



## AS VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS NO COMBATE A EVASÃO: UM ESTUDO NO ÂMBITO DE UM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**Yuri Vefago**

[yurivefago@hotmail.com](mailto:yurivefago@hotmail.com)

Universidade do Extremo Sul Catarinense

**Thiago Henrique Almino Francisco**

[profff@gmail.com](mailto:profff@gmail.com)

Universidade do Extremo Sul Catarinense

**Abel Corrêa de Souza**

[acs@unesc.net](mailto:acs@unesc.net)

Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC

**RESUMO:** A visão baseada em recursos propõe uma condição para as organizações, na medida em que identifica as vantagens competitivas sustentáveis em um determinado contexto. Ela deriva da evolução dos conceitos da gestão estratégica e se articula com problemáticas que atingem o ambiente organizacional. Nesse contexto, percebendo um curso como uma unidade de negócio de uma determinada instituição e a evasão como um elemento do contexto, abre-se uma oportunidade para integrar os dois aspectos em um estudo. Nesse sentido, o artigo propõe o estudo das vantagens competitivas sustentáveis que são identificadas no âmbito do combate à evasão em um determinado curso de Administração, sob a ótica de seu NDE. Os conceitos centrais posicionam a pesquisa no âmbito de seu campo de desenvolvimento, tratando de temáticas relativas a estratégia, a visão baseada em recursos e a evasão. Por meio de uma pesquisa qualitativa, de cunho interpretivista e descritiva, foi possível identificar que a matriz curricular, o corpo docente e a gestão profissional do curso são os principais elementos que determinam a eficácia no combate à evasão no contexto em que o curso é desenvolvido. Aos estudos futuros, recomenda-se a investigação sobre um conjunto de ações que possam atingir as questões endógenas e exógenas do processo, proporcionando a permanência do estudante com sucesso na educação superior.

**Palavras-chave:** Estratégia. VRIO. Evasão.

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata de assuntos ligados a evasão em cursos de graduação no âmbito das Instituições de Ensino Superior (IES). O tema proposto mostra-se complexo e a desmistificação deste tema representa ponto chave para a resolução de uma problemática que tem um impacto significativo na perda de vantagem competitiva pelas IES.

Trata-se de um assunto que transborda as barreiras das IES e contempla desde aspectos internos da instituição até aspectos externos a instituição (sócio-econômico-político). Desta forma, existe a clara necessidade do envolvimento dos diversos atores envolvidos neste ecossistema para que seja possível a tomada de decisão em direção de ações corretivas para este fenômeno que assola grande parte das IES.

Dentro deste panorama, a utilização de ferramentas que fortaleçam e deem direcionamento para tomada de decisão dos gestores torna-se aspecto essencial deste processo. E discorrendo-se acerca de estratégia fica impraticável não se abraçar nos ensinamentos elucidados por Porter, que propõe que a partir da combinação das ferramentas SWOT e VRIO é possível identificar as vantagens competitivas sustentáveis dentro do objeto de estudo.

Nesse sentido, este estudo tem o objetivo de apresentar as vantagens competitivas sustentáveis que são percebidas pelos membros do NDE de um curso de Administração, sob a ótica da VRIO como base para a identificação destes elementos. Este estudo está estruturado de forma a seguir uma linha coesa que pretende, ao final, compreender o objeto de estudo e elucidar estratégias competitivas que serão de grande valia dentro do que se propõe. Inicialmente é necessário a compreensão dos dois pilares que darão sustentação para a sequência deste estudo: os principais assuntos ligados a estratégia competitiva e sobre principais contribuições ligadas a evasão e suas principais causas e também os principais estudos que tratam do tema evasão e suas principais causas. Posteriormente tem-se a apresentação da metodologia de estudo e apresentação dos resultados com as principais perspectivas e propostas acerca do objeto de estudo.

## 2 CONCEITOS CENTRAIS

Esta seção apresenta os conceitos centrais que dão base para a pesquisa, tratando dos elementos que envolvem a estratégia, a visão baseada em recursos e definições específicas do conceito de evasão.

### 2.1 AS DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA

A palavra estratégia é comumente utilizada na administração, simboliza organização, planejamento a longo prazo, pontualidade na tomada de decisão e sobretudo representa o que qualquer administrador busca a todo custo: a previsão aproximada do comportamento apresentado pelo mercado.

A palavra estratégia tem origem na Grécia, vem do grego *stratègós*, *stratos*: exército e *ago*: liderança. É possível a partir de aqui fazer uma série de analogias com as ações tomadas pelos generais em busca da vitória em suas batalhas e guerras, com a luta constante de gestores que encontram mercados extremamente competitivos e buscam dia após dia a sobrevivência nos mercados. Se de um lado, os generais em seus campos de batalhas buscam encontrar os melhores locais para visualizar o campo de batalha para nortear suas decisões, de outro, os gestores se encontram no mesmo paradigma onde devem sintetizar uma visão holística para que possam entender os mercados e os movimentos dos diversos atores a fim de tomarem as melhores decisões para que ao final exista a possibilidade de criar valor e/ou manter suas vantagens competitivas.

Esta visão é reforçada ao citarmos o livro *A arte da Guerra*, escrito por Sun Tzu, que afirma que conhecer a si mesmo, ao inimigo e ao campo de batalha são fatores fundamentais durante uma guerra. São fatores tão fundamentais que Sun Tzu afirma que ao possuir tais variáveis, o caminho da vitória fica muito mais claro. Os concorrentes, as organizações e os campos de batalhas (mercados) não são diferente, com o fluxo de volume de informações existentes, a organização de possuir, saber gerir e melhor trabalhar com esta

informação possui um enorme poder sob o mercado e este pode credenciar-se com um dos grandes desafios da era muitas vezes elencada como era da informação.

Alday (2002) conceitua que no ramo empresarial, a estratégia pode ser utilizada para criar caminhos a partir do processo de busca e seleção. Busca que delimita focos de ação a partir da apropriação do conhecimento e posteriormente o enxugamento desta informação. Portanto, você estuda, busca, se apropria, filtra e abstrai apenas o essencial, que auxiliará na tomada de decisão pontual ao final do processo.

Ainda dentro das visões apresentadas por Alday (2002), que traz alguns questionamentos interessantes. O mesmo discorre acerca do real impacto da estratégia nas organizações, outrora um conceito tão abstrato que pode não produzir resultados imediatos em cenários que por sua vez cobram pragmatismo. O mesmo questiona sobre a real contribuição da estratégia para a produção de valor e real ganho de desempenho?

Porter (1998) destaca que a estratégia pode apresentar diversas definições. Dentre elas, destacam-se a exclusividade na realização de alguma ação, uma maneira única e aplicável por um período de tempo de se fazer alguma coisa, o qual o concorrente não possui capacidade para replicar e outra definição relaciona-se com o planejamento, com o plano a ser seguido pela organização que culminará no atingimento de algum objetivo ou meta.

A visão de Porter (1998) é reforçada por Mintzberg e Quinn (2001), que entendem estratégia como sendo um plano que integra as principais metas organizacionais, um plano que bem estabelecido, pode atingir o melhor desempenho de agentes fundamentais dentro da organização, dos recursos, das deficiências e das potenciais oportunidades existentes dentro da organização.

O trabalho desenvolvido por De Oliveira (2004) destaca a competitividade dos mercados e a crescente necessidade de planejamentos pontuais para a manutenção e/ou geração de vantagem competitiva. Cada vez mais torna-se necessário o entendimento acerca do contexto onde se atua, os mercados globalizados são marcados por muita competição e muita inovação e

justamente esta inovação, muitas vezes confundida apenas como inovação de produto ou serviço, não é mais suficiente, existe a necessidade do monitoramento sobre todos os agentes envolvidos no contexto.

Visão que é partilhada por Quero (2008), que entende que este cenário globalizado é marcado pela reconfiguração das organizações em busca de eficiência e construção de vantagem competitiva, as organizações precisam compreender as nuances apresentadas pelo mercado e trabalhar em ações pontuais para que seja feita o reajuste dentro do tempo correto.

O trabalho de Teece (2010) exalta a importância da estratégia dentro de ambientes competitivos, saliente que a manutenção e eficiência dos modelos de negócios só se tornam reais a partir da constante análise e estratégia que propiciem a proteção desta vantagem ou valor criado. Em suma, o autor ainda complementa os conceitos apresentados por Porter e destaca que para um modelo de negócio criar um valor real para a organização e produzir uma vantagem competitiva ele precisa não somente expor a estrutura lógica dos negócios, mas deve ser aperfeiçoado e atender as necessidades específicas do cliente, não pode ser facilmente imitável, nem replicável pelos concorrentes e sobretudo, um modelo de negócios viável deve estar atento a fatores internos e externos relacionados aos atores que o envolvem.

## 2.2 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Os estudos sobre estratégia e vantagem competitiva, tem evoluído a partir da dinâmica proposta pela sociedade do conhecimento e do movimento de renovação estratégica causada pelo forte impacto do conhecimento e da tecnologia. Esse contexto tem, cada vez mais, interferido na definição dos pontos fortes de uma determinada organização e na organização de suas debilidades, com a intenção de estabelecer ligações que possam alavancar suas intenções estratégicas. É nesse ambiente que surge a visão baseada em recursos (VRIO), defendida por Barney (1991) como ferramenta que contribui com a formulação da estratégia na medida em que propõe a relação entre recursos, capacidades e vantagens competitivas.

Sob a ótica do autor, Vallandro e Trez (2013) destacam que a VRIO compreende as organizações como um conjunto de fluxos de ativos intangíveis que diferencia uma firma de outra concorrente. A partir da interpretação proporcionada por Collis e Montgomery (1995), os autores salientam que isso permite com que a empresa consiga estabelecer suas vantagens competitivas a partir de um estudo aprofundado de seus recursos internos. Esse movimento indica a escolha das melhores estratégias que possam posicionar a empresa em um contexto competitivo, de modo que a gestão possa compreender as relações entre os concorrentes.

Em se tratando da VRIO, o trabalho de Penrose (1959) é considerado um dos pioneiros na medida em que apresenta essa abordagem e destaca que a evolução de uma organização ocorre por meio da gestão de suas capacidades, que podem ser internas ou externas. A partir das inferências do autor, torna-se possível, por meio da compreensão das relações entre as capacidades, conhecer os elementos que qualificam a dinâmica organizacional e orientam a escolha da estratégia. Esses recursos, na visão de Dierickx e Coll (1989), sistematizados por Walter e Damião da Silva (2008), a VRIO faz com que a estratégia organizacional possa ser customizada a partir do desafio que é enfrentado pela organização.

Em virtude dessas discussões, Walter e Damião da Silva (2008) destacam a evolução da produção científica sobre o conceito que busca defini-lo como uma “teoria” formal, devido a possibilidade de usufruir de suas características em todos os contextos. Os autores destacam que os estudos sobre a temática têm evoluído sistematicamente desde 1997 e tem se consolidado no âmbito nacional por meio de sua aplicação em diversos contextos. De uma maneira geral, os autores defendem que a VRIO vem seguindo as diretrizes de Barney (1991), na medida em que um recurso com potencial para sustentar uma vantagem competitiva deve ter quatro características.

Um recurso valioso é aquele que permite explorar oportunidades, neutralizando as ameaças do ambiente competitivo da empresa. Outro ponto destacado pela VRIO é o caráter da raridade, destacando que isso demanda

que empresas concorrentes tenham dificuldade de possuir tal recurso ou capacidade. Nessa mesma linha o autor defende que um dado recurso deve ser difícil de imitar e, por último, ele não deve ser estrategicamente substituível por outro recurso.

O quadro 01 ilustra um movimento deste processo:

Quadro 1 – VRIO:

QUADRO VRIO				
Tem VALOR?	Tem RARIDADE?	É difícil de IMITAR	A empresa tem a devida ORGANIZAÇÃO?	Qual o RESULTADO?
NÃO				<u>Desvantagem competitiva</u>
SIM	NÃO			<u>Igualdade competitiva</u>
SIM	SIM	NÃO		<u>Vantagem competitiva de curto prazo</u>
SIM	SIM	SIM	NÃO	<u>Vantagem competitiva desaproveitada</u>
SIM	SIM	SIM	SIM	<u>Vantagem competitiva de longo prazo</u>

Fonte: elaborada pelos autores.

Em vistas de sua contribuição, Walter, Baptista e Augusto (2008) destacam que este elemento é tratado sob diversas abordagens metodológicas, o que pode prejudicar seu entendimento como uma teoria. Contudo, os autores inferem que há contribuição da VRIO para o delineamento estratégico da organização. Prova disso, é o que se demonstra no trabalho de Walter e Damião da Silva (2008), já que os autores destacam que as diversas Keywords que estão por detrás dos estudos sobre estratégia e VRIO se articulam com as proposições de criação de valor na empresa, com a performance organizacional, com seu desempenho financeiro e, sobretudo, com seu desempenho competitivo.

Dessa forma, de acordo com a abordagem determinada pelos autores consultados, a VRIO atua no campo da estratégia como um elemento que permite a definição de diferenciais e vantagens competitivas consideradas sustentáveis a partir da capacidade da empresa de utiliza-las. Isso decorre de

sua análise competitiva do ambiente, a partir de premissas pré-definidas, que fomentam a visão da empresa direcionada a partir daquilo que, de fato, é aproveitado pela organização.

### 2.3 A EVASÃO COMO ELEMENTO NORTEADOR DA GESTÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

No entendimento de Silva Filho (2007) a evasão pode ser mensurada e assumir algumas faces, seja no curso ou em determinada área do conhecimento, que convergem em duas vertentes: variáveis internas e externas. É possível perceber que os índices de evasão adquirem proporções maiores em IES privadas, o que infere diretamente com fatores socioeconômicos que são muitas vezes negligenciados e, em suma, percebe-se a necessidade de estudos sistemáticos que colaborem com a redução dos índices de evasão e melhor direcionamento dos recursos financeiros, escassos e muitas vezes mal investidos.

A perspectiva de Morosini (2011) ressalta que a produção relacionada a evasão no contexto universitário é escassa, com predominância em estudos qualitativos. Morosini (2011) partilha da mesma visão de Silva Filho (2007) ao reforçar as questões econômicas como elementos relevantes para a evasão nos cursos de graduação, mas salienta, que este não é o principal fator que interfere na tomada de decisão quanto a evasão. Segundo Morosini (2011), o principal agente que interfere na evasão é justamente o acadêmico, que esbarra em questões como o grau de satisfação com o curso e instituição e questões pessoais que interferem na escolha do curso.

As visões apresentadas por Aparecida et al. (2011) vão de encontro com Morosini (2011) e reforçam a carência de estudos que abordem a temática da evasão no âmbito do contexto universitário. É percebida também a má qualidade de ensino oferecido pela IES como fator que interfere significativamente para evasão do aluno, porém, é salientado também, que a evasão pode assumir diversas faces frente o contexto em que a IES está inserida. Fato é, que existe a necessidade da confecção de estudos pontuais a

partir da avaliação institucional, que propiciem a identificação das lacunas existentes, pois a partir destes pontos será possível traçar estudos mais profundos que darão vazão aos problemas encontrados.

A insatisfação para com o curso aparece novamente no trabalho de Dias, Theóphilo e Lopes (2010) como um dos fatores importantes da evasão e complementa o trabalho de Silva Filho (2007), os acadêmicos inicialmente estão fadados a optarem por seus cursos a partir de um conhecimento ainda falho e acabam reforçando a decisão de aderir pela evasão a partir da inconsistência dos cursos, que dentre os fatores, podem apresentar grade curricular pouco atrativa e o excesso de conteúdos teóricos sem a conciliação com exercícios práticos.

Lobo (2012) entende que a evasão e tudo que a permeia deve ser um pilar a ser discutido por todos os atores envolvidos na IES, deste gestores e professores até funcionários e acadêmicos representantes, de forma a trazer riqueza e variedade de perspectivas, que posteriormente assumem o *status* de insumo para o fortalecimento da tomada de decisão da IES. O que leva ao terceiro colocado por Lobo (2012), que se relaciona com a ação mais prática deste ato estratégico, que diz respeito a formação de equipe técnica responsável pelo estudo e acompanhamento dos fenômenos relacionados a evasão e, sobretudo que trabalha na interlocução entre os principais agentes envolvidos no processo de combate a evasão.

A visão de Aparecida et al. (2011) colabora com a visão de Lobo (2012) no que diz respeito ao planejamento, a autora entende que a utilização de metodologias de avaliação pode ser benéfica para redução da evasão. Existe a necessidade do estudo pontual das múltiplas causas que podem estar relacionadas ao ambiente em que a IES está inserida. Portanto sob o ponto de vista estratégico, a evasão deve ser encarada sob as óticas do planejamento, da execução, do acompanhamento e da avaliação.

O que leva as contribuições apresentadas por Bittencourt e Mercado (2014), que destacam que as causas da evasão estão ligadas a dois pilares centrais, as causas endógenas (internas – problemas institucionais e didático pedagógicos) e exógenas (externas – sócio-político-econômico, características

individuais e conjunturais). Os autores destacam que as causas endógenas são as que mais influenciam os estudantes no abandono dos cursos, evidenciando as deficiências institucionais e de planejamento dos cursos em si, que carecem que um aporte mais pontual na sua estruturação.

Portanto, a evasão deve ser encarada como um fenômeno complexo, que representa o abandono do ensino superior pelo acadêmico antes da sua conclusão. Ela pode assumir algumas faces e decorre de múltiplas razões, que estão diretamente ligadas ao ambiente em que a IES está inserida e, neste sentido, cada caso deve ser encarado de uma ótica diferente. O problema deve ser trabalhado a partir do nível tático, com ações estratégicas que permeiem os diversos núcleos dentro da IES a fim de disseminar mais rapidamente as ações para a correção do fenômeno em questão.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa desenvolvida neste artigo abordou a problemática sob a ótica da visão interpretativista, proposta por Morgan (1980), e que permite com que o problema de pesquisa seja observado sob a ótica qualitativa. A pesquisa ocorreu ao longo do primeiro semestre do ano de 2017, considerando como entrevistados o grupo de professores que faz parte do Núcleo Docente Estruturante de um curso de Administração.

A partir dos princípios da VRIO estabelecidos pela literatura, aos participantes foi submetido um instrumento de pesquisa com 12 questões abertas, que posteriormente foram codificadas sob a ótica do que propõe Strauss e Corbin (2008). Isso permitiu com que os resultados pudessem ser transcritos e analisados para propor a base que se estabelece na apresentação dos resultados desta pesquisa. Ainda vale ressaltar o caráter descritivo e explicativo da pesquisa, considerando as proposições que se apresentam ao longo do texto que esclarece os resultados da pesquisa.

Sobre o curso que é objeto de estudo, vale ressaltar que nele há uma trajetória de mais de 40 anos de atividade, e que no ano de 2017, até o

momento da produção deste material, contava com mais de 850 estudantes matriculados.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste capítulo serão discutidos os resultados da pesquisa, sob a ótica da plataforma teórica que sustenta o desenvolvimento desta pesquisa.

##### **4.1 A EVASÃO SOB A ÓTICA DOS ENTREVISTADOS**

Ao longo desta pesquisa, a evasão mostrou-se um tema complexo, que carece de um aporte mais significativo e direcionado. Para este artigo, o conceito de evasão defendido é o de Bittencourt e Mercado (2014), que destacam a evasão como um processo que representa o abandono do curso ou da IES pelos acadêmicos em função de causas internas (institucionais) e externas (sócio-econômicos-políticos).

Os autores ressaltam que os materiais disponíveis são escassos e por vezes apresentam definições simplistas e, destarte, certamente o presente artigo contribuirá significativamente para o enriquecimento da literatura. Sob o ponto de vista da literatura a evasão centra-se em dois pilares, causas internas (endógenas) e externas (exógenas), com maior incidência nas causas internas. Fato é que a evasão deve ter um aporte mais pontual principalmente pela IES, que deve direcionar seus esforços para manter o acadêmico que já está presente no curso e precisa de acompanhamento constante. Os estudos devem ser realizados de cima para baixo, com óticas indiretas e sobretudo diretas, de conselhos que atuem diretamente com o acadêmico e possuam uma visão mais próxima da realidade.

Os entrevistados desta pesquisa, ora membros NDE de um curso de Administração, serão identificados na sequência em que contribuíram com suas respectivas respostas, caracterizados como ENT1, ENT2, ENT3 e ENT4. Com relação ao perfil e a caracterização, também é válido destacar que todos compõem o NDE de um curso de graduação em Administração, com uma

trajetória de 40 anos de funcionamento e que atualmente conta com mais de 800 alunos matriculados. Do ponto de vista da qualidade, o curso possui Conceito de Curso 4, obtido na avaliação *in loco* para Renovação de Reconhecimento que aconteceu em meados de 2016, e CPC 3, a partir da avaliação correspondente ao ciclo avaliativo de 2015.

A visão do ENT1 e ENT3 vão ao encontro com a perspectiva apresentada por Lobo (2012), que entende que a evasão enquanto problema que deve ser discutido em todos os níveis institucionais, sobretudo pelos gestores, pois a resolução do problema se dá pelo aporte inicial a partir do nível mais alto da instituição com o direcionamento gradual para os níveis mais baixos. Isso pode ser comprovado na fala do ENT1:

*ENT1: A evasão é um evento que deve ser compreendido pelos gestores, pois causa impactos severos nos projetos pedagógicos. Ela é caracterizada como o abandono do curso e (ou) da IES, ocasionada por fatores institucionais e por fatores sociais que acometem o indivíduo.*

As visões apresentadas pelo ENT2 e ENT4, embora adequadas na perspectiva das causas, destoam da definição de Lobo (2012) e Bittencourt e Mercado (2014) pois estão focadas apenas na “parte final” do processo da evasão. Segundo os autores, é fundamental compreender o conceito do processo para atacá-lo com propriedade, estabelecendo ações coerentes com a identidade do curso e com o que é previsto pelo projeto pedagógico. Mesmo assim, sob ótica dos entrevistados, a evasão resulta no abandono do curso e/ou IES pelo acadêmico.

Dessa forma, considerando uma análise sistêmica e global das contribuições da entrevista, é possível categorizar a contribuição dos entrevistados sobre a evasão, definindo-a como o ato de abandono do curso de graduação, devido a questões pessoais e (ou) institucionais, que possuem pouco controle por parte dos gestores do curso de graduação e das instâncias responsáveis pelo combate a este evento.

#### 4.2 OS MOTIVOS DA EVASÃO SOB A ÓTICA DO NDE

A literatura que trata da evasão, embora escassa e polissêmica, permite que se produzam reflexões sobre suas causas e efeitos no âmbito da educação superior. De uma forma geral, os autores que a definem também tentam esclarecer suas causas, que na maioria das vezes são intrínsecas e extrínsecas. Sob a ótica deste princípio e considerando o que é defendido neste artigo, considera-se para a análise as definições de Bittencourt e Mercado (2014) que indicam a existência de aspectos endógenos e exógenos, que respectivamente guardam relações com a individualidade do sujeito e com a instituição.

Sob o prisma dos entrevistados, é possível identificar que há a percepção do que é a evasão no âmbito do curso em investigação. Para os membros do NDE, os aspectos endógenos se relacionam com motivos vocacionais, aspectos de qualidade do curso, falta de adaptação em relação ao curso e falta de aderência com a linguagem dos professores. Nesse sentido, o ENT1 e o ENT3 destacam que ainda é importante salientar que a evasão, numa perspectiva endógena, ocorre a partir da ausência de identidade do acadêmico com o curso e da ausência de motivações no indivíduo para cursar aquela graduação. Neste caso, os objetivos pessoais são divergentes daqueles que são socializados no curso, fazendo com que o curso não tenha o significado esperado pelo sujeito. Outro ponto trazido pelos entrevistados, mais especificamente no âmbito do ENT2 e do ENT4, está no fato da ausência de engajamento do estudante em virtude da falta de informação na hora da escolha do curso. Entre outros aspectos, isso pode ser decorrente de uma pressão familiar ou social para o acesso à educação superior.

No que tange os elementos exógenos, que são inerentes à instituição, é possível identificar uma visão mais concreta da realidade, o que pode demonstrar que torna-se necessária a construção de ações no âmbito do NDE que possam compreender os motivos pessoais do estudante para se evadir. Ao identificar as contribuições da entrevista, é possível perceber que o destaque é para as questões econômicas, de saúde e das de ordem institucional.

Para o ENT1, as questões de ordem institucional são aquelas motivadas pela inoperância institucional ou pela burocracia, comum em instituições de

grande porte. Em virtude da amplitude dos processos existentes neste tipo de modelo, há um grande distanciamento do estudante e também há a dificuldade de acompanhá-lo para que ele usufrua das políticas institucionais. Isso também pode ser fruto, de acordo com a visão do ENT3 e do ENT4 da falta de socialização dessas informações perante o estudante.

Nos termos econômicos, as influências da atual crise econômica também são consideradas em se tratando das causas externas da evasão. Somado a uma condição institucional de inoperância de uma determinada política, na visão do ENT4 isso pode ser ainda mais problemático, já que pode contribuir para que muitos alunos se evadam sem o real conhecimento das causas. Já no que se refere a saúde, o ENT4 destaca que é o elemento externo sobre o qual menos se tem controle, já que é um fato que torna a evasão uma questão “de vida ou morte”.

Nesse sentido, com base nos principais motivos expostos pelo NDE, torna-se possível conhecer as vantagens competitivas do curso no combate à evasão.

#### 4.3 AS VANTAGENS COMPETITIVAS DO COMBATE A EVASÃO: UMA VISÃO SOB A ÓTICA DOS PONTOS FORTES DESTACADOS

“Identificar as estratégias que podem compor um programa de combate à evasão em um curso de graduação em Administração” norteou as ações desenvolvidas nesta pesquisa e este capítulo busca elucidar os principais aspectos sob a ótica dos entrevistados.

Sob o panorama desta nova sociedade baseada no conhecimento, mais conectada e competitiva, a manutenção e/ou criação de vantagens competitivas sustentáveis, que depende da otimização dos pontos fortes da organização e minimização de suas fraquezas, tornou-se tarefa mais complexa e dispendiosa. Neste contexto, segundo Barney (1991) surge a VRIO, ferramenta que faz a interlocução entre recursos, capacidades e vantagens competitivas, que surgem a partir da análise dos pontos fortes originários da análise do ambiente externo de um determinado contexto.

Nesse sentido, procurou-se investigar as questões relativas a estes pontos, tendo o contexto da evasão como pano de fundo, com a intenção de compreender as vantagens competitivas sustentáveis de um determinado curso de Administração, sob a ótica dos membros de seu NDE. Com base na investigação realizada, o retrato da análise ambiental, considerando, reitera-se, a evasão como pano de fundo, é exposta no Quadro 02:

Quando 02 – Análise SWOT:

<b>ANÁLISE SWOT</b>	
<p><b>FORÇAS (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Matriz curricular;</b></li> <li>▪ Representatividade da marca;</li> <li>▪ Profissionalismo na gestão da Universidade e do curso;</li> <li>▪ Oferta de bolsas;</li> <li>▪ Disponibilidade de variedade de turnos;</li> <li>▪ <b>Incentivo a pesquisa e extensão;</b></li> <li>▪ <b>Qualidade do corpo de professores;</b></li> </ul>	<p><b>FRAQUEZAS (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Burocracia;</li> <li>▪ Excesso de entraves institucionais;</li> <li>▪ Dificuldade de identificação das causas da evasão com antecedência;</li> <li>▪ Ausência de orientação técnica no combate a evasão;</li> <li>▪ Baixa qualidade de alguns professores do quadro;</li> <li>▪ Desvio de foco na agregação de valor do curso na visão do acadêmico;</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EaD;</li> <li>▪ Profissionalização dos processos administrativos;</li> <li>▪ Forte investimento em pesquisa e extensão;</li> <li>▪ Aumento da demanda em função da necessidade de qualificação profissional;</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta burocracia;</li> <li>▪ Concorrência ofertando cursos com preços mais atrativos;</li> <li>▪ Cursos na modalidade EaD;</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores.

Considerando a literatura sobre a evasão, é possível perceber que a importância de cada ponto forte é identificada nas contribuições apresentadas pela literatura; é possível visualizar a clara lacuna existentes na IES, que podem ser otimizados dentro deste contexto de combate à evasão.

Uma matriz curricular bem planejada atrelado com a utilização de uma marca forte são aspectos verificados nas visões de Dias, Theóphilo e Lopes (2010), que destacam que a inconsistência dos cursos no que se refere o conteúdo pragmático e forma de apresentação combinado com a pouca experiência e momento de indecisão do acadêmico são pontos chave dentro de um cenário evasivo, o acadêmico muitas vezes inicia sua caminhada acadêmica buscando respostas e confirmação de que tomou a decisão certa e

acaba esbarrando em variáveis que não condizem com a sua alçada, mas que deveriam suprir suas expectativas.

Seguindo esta perspectiva, o profissionalismo na gestão da Universidade e do Curso completa as perspectivas de Dias, Theóphilo e Lopes (2010) e Aparecida et al. (2011) e é o pilar de todos os pontos fortes aqui elencados, pois a gestão efetiva destes dois pilares interferem em todos os processos subsequentes. Existe a necessidade do constante acompanhamento de todos os atores e variáveis envolvidas com a realidade da IES, conforme colocado por Lobo (2012), para que sempre de forma imediata, seja possível a tomada de decisão pontual.

As contribuições apresentadas por Bittencourt e Mercado (2014), acerca das causas exógenas e endógenas, vão de encontro com as oportunidades relacionadas a oferta de bolsas e disponibilidade de variedade de turnos. Muitos acadêmicos acabam esbarrando nestes aspectos, ora pois não conseguem sustentar altas mensalidades, ora por terem outras responsabilidades e por conta disso tenham que se envolver com outras atividades que convergem com horários limitados da IES.

A partir dos pontos fortes identificados, o NDE também contribuiu na identificação das vantagens competitivas sustentáveis a partir dos resultados da aplicação da Matriz VRIO, cujo resultado encontra-se no Quadro 03. Nela, foi possível perceber que os principais pontos fortes que tem valor, que são raros, difíceis de imitar e que são aproveitados pela organização são os seguintes: Matriz curricular, Incentivo a pesquisa e extensão e a qualidade do corpo docente.

Quadro 03 – Análise VRIO:

QUADRO VRIO					
O que?	Tem VALOR?	Tem RARIDADE?	É difícil de IMITAR	A empresa tem a devida ORGANIZAÇÃO?	Qual o RESULTADO?
Oferta de bolsas	SIM	NÃO			<u>Igualdade competitiva</u>
Disponibilidade de variedade de turnos	SIM	NÃO			<u>Igualdade competitiva</u>
Profissionalismo na gestão da	SIM	SIM	NÃO		<u>Vantagem competitiva de</u>

Universidade e do Curso					<u>curto prazo</u>
Qualidade do corpo docente	SIM	SIM	SIM	SIM	<u>Vantagem competitiva de longo prazo</u>
Incentivo a pesquisa e extensão	SIM	SIM	SIM	SIM	<u>Vantagem competitiva de longo prazo</u>
Matriz curricular	SIM	SIM	SIM	SIM	<u>Vantagem competitiva de longo prazo</u>

Fonte: elaborado pelos autores,

A qualidade do corpo docente e o incentivo a pesquisa e extensão complementam as contribuições apresentadas por Dias, Theóphilo e Lopes (2010) e Aparecida et al. (2011), pois são fatores ligados diretamente ao planejamento. Negar estes dois pilares aos acadêmicos pode ser decisivo para desistência para o vislumbre de uma carreira acadêmica. Dias, Theóphilo e Lopes (2010) e Aparecida et al. (2011).

Sob a ótica do quadro 03, os elementos “Matriz curricular”, “Incentivo a pesquisa e extensão” e a “qualidade do corpo docente” são as vantagens competitivas sustentáveis, enquanto o profissionalismo na gestão da Universidade é uma vantagem competitiva de curto prazo, além da oferta de bolsas e variedade dos turnos como sendo uma igualdade competitiva. Dessa forma, torna-se possível, a partir das vantagens competitivas sustentáveis, ordenar estratégias endógenas e exógenas de combate à evasão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A combinação desta nova concepção de mundo mais conectado atrelado a crescente busca pela capacitação via ensino superior por parte das pessoas colaborou para a criação de um cenário de extrema competição pela entrada nas mais diversas Instituições de Ensino Superior. Isso exigiu destas IES um novo método de gerenciar todos os atores envolvidos neste processo, o que gerou uma série de problemas, dentre eles, um dos que causam a maior preocupação e relacionam-se com a evasão, objeto de estudo desta pesquisa, que teve como plano de fundo a identificação das vantagens competitivas sustentáveis relacionadas a evasão.

O cenário exhibe um problema complexo, que se centraliza em causas endógenas (dentro da IES) e causas exógenas (fora da IES). Fato é que as IES precisam encarar o problema com uma abordagem pontual, existe a necessidade da compreensão de que é preocupante a crescente evasão pelos acadêmicos em virtude de aspectos que são inicialmente controláveis pela Universidade e que muitas vezes são negligenciados e resultam na oferta de cursos carentes de planejamento mais sólido e adequado ao ambiente da IES.

O estudo verificou que o que a literatura oferece acerca do tema ainda é insipiente e carece de estudos mais sólidos e profundos. Como já destacado, as causas centram-se em dois pilares, as causas **endógenas e exógenas**, que se referem respectivamente a problemas internos, como a matriz curricular pouco atrativa, corpo docente pouco dinâmico e muitas vezes despreparado, o excesso de burocracia e o excesso de conteúdos teóricos sem a conciliação com a prática. Além dos problemas externos a IES, que são de caráter político, econômico, social ou de escolhas pessoais do acadêmico, problemas que em primeira instância fogem do controle da IES. Cabe ressaltar que sendo a evasão um tema complexo, ela pode assumir diversas faces que variam de acordo com o ambiente em que a IES pode estar inserida.

Dentre as vantagens competitivas sustentáveis, cabe ressaltar o profissionalismo na gestão da Universidade e do Curso, que de maneira eficiente pode desmistificar de forma macro, os problemas da IES, para que posteriormente seja possível as tomadas de ações mais pontuais e diretas. A qualidade do corpo docente e o planejamento efetivo da matriz curricular também apareceram como vantagens competitivas sustentáveis, sendo estes complementos da vantagem previamente aqui descrita. E por último o incentivo a pesquisa e extensão, que eleva o *status* da IES dentro de um cenário de alta competição, que cobra das instituições de ensino mais criatividade e eficiência na escolha das melhores ferramentas que darão melhor preparo ao acadêmico e conseqüentemente auxiliará na diminuição da evasão pela satisfação do acadêmico.

Cabe ressaltar ainda, que o estudo contribuiu para o fomento de novas perspectivas acerca do objeto de estudo, o que abre espaço para que surjam

novos estudos futuros, que permitam a investigação sobre um conjunto de ações que possam atingir as questões endógenas e exógenas do processo, proporcionando a permanência do estudante com sucesso na educação superior.

## REFERENCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. Estratégias empresariais. **Coleção Gestão Empresarial**, São Paulo, 2002.

APARECIDA, CRISTIANE; BAGGI, SANTOS; LOPES, DORACI ALVES. Evasão e avaliação institucional no ensino superior: uma discussão bibliográfica. 2011.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BITTENCOURT, Ibsen Mateus; MERCADO, Luis Paulo Leopoldo. Dropout in courses in distance education: case study of the UFAL/UAB's pilot Administration Distance Education Course. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 22, n. 83, p. 465-504, 2014.

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

DE OLIVEIRA, Letícia. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **Revista eletrônica de administração**, v. 10, n. 4, 2004.

DIAS, Ellen CM; THEÓPHILO, Carlos R.; LOPES, Maria AS. Evasão no ensino superior: estudo dos fatores causadores da evasão no curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Montes Claros–Unimontes–MG. In: **Congresso USP De Iniciação Científica Em Contabilidade**. 2010.

DIERICKX, I; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35, n.12, p.1504-1511, 1989.

FLEURY, Afonso CC; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

LOBO, Maria Beatriz de Carvalho Melo. Panorama da evasão no ensino superior brasileiro: asp

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOROSINI, Marília Costa et al. A evasão na Educação Superior no Brasil: uma análise da produção de conhecimento nos periódicos Qualis entre 2000-2011. In: **Congressos CLABES**. 2011

MORGAN, Gareth. *Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25. No 4. 1980.

QUERO, Luisa. Estratégias competitivas: Factor clave del desarrollo. **Negotium: revista de ciencias gerenciales**, v. 4, n. 10, p. 3, 2008.

SILVA FILHO, Roberto Leal Lobo et al. A evasão no ensino superior brasileiro. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 641-659, 2007.

PENROSE, Edith T. *The Theory of Growth of the Firm*, London: Basil Blackwell, 1959.

Porter, M.E., 1998, 'Clusters and the new Economics of Competition', **Harvard Business Review**: November-December: 77-90

TEECE, David J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 172-194, 2010.

VALLANDRO, L.F.J.; TREZ, G. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. **Análise-Revista de Administração da PUCRS**, v.24, n.1, p.79-91, 2015.

WALTER, Silvana A.; SILVA, ED da. Visão baseada em recursos: um estudo bibliométrico e de redes sociais da produção científica da área de estratégia do EnANPAD 1997-2007. **Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Rio de Janeiro, RJ, ANPAD**, v. 32, 2008.

WALTER, Silvana Anita; DE PAULA BAPTISTA, Paulo; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi. Visão baseada em recursos: uma análise dos delineamentos metodológicos e da maturidade dessa abordagem na área de estratégia do EnANPAD 1997-2007. **Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences**, v. 17, n. 1, 2014.