



## ENSINO A DISTÂNCIA COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

IVAN CARLOS SAVARIS  
TACIANA RITA DA SILVA  
MARIA JOSÉ CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES

**Resumo:** A sociedade, na medida em que as novas tecnologias ganham campo, passa por constantes transformações e, como conseqüência, as mudanças comportamentais dos indivíduos que a compõe se tornam mais evidentes. Os jovens são parte fundamental dessas mudanças e as Instituições de Ensino Superior precisam lidar com esse novo cenário. Nesse sentido, o Ensino a Distância se apresenta como uma possibilidade que vem ao encontro dessa nova realidade, e como uma alternativa para as IES aproximarem-se dos alunos e fazer disso um diferencial competitivo. Com o objetivo de verificar se o EAD é percebido pelas IES como uma estratégia para atração e captação de alunos ou uma tendência do futuro, e de que formas as IES estão preparadas para esta nova oportunidade, utilizou-se uma pesquisa quantitativa descritiva com as IES que compõem o grupo ACADE em Santa Catarina, com foco nos gestores de cursos à distância. Percebeu-se a preocupação com o tema como uma tendência inevitável para o futuro, tanto que boa parte delas já possui uma estrutura para oferecer alguns cursos nesse formato, com recursos tecnológicos, material didático e pedagógico específico e formas de avaliação estruturadas para lidar com esse público.

**Abstract:** *The society, insofar as new technologies gain space is through constant changes, and as a consequence, the behavioral changes of individuals that compose it become more evident. Young people are an essential part of these changes and higher education institutions must deal with this new scenario. In this sense, the distance education is presented as a possibility that has to meet this new reality, and as an alternative to the IES to rapprochement with the students and make it a competitive differential. In order to verify if the EAD is perceived by IES as a strategy for attraction and collection students or a trend of the future, and how the IES are prepared for this new opportunity, using a descriptive quantitative research with IES that compose the group ACADE in Santa Catarina, with focus on management courses in the distance. Through a quantitative survey with the IES that comprise the ACADE group, in Santa Catarina, with focus on manager's courses at a distance, saw the concern is with the theme as an inevitable trend for the future, so that much of them already have a structure to offer some courses in that format, with technology resources, educational materials and teaching specific forms of assessment and structured to deal with the public.*

**Palavra-Chave:** Ensino Superior, EAD, estratégia

## 1. Introdução

A modalidade de ensino a distância (EAD) no processo educacional vem ganhando terreno no Brasil nos últimos anos de forma considerável, principalmente no ensino superior. Com base nos dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2002), existia no Brasil 25 instituições que ofereciam um total de 48 cursos de graduação à distância, que representavam um número de 20.685 ingressantes. Em 2007 o número de instituições passou para 97 com um total de 408 cursos de graduação à distância, com um número de 302.525 ingressantes. Esses dados mostram o quanto o ensino superior à distância no Brasil tem-se mostrado cada vez mais presente.

Conforme o Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância ABRAEAD (2007) o EAD surgiu oficialmente no Brasil em 1996 com a Lei n 9.394 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, na qual promoveu a livre iniciativa privada no ensino. Desde modo, rompeu barreiras possibilitando além do surgimento oficial do EAD o crescimento do número de Instituições de Ensino Superior (IES) no âmbito nacional. Esse crescimento acirrou a competitividade entre as IES, de modo que o objetivo destas passou a conquista e manutenção dos alunos, onde a chave do sucesso está no estabelecimento de estratégias. Segundo Mintzberg (2006) a estratégia além de assegurar que os objetivos da organização sejam atingidos, também pode ser vista como uma manobra específica para superar um oponente ou concorrente. O mesmo afirma ainda que “formulação de estratégia como uma atividade lógica incluem identificação de oportunidades e ameaças no ambiente [...]”. Porter (1986) afirma que existem cinco forças competitivas em um ambiente, que refletem o fato de que a concorrência não está limitada aos participantes estabelecidos, evidenciando a necessidade da adaptação das organizações aos ambientes em constante mutação.

Nesse contexto o EAD vem surgindo com toda força, de modo que levanta um questionamento: é uma tendência passageira ou uma nova forma de expansão em um nicho de mercado bastante promissor?

Segundo Melo (2008) os principais fatores que contribuíram para o crescimento do EAD no Brasil foram a flexibilidade que possibilita a transmissão do conhecimento em qualquer lugar e horário e as novas tecnologias, sobretudo a Internet. A flexibilidade do conhecimento é um fator chave para EAD. Nos dias de hoje, percebe-se a turbulência na vida cotidiana das pessoas, onde as mudanças e informações aceleradas exigem que elas estejam em constante movimento para acompanhar o ritmo do mundo. O ensino a distância apresenta uma grande vantagem a essas pessoas: a possibilidade do conhecimento em qualquer lugar e horário, sendo um facilitador em sua vida. E o avanço das tecnologias de informação e comunicação (TICS) contribuiu para que ocorresse essa flexibilidade de conhecimento.

Acredita-se na existência de uma demanda latente nesse momento, mas como as IES se posicionam com relação a esse desafio? Visualizam o EAD como sendo uma mudança no foco estratégico das IES, sendo uma tendência do futuro inevitável? Percebem a EAD como uma estratégia de diferenciação para enfrentar a competitividade do mercado e captar mais alunos? Conforme Belloni (2001) “As mudanças sociais ocorridas nas últimas décadas [...] estão a exigir transformações

radicais nos sistemas educacionais que, para adaptar-se às novas demandas, vão assumindo novas funções e enfrentando desafios.”

Portanto, o objetivo deste artigo é verificar se o EAD está sendo percebido pelas IES como uma estratégia para atração e captação de alunos ou uma tendência do futuro, e de que formas as IES estão preparadas para esta nova oportunidade que o mercado vem apresentando.

Este artigo se apresenta da seguinte forma: a seção 2 apresenta a fundamentação Teórica “Estratégias Competitivas” como uma forma de explorar as oportunidades de mercado, “Estratégias em IES” e “EAD como Estratégia, na seção 3 apresenta a Metodologia da Pesquisa Aplicada, na seção 4 apresenta a análise da Pesquisa e a seção 5 mostra as conclusões do trabalho.

## **2 Fundamentação teórica**

As Instituições de Ensino superior sofrem com a diversidade de possibilidades oferecidas aos estudantes. A concorrência torna-se a cada dia mais acirrada e diferenciar-se nesse meio exige dos gestores maior dinamismo e criatividade. As análises mercadológicas se apresentam como indispensáveis, assim como o conhecimento profundo sobre o público-alvo e do ambiente organizacional. A elaboração de um bom planejamento estratégico para a IES deixou de ser uma mera formalidade para ser o ponto chave na busca de vantagens competitivas perante os concorrentes.

### **2.1 Estratégia competitiva**

“Não existe fórmula para transformar uma organização, e isso inclui a própria noção de que a organização precisa ser transformada” Mintzberg (2000)

As forças competitivas do ambiente são fatores de preocupação nas organizações, e compreendê-las é essencial para a adoção de estratégias eficazes. Segundo Porter (1986) “as cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos, e os entrantes potenciais são todos concorrentes”. Isso, de certa forma, dificulta ainda mais a delimitação e o estudo dos concorrentes e, conseqüentemente, a real definição de boas estratégias.

Uma estratégia competitiva efetiva, segundo Porter (1986), assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. Isto compreende uma série de abordagens possíveis:

- posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou
- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada a novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Dois temas fundamentais estruturam a evolução recente do pensamento sobre estratégia empresarial: a vantagem competitiva e a mudança organizacional e estratégica. Apesar de apresentarem diferenças teóricas e metodológicas, diversas razões justificam a convergência dessas duas correntes. Primeiramente, a evolução dos

ambientes organizacionais, cada vez mais marcados pela evolução tecnológica, pela interconexão entre grandes redes de organizações e pela integração dos mercados mundiais. Altos níveis de incerteza e ambigüidade ambiental contribuem fortemente para que a mudança organizacional seja vista não como um evento raro, mas como uma ocorrência cada vez mais freqüente nas organizações. (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Evidencia-se a necessidade de adaptação das organizações aos ambientes em constante mutação, e talvez existam movimentos que elas possam fazer para aumentar seus lucros (PORTER, 1986) e que também possibilitem a conquista de novos clientes nesse contexto. Mas a decadência do planejamento estratégico, analisada por Mintzberg (apud VASCONCELOS e CYRINO, 2000), pode ser vista, nesse sentido, como um sinal da inadequação dos modelos de Estratégia Empresarial às características do mundo real. A estratégia não deveria ser considerada como um longo período de pensamento – Formulação da estratégia –, seguido por um longo período de ação – implementação da estratégia. Os dois processos não estariam somente inextricavelmente entrelaçados, mas existiriam em uma inter-relação mutuamente sustentada. (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004). O ambiente e o mundo real onde a organização está situada passa a ter ainda mais influência nas decisões estratégicas. Essa realidade também se apresenta no contexto das Instituições de ensino Superior.

## **2.2 Estratégia em IES**

“O segredo da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. (PORTER, 1986. p 22)

As IES, assim como as organizações de diversos mercados, enfrentam um ambiente de extrema competitividade, e por isso também necessitam de estruturação para criar vantagens. O ensino no Brasil está tomando outras proporções, a forte competitividade entre as IES propicia uma disputa acirrada por alunos, e estas têm buscado alternativas com investimentos em ferramentas de marketing e estratégias para vencer essa disputa. Não bastando a facilidade de acesso e de disponibilidade referente a vagas, inclusive com ociosidade, os cidadãos interessados em cursar uma faculdade encontram, hoje, oportunidades para que sua situação financeira não interfira em sua vontade de cursar um terceiro grau (SILVEIRA, BECKER e PERFEITO, 2005).

As Instituições como eram na década passada, tendem a perder espaço. Muitos compartilham dessa visão do fim iminente das universidades no século XXI, a não ser que mudanças drásticas em suas estratégias e estruturas sejam feitas para acomodar as necessidades de um mundo em mudanças (FRIGA, BETTIS e SULLIVAN, 2004). Uma pressão maior por eficiência começa a ser sentida nas instituições públicas e muitas das instituições privadas estão entendendo que sem uma administração treinada e profissionalizada não poderão fazer frente às novas realidades de mercado e econômicas (FINGER, 1997).

Nesse contexto, a preocupação vai além da formulação da melhor estratégia, com ferramentas comumente utilizadas e adaptadas em organizações de setores genéricos. As IES possuem características peculiares que as diferenciam em sua estrutura, na organização dos profissionais, na utilização da tecnologia, na definição de metas e na tomada de decisão (ANDRADE 2002).

As universidades exigem a utilização de instrumentos que permitam a seus dirigentes conduzi-las a um futuro desejado. Desta forma, a exigência de se aperfeiçoar seus processos de gestão tem produzido tentativas de se transferir instrumentos próprios das

empresas de negócio para as instituições acadêmicas. Esta transferência, entretanto, não pode ocorrer como se fosse um "simples empréstimo" das práticas das organizações empresariais, nem tampouco ser levada a cabo da mesma forma que tradicionalmente fazem estas. É necessário considerar e "respeitar" as características peculiares às organizações universitárias. (ANDRADE, 2002)

Essa complexidade das organizações educacionais suscita questionamentos referentes à área de gestão, o que, certamente, inclui a busca de soluções alternativas para que essas organizações procurem se adequar a um mercado em constante mutação (LANZILLOTTI, 1997).

Para ilustrar o ambiente em mutação que ajuda a tornar o mercado instável e incerto, o quadro 1, de FRIGA, BETTIS e SULLIVAN (2004) apresenta uma visão da cadeia de valores em educação em Administração, mas que serve como parâmetro para a educação superior como um todo. Essa descrição baseia-se na visão da cadeia de valores proposta por Michael Porter, e mostra o ambiente onde o conhecimento está mais focado nos estudantes, com o crescimento tecnológico em evidência através da proliferação da internet, das bibliotecas digitais e, com isso facilitando o acesso às informações, ou seja, uma verdadeira revolução do conhecimento.

Quadro 1 – Visão geral da cadeia de valores em educação em Administração

CONHECIMENTO			
	BASEADO EM EMPRESAS (PRÉ-1950)	BASEADO NO CORPO DOCENTE (1950-1999)	BASEADO NOS ESTUDANTES (2000 EM DIANTE)
Criação	Lições práticas Profissionais	Teórico/empírico Professores PhDs	Unidades modulares Corpo docente misto
Assimilação	Bibliotecas limitadas	Livros e periódicos de gestão	Bibliotecas digitais
Distribuição geográfica	Local	Regional/nacional	Global
EVENTOS-CHAVE			
	Fundação Ford Revolução industrial	Rankings da mídia Base de dados eletrônica	Proliferação da Internet Revolução do conhecimento

Fonte: FRIGA, BETTIS e SULLIVAN (2004)

Nesse sentido, percebe-se a necessidade de uma atuação mais forte da IES dentro desse novo ambiente, com estratégias que tornam a Instituição atrativa para os alunos. Assim, o Ensino a Distância aparenta ser uma dessas alternativas estratégicas que vem ao encontro dessa nova realidade.

### 2.3 EAD como estratégia

O EAD tem se apresentado como uma nova alternativa de ensino para atrair alunos que necessitam de maior flexibilidade de horários em seus estudos. As IES parecem perceber esse movimento e, muitas delas, estão num processo de organização para melhor se adaptar a essas oportunidades, atendendo uma necessidade até então pouco explorada. A sociedade, organizações e governos têm lançado crescentes desafios às instituições de ensino, para que incorporem novas tecnologias educativas, visando a melhorar a eficiência dos cursos tradicionais oferecidos na modalidade presencial, assim como para que obtenham novo impulso com a oferta de novos cursos na modalidade a distância, voltados a públicos bem mais amplos (SCHRÖEDER e KLERING, 2007).

São usadas várias definições para a educação a distância, sempre focando aspectos como separação entre alunos e professores e o uso de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), na sua mediação. Isto quer dizer que os componentes

(professores e alunos) do processo ensino-aprendizagem na EAD nunca estão juntos (salvo algumas exceções). E há sempre uma tecnologia proporcionando esse método educativo (MELO 2008).

A educação a distância emergiu com certos propósitos no seio do processo educativo como um todo. Landim (1997); Meirelles (2002); e Moore e Kearsley (2007) (apud MELO, 2008) demonstram algumas finalidades da educação a distância, ressaltando que os programas de EAD podem:

- Democratizar o acesso à educação: oferecer educação para todos; fazer o atendimento chegar a públicos-alvos específicos, ou seja, em locais onde não haja instituições convencionais de ensino; proporcionar chance àqueles que estejam em desvantagem por limitação de tempo, distância ou incapacidade física; promover a igualdade de oportunidades educativas por meio de treinamento e atualização do aprendiz; e combinar o ensino com trabalho, vida familiar, meio cultural e natural dos alunos, evitando êxodos que incidissem negativamente no desenvolvimento regional;

- Propiciar uma aprendizagem autônoma e ligada à experiência: estimular a formação diferente do contexto da sala de aula; fomentar a autodeterminação dos alunos, fazendo-os conscientizar da importância da aprendizagem autônoma; tornar os alunos agentes próprios de sua formação e o professor orientador e facilitador; propor uma independência de critério, capacidade para pensar, trabalhar e decidir por si mesmo, com satisfação pelo esforço pessoal; incentivar o aluno a estudar e pesquisar de modo independente; e fortalecer o aprendizado colaborativo;

- Incentivar a educação permanente: satisfazer a crescente demanda e as aspirações dos diversos grupos com a promoção de atividades de extensão educacional e cultural; e oferecer estratégias adequadas e instrumentos para a formação permanente, reciclagem e aperfeiçoamento profissionais;

- Promover um ensino inovador: diversificar e ampliar as ofertas de estudos e cursos regulares ou não; propiciar um sistema educativo inovador, com meios didáticos e de multimídia.

- Reduzir os custos: procurar, pela economia de escala, diminuir os custos iniciais considerados altos, causados pela produção de materiais didáticos e apoio do sistema operacional.

Diante de tais possibilidades e benefícios apresentados pelo EAD, as Instituições de Ensino Superior que compreendem com mais agilidade e consistência esses fatores buscarão tomar as decisões de forma coerente com seus objetivos organizacionais. A importância do entendimento do cenário e da análise dos pontos positivos e negativos, segundo SCHRÖEDER e KLERING (2007) reside na sugestão de uma discussão até então não iniciada: de que a EAD constitui uma opção de mudança estratégica da própria Universidade como um todo. Mas toda a mudança estratégica envolve diversos fatores, inclusive alguns que interferem nas raízes da organização e podem gerar resistência por parte de membros da instituição. Destarte, surge a necessidade de a área de EAD demonstrar, através de seus cursos, o quanto suas práticas encontram-se alinhadas com as estratégias institucionais mais gerais, além mesmo das estratégias educacionais, ressaltando os pontos de maior eficiência e eficácia em cada processo (SCHRÖEDER e KLERING, 2007).

### **3. Metodologia**

Para a elaboração deste artigo foi aplicada uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa com o intuito de buscar dados para verificar se o EAD está sendo percebido

pelas IES como uma estratégia para atração e captação de alunos ou uma tendência do futuro, e de que formas as IES estão preparadas para esta nova oportunidade que o mercado vem apresentando. Essa escolha foi feita, pois a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 1998). Para Hair (2005), os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa. Segundo Collis (2005) o método quantitativo, é mais objetivo devido a sua natureza. Tem seu foco na mensuração dos fenômenos e envolve a coleta, análise dos dados numéricos e aplicação de testes estatísticos. Essa metodologia se encaixa aos objetivos propostos.

Tal pesquisa foi aplicada com uma amostra probabilística selecionando um membro de cada IES. A escolha do questionário como ferramenta de coleta de dados se deu pela possibilidade de observar, através dele, as características de um indivíduo ou grupo (RICHARDSON, 1989). Pelo fato de serem questões relacionadas à estratégia da instituição, os membros selecionados fazem parte da coordenação ou administração da IES.

A intenção foi realizar a pesquisa com todas as IES que integram a Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), totalizando 16 instituições de ensino superior. São elas: FURB, UDESC, UNC, UNERJ, UNESC, FEBAVE, UNIDAVI, UNIFEBE, UNIPLAC, UNISUL, UNIVALI, UNIVILLE, UNOCHAPECO, UNOESC, USJ e IELUSC. Segundo o boletim estatístico ACAFE 2006, o sistema representou 66,31% dos alunos matriculados em ensino superior no estado de Santa Catarina.

O período da aplicação dos questionários foi realizado entre o mês de março e abril de 2009. Os questionários foram encaminhados por e-mail para os responsáveis pelo EAD ou coordenação da instituição. A pesquisa foi respondida por 50% das instituições que foram selecionadas para pesquisa, demais IES não se manifestaram.

Os dados coletados foram tabulados e interpretados apresentando o EAD sobre o contexto das instituições do sistema ACAFE. Também foi utilizada a análise de conteúdo no site da Associação e site das IES, pois é uma técnica que possibilita identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005).

#### **4. Análise de pesquisa**

Foi possível constatar através de pesquisa nos sites das universidades que 12 instituições já possuem o módulo de EAD e 4 instituições ainda não possuem. Portanto 75% das IES que compõem o grupo ACAFE possuem a modalidade de EAD. Entre as IES que responderam a pesquisa, todas possuem a modalidade de EAD.

Das IES que possuem a modalidade de EAD, os cursos mais ministrados são na área da Educação (pedagogia), seguido de Administração, Tecnologia, Jurídicas e Contábeis. Também foram citados os seguintes cursos: geografia, história, letras, matemática, filosofia, moda, engenharia e cursos de especialização (Pós-graduação). Uma das instituições que possuem em seu modelo de educação mais forte a modalidade de EAD é a Unisul, que possui atualmente 20 cursos de ensino superior e 9 cursos de Pós-graduação. Pode-se perceber que o EAD a distância está se expandindo em diversas áreas, não se limitando apenas a alguns cursos. A cada dia surgem novas opções para os alunos na área da educação com a vantagem de ter a liberdade de planejar e adequar seus estudos conforme sua vontade.

Das IES que responderam a pesquisa, 62% apresentam cursos totalmente a distância, 50% apresentam cursos semipresencial com 20% de frequência, 25% apresentam cursos semi-presencial com 50% de frequência, cursos de pós-graduação e disciplinas isoladas. Foi percebido que algumas instituições apresentam mais de um modelo de educação. Portanto, verifica-se que a maioria das IES possuem como modelo de educação na modalidade de EAD cursos totalmente a distância, na qual a instituição deixa de ter contato presencial com o aluno, utilizando de outros meios para interagir com ele.

<b>Modelos de Educação</b>	<b>%</b>
Totalmente a distância	62
Semipresencial com 20% frequência	50
Semipresencial com 50% frequência	25
Disciplinas Isoladas	25
Pós-graduação	25

Quadro 1 – Modelos de Educação nas IES do grupo ACAFE

Fonte: Os Autores

Ao questionar onde a estrutura do EAD está definida, 62% das instituições possuem o EAD definido no Plano de desenvolvimento Institucional (PDI) e também 50% possuem o EAD definido no Projeto Político Pedagógico (PPP) da instituição, sendo que teve uma instituição que não respondeu e duas instituições que possuem a estrutura do EAD definida tanto no PDI quanto PPP.

As instituições que responderam a pesquisa, 87% possuem estruturas próprias para aplicação da modalidade EAD e 50% possuem ainda parceria com outras instituições. Foi constatado que o EAD está percorrendo outros horizontes, na qual a distância não impõe limites para sua expansão. Um exemplo foi apresentado por uma das instituições da pesquisa que possuem cursos de modalidade a EAD em diversas regiões do Brasil e até mesmo no exterior, na cidade de Angola, na África do Sul. A tecnologia e a Internet foram fatores primordiais para que os limites territoriais não fossem um problema para a expansão do EAD no Brasil. Além disso, a parceria com outras instituições também é muito importante para expansão do EAD.

<b>Estrutura Física das IES</b>	<b>%</b>
Estrutura Própria	87
Parceria com outras Instituições	50

Quadro 2 – Estrutura Física das IES para atender alunos na modalidade EAD

Fonte: Os Autores

Uma das questões da pesquisa foi conhecer a porcentagem de alunos que estão matriculados na modalidade de EAD com relação ao número total de alunos da Instituição. Das IES que responderam esta questão, verificou-se que a média de alunos matriculados no EAD é de 7% comparado com o número total de alunos matriculados na instituição, de modo, que a maior porcentagem foi de 10% e a menor 4%. Portanto, o número de alunos na modalidade EAD possui uma representatividade muito pequena para a instituição em se tratando do número de alunos, onde praticamente 93% dos alunos das instituições ainda estão matriculados na modalidade tradicional da educação brasileira – 100% presencial.

Das instituições que participaram da pesquisa, 62% já estão autorizadas pelo Ministério da Educação (MEC). As instituições que ainda não estão autorizadas já



entraram com o pedido para regularizar sua situação. Percebe-se uma grande preocupação das IES em atender as exigências legais, pois o MEC assegura credibilidade perante a sociedade, sendo um fator importante na questão da competitividade.

<b>Autorização do MEC Modelo de EAD</b>	<b>%</b>
Sim	62
Não	37

Quadro 3 – IES do grupo ACAFE que possuem autorização do MEC  
Fonte: Os Autores

Os recursos de tecnologia utilizados para interação aluno/instituição no EAD estão muito presentes, todas as IES possuem um ambiente virtual de aprendizagem, e se comunicam com seus alunos através de chat, correio eletrônico e Fórum. O telefone também recebe grande destaque, sendo utilizado por 62% das instituições para esclarecer dúvidas e informações aos alunos. A videoconferência é utilizada por 37% das IES e a teleconferência por 12%. Percebe-se com esses resultados que a tecnologia, principalmente a Internet, é dos fatores principais para a concretização do EAD e seu crescimento no Brasil. Acompanhando a história do EAD no Brasil verifica-se que sempre existiu uma demanda, mas a partir do momento que a tecnologia e a Internet passaram a se massificar no Brasil o EAD passou a tomar outras diretrizes. Segundo Carmo (apud BELLONI, 2002), a tecnologia está fortemente associada ao desenvolvimento da educação a distância e o avanço nos meios de comunicação sempre impulsionou o desenvolvimento de experiências de ensino a distância.

<b>Recursos de Tecnologia utilizados para interação aluno/instituição - EAD</b>	<b>%</b>
Ambiente Virtual	100
Chat	100
Correio Eletrônico	100
Fórum	100
Telefone	62
Vídeoconferência	37
Teleconferência	12

Quadro 4 – Recursos de Tecnologia utilizados pelas IES na modalidade EAD  
Fonte: os autores

Em se tratando de suporte didático, pedagógico e técnico biblioteca, biblioteca virtual, computadores, laboratórios e material didático se apresentam em 87% virtual das instituições pesquisadas. Enquanto 75% das IES disponibilizam aos seus alunos orientação presencial. Com esses resultados é possível visualizar como as IES se preocupam em proporcionar um suporte adequado aos alunos matriculados no EAD.

<b>Suporte Técnico, Didático e Pedagógico no modelo EAD</b>	<b>%</b>
Biblioteca	87
Biblioteca Virtual	87
Computadores	87

Laboratórios	87
Material Didático	87
Orientação Presencial	75

Quadro 5 – Suporte Técnico, didático e pedagógico concedidos pelas IES na modalidade EAD  
Fonte: Os Autores

Das IES que participaram da pesquisa 75% disponibilizam para seus alunos, como material didático e pedagógico, apostilas, enquanto 62% disponibilizam livros didáticos, 50% disponibilizam CDS e CD-ROMS, e 37% disponibilizam DVDS. Verifica-se que ocorre uma preocupação entre as IES em prepararem o material para seus alunos. Uma das instituições acrescentou ao preencher o questionário que o material do aluno deve ser preparado com extrema atenção, de forma que a linguagem seja de fácil compreensão, já que os alunos não terão a presença constante do professor. Outro aspecto que verifica-se, é a mobilização das intuições, na qual vem se preparando e se estruturando para atender da melhor forma possível seus alunos matriculados no EAD. O material didático e pedagógico é elaborado na maioria das IES por uma equipe da instituição e por um professor responsável pelo curso. Enquanto 37% das IES contratam um profissional ou equipe de fora da instituição para preparar o material didático.

<b>Materiais disponibilizados pelas IES</b>	<b>%</b>
Apostilas	75
Livros Didáticos	62
CDS e CD-ROMS	50
DVDS	37

Quadro 6 – Materiais disponibilizados pelas IES na modalidade de EAD  
Fonte: Os Autores

Em se tratando da avaliação dos alunos nos cursos na modalidade de EAD, as provas presenciais estão presentes em 87% das instituições. As provas virtuais corrigidas por softwares estão presentes no processo de avaliação de 62% das instituições. Para surpresa a auto-avaliação, que não está tão presente na modalidade de ensino tradicional se apresenta em 50% das IES pesquisada, e com 37% das instituições se encontram a avaliação contínua ao longo do processo, defesa de trabalho de conclusão de curso, exercícios corrigidos por software e trabalho final como formas de avaliação dos alunos matriculados na modalidade de EAD. Na forma de avaliação, 87% das instituições apresentam provas com questões objetivas e discursivas. Este é um dos requisitos do MEC, na qual novamente verifica-se o quanto as IES estão ligadas as exigências legais.

<b>Avaliação no Modelo EAD</b>	<b>%</b>
Prova Presencial	87
Provas Virtuais corrigidas por software	62
Auto -avaliação	50
Contínua ao Longo Processo	37
Defesa de Trabalho de Conclusão de Curso	37
Exercícios corrigidos por Software	37
Trabalho Final	37

Quadro 7 – Avaliação no modelo EAD nas IES do grupo ACADE  
Fonte: Os Autores

A visão de 62% das instituições é de que a afirmação mais correta no que se refere ao EAD se trata de uma mudança no foco estratégico, sendo uma tendência inevitável do futuro. E 37% acreditam que o EAD é mais uma forma de expansão em um novo nicho de mercado. Verificou com a pesquisa o quanto as IES estão preparadas e adequando em suas estruturas para atender os alunos do EAD, e sem sombra de dúvidas o EAD já faz parte do plano estratégico das maiorias das IES do grupo ACADEMIA. O foco estratégico está mudando, na qual o EAD já foi incorporado como estratégia pelas IES, de modo que estas vêem o EAD como algo inevitável e impossível de escapar.

No momento das instituições expressarem o motivo que as levou a aderir o EAD, 83% afirmaram questões relacionadas com o mercado, tais como: uma oportunidade de mercado, uma necessidade de acompanhar o mercado, atender uma demanda. Portanto fica nítido, o interesse das IES e atenção voltada ao mercado, visualizando o EAD como uma forma de expansão atingindo um novo nicho de mercado, até então pouco explorado.

Conclui-se que o EAD nas IES do grupo ACADEMIA tem sido percebido como uma estratégia de competitividade, na qual esta passa a ser uma forma de atrair e captar uma demanda emergente.

As IES estão preocupadas em oferecer cursos a distância com qualidade pedagógica, de modo, que as instituições pesquisadas estão estruturadas a oferecer material didático e suporte adequado para os alunos matriculado no EAD, utilizando da tecnologia e internet como fator principal para interação com aluno. Atender as exigências legais também é um fator importante para IES, de modo que estando com sua situação regularizada com o MEC contribuirá para sua reputação e credibilidade perante a sociedade.

## **5. Considerações Finais**

Com a competitividade acirrada entre as IES a busca e manutenção de alunos é uma preocupação constante, de modo que as IES estão centradas na elaborando de estratégias e campanhas de marketing para enfrentar esse desafio, e alcançar o topo do pódio. E o EAD vem surgindo com toda força, atraindo uma demanda até então pouco explorada.

Neste contexto, este artigo teve como objetivo realizar uma pesquisa para identificar a percepção das IES em relação ao EAD, se este é visto como uma mudança no foco estratégico ou uma forma de expansão, e de que forma as IES se prepararam para este novo desafio.

Apenas 50% das instituições do Grupo ACADEMIA responderam a pesquisa que foi encaminhada por e-mail para os dirigentes das instituições. Além da aplicação do questionário, foram utilizados também para coleta de dados os sites do grupo ACADEMIA e das IES.

Fazem apenas 13 anos que a modalidade de EAD surgiu oficialmente no Brasil, e deste então tem tomado proporções estrondosas. Mesmo assim, ainda tem muito para expandir. Um exemplo explícito, o modulo de EAD representa em torno de 7% do número de alunos matriculados nas instituições do grupo ACADEMIA, possuindo uma representatividade insignificante. O futuro é incerto, mas já se tem a consciência que o EAD veio para ficar, na qual tem um longo caminho a percorrer, e se dependerem das IES, estas querem ter sua fatia do mercado. A grande questão ainda: será que o EAD vai apenas existir para atender uma demanda específica, ou futuramente vai roubar a cena,

possuindo uma maior representatividade do que os cursos na modalidade presencial, atraindo esta outra demanda? Há quem diga que é mais uma tendência, e que o EAD jamais substituirá os cursos na modalidade presencial, onde o contato pessoal é muito valorizado pelas pessoas e sempre estará em primeiro lugar.

Com os resultados verificou-se que existe uma preocupação das IES em atender e se adequar as exigências legais. As instituições pesquisadas estão estruturadas a oferecer material didático e suporte adequado para os alunos matriculado no EAD, utilizando da tecnologia e internet como fator principal para interação com aluno, e tendo toda uma preocupação em elaborar material adequado, de modo, que este seja de fácil compreensão do aluno.

O EAD foi incorporado como estratégia pelas IES, na qual, com esta pesquisa ficou muito nítido que o interesse das IES e sua atenção estão voltados ao mercado, visualizando o EAD como uma forma de expansão, atingindo assim um novo nicho de mercado, até então pouco explorado. Portanto as IES que compõem o grupo ACAFE utilizam do EAD como uma estratégia competitiva, para atrair e captar mais alunos.

O EAD segundo as IES pesquisadas fará parte do futuro, sendo uma tendência inevitável. Será que com tantas modificações na sociedade e avanços tecnológicos o EAD vai roubar a cena, e se posicionar no topo da lista? Se isso realmente acontecer, ainda tem um longo caminho a percorrer, enfrentar a sociedade brasileira, na qual a interação presencial com o professor ainda é muito valorizada.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO COMPLEXA**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 7, n. 3, p. 3-65, Abril/julho 2002

**Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância - ABRAEAD - 2007**. Coordenação Fábio Sanchez. São Paulo: Instituto Monitor, 2007

BELLONI, Maria Luiza. **Ensaio sobre a Educação a Distância no Brasil**. Revista: Educação e Sociedade, ano XXIII, no. 78, Abril, 2002.

FINGER, Almeri Paulo. (Org). **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

FRIGA, Paul N, BETTIS, Richard A. e SULLIVAN Robert S. **Mudanças No Ensino Em Administração: Novas Estratégias Para O Século XXI**. Revista de Administração e Economia. Vol 44, Nº 1. 2004

HAIR, Jr. Joseph F. ...[et al.]. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **Censo da Educação Superior 2007**. Ministério da Educação, Brasília - DF, 2009.

LANZILLOTTI, Viviane de Souza. **Gestão de universidades: novas abordagens.** Organizador: FINGER, Almeri Paulo. Curitiba: Champagnat, 1997.

MELO, Etelvino Sancha Silva de, Dissertação: **A Educação à Distância e suas Implicações no Ensino Superior**, RJ: FGV, 2008

MINTZBERG Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry...[et al.]. **O Processo da Estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados**, 4 edição, Porto Alegre: Bookman, 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHARDSON, Roberto Jarry...[et al.]. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 2 edição, São Paulo : Atlas, 1989.

SCHRÖEDER Christine da Silva e KLERING, Luis Roque. **Ensino a Distância como Estratégia Educacional e Organizacional: o Caso de uma Escola de Administração de uma Universidade Pública Brasileira.** EnADI, 2007.

SILVEIRA, Amélia, BECKER, Márcio e PERFEITO, Juarez. **Marketing em instituições privadas de ensino superior: fatores influenciadores da atratividade dos cursos de administração.** IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004, Florianópolis. Alianças Estratégicas, Integração e Gestão Universitária, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

WILSON, David C. e JARZABKOWSKI, Paula; **Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica,** Revista de Administração de empresas. Out./Dez. 2004.

VASCONCELOS, Flávio C. e CYRINO, Álvaro B.; **Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional,** Revista de Administração de empresas, v. 40, n 4. Out./Dez. 2000

Boletim estatístico ACAFE, 2007. Disponível em [www.acafe.org.br](http://www.acafe.org.br) – acessado em 06/04/2009