Revista de Estudos em Educação e Diversidade**, v. 1, n. 2, p. 284–306, 2020.

NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 7, p. 745–768, jul. 2008.

OLIVEIRA, R. P. DE. A transformação da educação em mercadoria no Brasil. **Educação & Sociedade**, v. 30, n. 108, p. 739–760, out. 2009.

OLIVEIRA, P. M. S.; MUNITA, C. S.; HAZENFRATZ, R. Comparative study between three methods of outlying detection on experimental results. **Journal of Radioanalytical and Nuclear Chemistry**, v. 283, n. 2, p. 433–437, 28 fev. 2010.

OLIVEN, A. C. A educação superior no Brasil: expansão em dois diferentes momentos históricos. Em: DOS SANTOS, J. V. T. (Ed.). **A Universidade do Futuro**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2020.

O'SHANNASSY, T. Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage. **Journal of Strategy and Management**, v. 1, n. 2, p. 168–180, 21 nov. 2008.

PEREGRINO DE BRITO, R.; LEDUR BRITO, L. A. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho -- uma abordagem baseada em valor. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, p. 360+, 13 jul. 2012.

PÉREZ MARTÍNEZ, A.; RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. Concepción del alineamiento estratégico como principio de la gobernanza universitaria. **Hallazgos**, v. 18, n. 35, 4 nov. 2020.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179–191, dez. 1993.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, p. 309–323, jun. 2003.

POWELL, T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875–888, set. 2001.

RUMELT, R. P. **What in the World is Competitive Advantage?** Los Angeles: The Anderson School, UCLA, 2003.

SCHWARTZMAN, S.; SILVA FILHO, R. L.; COELHO, R. R. A. Por uma tipologia do ensino superior brasileiro: teste de conceito. **Estudos Avançados**, v. 35, n. 101, p. 153–186, abr. 2021.

SIEWERT JUNIOR, V.; PARISOTTO, I. R. DOS S. Financiamento à pesquisa: a vantagem competitiva analisada sob a ótica da Visão Baseada em Recursos. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 235–256, 2 set. 2019.

SIGALAS, C.; PEKKA ECONOMOU, V. Revisiting the concept of competitive advantage. **Journal of Strategy and Management**, v. 6, n. 1, p. 61–80, 15 fev. 2013.

SMITH, E. **Using secondary data in educational and social research**. New York, NY: McGraw Hill/Open University Press, 2008.

SOUTH, S. E. COMPETITIVE ADVANTAGE: THE CORNERSTONE OF STRATEGIC THINKING. **Journal of Business Strategy**, v. 1, n. 4, p. 15–25, jan. 1981.

TANG, Y.-C.; LIOU, F.-M. Does firm performance reveal its own causes? the role of Bayesian inference. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 39–57, jan. 2010.

VARGAS-HERNÁNDEZ, J. G. Evaluating Higher Education Institutions through Agency and Resources-Capabilities Theories. A Model for Measuring the Perceived Quality of Service. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 32, n. 2, p. 393, 21 ago. 2016.

VASCONCELOS, F. C. DE; BRITO, L. A. L. **Vantagem competitiva: o construto e a métrica**. [s.l.] scielo, 2004. v. 44