

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA MODALIDADE A DISTÂNCIA EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR

São Paulo – SP - Maio – 2014

Katia Maria Rocha de Lima–
Universidade Cruzeiro do Sul – katia.lima@cruzeirosul.edu.br

Rita Maria Lino Tarcia-
UNIFESP/Universidade Cruzeiro do Sul - rtarcia@uol.com.br

Investigação Científica

Educação Superior

Sistemas e Instituições EAD– Gerenciamento e Organização – Interação e Comunicação em Comunidades de Aprendizagem

Descrição de Projeto em Andamento

RESUMO

O objetivo deste artigo é compreender quais são as estratégias utilizadas pelas Instituições Privadas de Ensino Superior no que tange ao crescimento da modalidade a distância. Busca-se contribuir com a análise das diversas estratégias adotadas pelas instituições de ensino superior, observando quais são as de crescimento e quais as alternativas adotadas para expansão da modalidade a distância. A fim de legitimar empiricamente esta discussão, será realizado um estudo de caso múltiplo de natureza qualitativa em instituições privadas. Os dados serão coletados via triangulação e submetidos à análise temática de conteúdo. Os resultados poderão evidenciar as estratégias de crescimento adotadas na Instituição Privada de Ensino Superior para a modalidade de educação a distância - EaD.

Palavras chave: Instituição privada de ensino superior, estratégias de crescimento.

Introdução

Mais de 3,5 milhões de brasileiros estudaram em cursos a distância no ano de 2011, segundo levantamento realizado pelo Censo EAD (2012). De acordo com a UNESCO, em países em desenvolvimento, a educação a distância representou um meio importante de oferecer educação superior aos jovens entre 18 e 24 anos. Essa modalidade contribuiu de forma decisiva para o aumento das oportunidades de educação, bem como o estabelecimento de maior igualdade e desenvolvimento nas regiões do país. Assim, as instituições de ensino superior (IES) vêm desenvolvendo programas de educação a distância na América Latina, haja vista que os processos de universalização e democratização do conhecimento passam, necessariamente, pelo ensino a distância (MELO et. al., 2006). O crescimento do setor educacional e a onda de fusões e aquisições criaram gigantes na educação brasileira, colocando em dúvida a viabilidade das pequenas instituições privadas, (ZAPAROLLI, 2013). Este crescimento, por sua vez, gerou questões para as universidades nas quais as estratégias de crescimento muitas vezes não estão alinhadas com seus objetivos institucionais. Outro ponto relevante é que as universidades vêm influenciando e sendo influenciadas pelo ambiente no qual estão inseridas, assim as tecnologias de informação comunicação e suas diversas possibilidades de uso têm potencializado as novas possibilidades de oferta de programas educacionais a distância. Diante do crescimento da modalidade e da perspectiva de um futuro otimista para a Educação a Distância, percebe-se que nem todas as instituições estão obtendo resultados favoráveis, considerando que o planejamento de cursos nesta modalidade difere da oferta presencial. O desafio que se apresenta é utilizar a EAD de forma mais sistemática, integrada à estrutura educacional da região na qual a IES se insere, seja como sede seja como polo presencial de apoio ao aluno. Além disso, a EaD proporciona oportunidades educacionais cada vez mais amplas UNESCO(1997). A oferta de cursos na modalidade a distância, vêm cumprindo um importante papel, entre outras atribuições, de proporcionar acesso ao ensino superior para a população que se encontra em localidades mais remotas e de difícil acesso aos grandes centros urbanos UNESCO (2013). Assim, estudar a administração universitária pode colaborar com esse cenário, buscando atender diversas lacunas e preparar de forma qualificada os profissionais que atuarão nas instituições de ensino superior (IES). Diante do exposto, a pergunta norteadora deste artigo é “Como a EAD busca adequação às estratégias de crescimento das IES”? O objetivo do presente artigo é analisar como a EAD se busca formas de adequação às estratégias de crescimento e quais são as alternativas adotadas para crescimento das organizações nessa modalidade. Ainda é uma proposição deste artigo contribuir com a análise das estratégias, observando até que ponto elas são estratégias de crescimento e quais são as alternativas adotadas para o crescimento das organizações na modalidade a distância, possibilitando analisar tais as alternativas de crescimento: expansão de negócios existentes e diversificação de seus negócios. Os estudos de casos múltiplos serão realizados em instituições privadas de ensino do Estado de São Paulo que passaram por aquisições e fusões e oferecem cursos a distância. Por meio deste estudo, será possível

identificar as estratégias que possam contribuir e explicar a velocidade e abrangência da disseminação da educação a distância entre instituições de ensino superior. Além desta introdução o artigo está estruturado da seguinte forma: no referencial teórico são compreendidos dois pilares essenciais; educação a distância e as estratégias de crescimento. Em seguida o procedimento metodológico é apresentado e por último, as discussões acerca do setor educacional brasileiro seguidas das considerações finais.

1. Referencial Teórico

1.1 As IES e a Educação a Distância

A Educação a Distância (EaD) pode ser definida como uma modalidade de educação capaz de superar limites de tempo e local físico, ela é desejável e adequada para atender às demandas educacionais recentes desencadeadas pelas mudanças na nova ordem econômica mundial (Belloni, 2006). Identifica-se que os sistemas educativos foram submetidos a novas restrições com relação à quantidade, diversidade e velocidade da evolução dos saberes, bem como os dispositivos de formação profissional contínua que também sofreram escassez. Observa-se que a demanda por formação é grande, as universidades estão lotadas e quase metade da sociedade está ou gostaria de estar na escola. (LÉVY, 1999). Conforme afirma Rocha (2007), a sociedade do século XXI encontra-se diante de mudanças de paradigmas que interferem diretamente nas atividades humanas. A atenção está voltada para a criação de produtos que exigem o uso de inteligência diante das alterações na sociedade, principalmente no que diz respeito ao mercado de trabalho, pois a competitividade e as exigências de qualificação profissional trouxeram significativas mudanças para educação e, em especial, à formação básica e continuada dos profissionais. Para se atender a grande demanda de ensino, faz-se necessário considerar novas metodologias. Neste âmbito se desdobra a educação a distância, a qual oferece nova e diferenciada metodologia de ensino e proporciona um ambiente de aprendizagem no qual os alunos podem vivenciar uma aprendizagem independente de sua localização física (NAKAYAMA e SILVEIRA, 2004). Outro ponto relevante a ser destacado é o das inovações tecnológicas em sistemas de comunicação ocorridas, principalmente, a partir da última década do século XX, as quais colaboraram com a criação de um ambiente favorável para a EAD de modo a torná-la uma modalidade difundida no meio acadêmico. Seu crescimento pode ser ilustrado por meio do aumento da oferta de cursos a distância e pela sua relação com a redução de custos que a modalidade proporciona. Custos de funcionamento como os de infra-estrutura material são definidos por Lévy (1999) como menores uma vez que as escolas e as universidades “virtuais” *custam menos* do que as escolas e universidades materiais (físicas) fornecendo um ensino “presencial”. A educação a distância é também conhecida mundialmente e no contexto corporativo como e-learning que pode ser descrito como um processo de aprendizagem no qual os alunos podem se comunicar com seus professores e seus pares, e obter acesso a materiais de aprendizagem, pela Internet, fornecendo um meio através do qual as tecnologias de comunicação e informação mais abrangentes possam ser aplicadas ao ensino superior e à formação profissional. As novas tecnologias e seu processo constante

de inovação são os principais desafios que as universidades enfrentam atualmente. É possível identificar, também, muitas pesquisas acerca da temática de educação a distância no mundo, conforme se pode observar a seguir:

TABELA 01 – Pesquisas recentes acerca da Educação a Distância

Autor	País	Experiência	Método
Kidney, Cummings, Boehm (2007)	Estados Unidos	Encontrar maneiras de garantir a qualidade do e-learning através de estratégias que pudessem garantir a qualidade	Estudo de Caso - Universidade de Houston Clear Lake
Kurubacak (2011)	Turquia	Identificação, categorização, e classificação de futuras prioridades e necessidades de e-learning para o pluralismo	Quali-Quantitativo com triangulação de dados - 28 profissionais de e-learning (14 mulheres e 13 homens) Especialistas discutiram os principais problemas e desafios, as categorias, as prioridades e as necessidades de e-learning para o pluralismo - AndalouUniversity, Turkey
Fominykh (2011)	Noruega	Integração de um Campus virtual. Ampliação de possibilidades de um campus virtual em apoio à aprendizagem e socialização	Estudo de caso empírico que foi realizado para testar e desenvolver as ideias - University of Science and Technology
Phan (2011)	Austrália	Apresentar duas vertentes (i) examinar a teoria cognitiva de aprendizagem multimídia e (ii) discutir as estratégias de visualização.	Estudo de caso - Universidade de Nova Inglaterra
Maglajlić (2012)	Austria	Abordagem da eficiência no e-learning e como pode a aprendizagem ser melhorada usando redes sociais dos formandos e tutores, buscando uma abordagem mais atual	Foi desenvolvido um indicador de melhoria da aprendizagem, definida como a diferença no resultado da aprendizagem de um formando antes e depois de um período de tempo. O resultado de aprendizagem, concretamente, foi medido pelo teste resultados dos estagiários.
Gozzi (2012)	Brasil	Gestão pedagógica em comunidades virtuais orientadas para a aprendizagem. Importância da formação do professor mediador. Trouxe a reflexão das novas tecnologias da comunicação e informação.	Pesquisa bibliográfica, o conceito e a importância do desenvolvimento pedagogicamente orientado dessas comunidades em cursos on-line, bem como a necessidade de formação de professores mediadores capazes de mediar adequadamente às interações.
Gilberto (2013)	Brasil	Discussão de questões voltadas para a EAD, torna-se fundamental compreender a EAD como prática social e política que possibilita o desenvolvimento da autonomia do educando.	Resultados de pesquisa realizada com professores que atuam em cursos de licenciatura na modalidade a distância

Fonte: Kidney (2007) *et al*

Atualmente, os estudos realizados sobre a educação à distância, diz respeito à qualidade dos cursos e às estratégias que garantam a qualidade dos programas. Desta forma, faz-se o contraponto entre as estratégias de crescimento e a educação a distância, identificando as peculiaridades do setor educacional atual, que é a proposta do presente trabalho.

1.2 Estratégias de Crescimento Empresarial

O autor Chandler (1962) foi o primeiro a desenvolver um estudo empírico evidenciando o processo de crescimento empresarial, uma vez que em seus estudos identificou as corporações americanas que adotaram estratégias de crescimento distintas nas últimas décadas do século IX e no início do século XX. Assim, o primeiro período, de 1880 a 1900, foi caracterizado pela estratégia de consolidação horizontal dos mercados e

pela integração vertical dos estágios de produção. Ao final desse período, as grandes corporações americanas dos setores de petróleo, produtos elétricos estavam estabelecidas. Já no início do século XX, o crescimento dessas empresas foi comprometido pelo desequilíbrio entre a oferta e a demanda no mercado americano, obrigando-as a adotarem três estratégias alternativas de crescimento: expansão geográfica dos mercados e das fontes de suprimento para o exterior; expansão das linhas de produtos para os consumidores existentes e desenvolvimento de novos produtos para novos consumidores. Os estudos de Penrose (1959) trouxe a abordagem baseada em recursos na qual se destaca a contribuição da obra “Teoria do Crescimento da Firma” (1962), que antecipou críticas aos postulados da economia neoclássica e definiu a firma como uma “entidade administrativa” e um “conjunto de recursos”, considerado como base para o entendimento de que os processos de crescimento das firmas poderiam se assentar, não apenas pelas oportunidades externas, mas, primariamente, pelas possibilidades internas originadas nos recursos existentes dentro das organizações. A abordagem da autora foi peculiar e desafiou a linha histórica do desenvolvimento do conceito da vantagem competitiva. A partir dos trabalhos pioneiros de Chandler (1962) e Ansoff (1965), surgiram outros autores que aprofundaram os estudos sobre as estratégias de crescimento das empresas, destacando-se os trabalhos de Wrigley (1970), Rumelt (1974), Galbraith (1983). Hax&Majluf (1991), os quais buscaram aprofundar os estudos sobre as estratégias de crescimento que podem sugerir um caminho para análise das instituições de ensino objeto do estudo de caso desta pesquisa. Na revolução industrial, surgiram as primeiras empresas e, na segunda revolução industrial surge a estratégia como meio de modelar o ambiente competitivo. Surge a economia de escala, concessão de crédito às empresas, e assim, o pensamento estratégico cresce com colaboração acadêmica. Em 1960, surge a análise swot como ferramenta de ajuda para elaboração da estratégia. A estratégia é um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado, observado pela liderança da alta administração da organização, exigindo o comprometimento de todos os gerentes responsáveis e colaboradores. O desenvolvimento organizacional é marcado por um processo natural de crescimento, pois apresentam fases distintas associadas a esse crescimento. Essas ideias foram organizadas por Ansoff (1965) que através do conceito de vetor de crescimento especifica a direção na qual a empresa pretende desenvolver sua carteira de negócios. Segundo esse autor, o vetor de crescimento da empresa está associado às dimensões do produto (existentes e futuros) e à sua missão ou finalidade (atual e nova). Com base nessas dimensões, a empresa pode crescer através de quatro estratégias básicas: penetração de mercado, que consiste em aumentar suas vendas dos produtos atuais nos mercados atuais; desenvolvimento de mercados, que consiste em vender os produtos atuais para novos mercados com novas missões ou funções; desenvolvimento de produtos, que consiste em vender novos produtos para os mercados atuais; e diversificação, que consiste em vender novos produtos para novos mercados. Ansoff (1990) ampliou esse modelo de crescimento introduzindo a dimensão geográfica, passando a considerar três dimensões no modelo de

vetor de crescimento: a necessidade do mercado (atual e nova), a área geográfica (atual e nova), e as tecnologias/produtos/serviços (atuais e novas). As abordagens foram complementadas pelos autores Charan& Tichy (1998) que identificaram nove fontes básicas de crescimento: (1) crescimento natural, quando o mercado atendido é forte e está em expansão; (2) ganho de participação de mercado através de baixo custo/alta produtividade, ciclo rápido e alto giro; (3) tecnologia ou patente proprietária; (4) canais de distribuição bem desenvolvidos e construídos ao longo do tempo; (5) abrir novos mercados para os seus produtos atuais; (6) ganhar força no mercado via aquisições, alianças e/ou integração vertical; (7) expansão do “lago em que está o seu peixe”; (8) resegmentação do mercado; e (9) movimentação para mercados adjacentes. De acordo com Charan & Tichy (1998), as três últimas fontes são menos evidentes, e implicam em uma nova maneira de pensar o mercado. Neste contexto competitivo surgem as estratégias de crescimento que podem ser sintetizadas em oito tipos de estratégia de crescimento: crescimento interno, integração horizontal, diversificação horizontal relacionada, diversificação horizontal não relacionada, integração vertical de empresas relacionadas, integração vertical de empresas não relacionadas, fusões e alianças estratégicas (Hax&Majluf 1991). Até a década de 60, as estratégias de crescimento das empresas foram baseadas na existência de um negócio dominante e no aumento das vendas de produtos e/ou busca de novos mercados para esse negócio. Essas estratégias de crescimento foram suportadas por uma estratégia competitiva focada no custo e preço baixo. Nas décadas de 70 e 80, o crescimento das empresas foi basicamente orientado para uma estratégia de diversificação que buscava a redução do risco, muitas vezes em detrimento da rentabilidade global dos negócios. No nível dos negócios e produtos, entretanto, as estratégias competitivas evoluíram para a busca de vantagens competitivas de custo ou na diferenciação e/ou foco de negócios e produtos. Mais recentemente o crescimento das empresas buscou seu alicerce nos seus recursos e competências, sendo que as empresas passaram a se focalizar em seus *core business*.

2. Procedimento Metodológicos

2.1 Tipo/abordagem de pesquisa

Esta pesquisa seguirá a abordagem qualitativa exploratória que tem por objetivo explorar as situações em que a intervenção sendo avaliada não possui um único e claro conjunto de resultados (YIN, 2010). A pesquisa se configurará em um estudo de caso múltiplo, na medida em que se estuda exaustivamente um objeto, permite-se o seu amplo e detalhado conhecimento, no caso, o crescimento organizacional das IES e sua natureza diversa entre o mercado e a área educacional, tratando de um modelo híbrido devido à sua complexidade de análise. Além disso, este trabalho se propõe a utilizar modelos empresariais para análise da IES.

2.2. Estudo de Caso, Instrumento e Coleta de Dados

As instituições escolhidas para realização do estudo de caso múltiplo serão privadas, de ensino superior, localizadas no Estado de São Paulo, que passaram por

aquisições e fusões e oferecem cursos a distância. O estudo de caso permitirá extrair um estudo mais aprofundado sobre os cursos à distância ofertados e identificar as estratégias de crescimento utilizadas, que poderão contribuir para explicar a velocidade e a abrangência da disseminação da educação a distância, entre instituições de ensino superior brasileiro. Os instrumentos de coleta de dados são relatados nas seguintes etapas para o estudo qualitativo que deverá analisar os dados por fonte: observação, entrevistas e documentos. Essa metodologia explora ideias provenientes de diferentes tipos de dados coletados. Quando o padrão de determinada fonte de dados é confirmado por evidências de outra, o achado ganha força e fundamento. Essas táticas aumentam a probabilidade de se alcançar uma teoria mais precisa e confiável, ou seja, factível com os dados (EISENHARDT, 1989). As coletas dos dados nas instituições privadas de ensino superior ocorrerão nos meses de outubro e novembro de 2014, utilizando-se a técnica de triangulação (JICK, 1979), articulando: (1) a realização de entrevistas semi estruturadas coletadas junto a quatro sujeitos vinculados à entidade mantida (dimensão acadêmica), sendo dois de nível estratégico e dois de dimensão pedagógica; (2) uma análise documental de fontes primárias (PDI institucional, Avaliação Institucional, relatórios, atas, registros, dentre outros) e de fontes secundárias (MEC, INEP, SESU, CAPES, ABED dentre outros); e, (3) observações assistemáticas que, seguindo o roteiro previamente definido, registradas em diário de campo. O questionário é composto por 12 questões abertas e fechadas, das quais 7 são fechadas e 5 são abertas. Para as perguntas fechadas o tratamento dado será a tabulação o que nos fornecerá um panorama geral da estrutura das IES participantes. As questões abertas nos permitirá observar em detalhes quais atividades, ações e/ou estratégias de crescimento são desenvolvidas pela instituição (através de aquisições de outras instituições ou fusões ou parcerias com outras instituições). Além disso observar se quando há aquisições ou fusões se foram pensadas as estratégias de crescimento para a modalidade do EAD, identificando o posicionamento e o que a instituição visa destacar, através das estratégias utilizadas. Identificar, também, quais são os benefícios da instituição com relação a EAD que precisam ser apresentados à comunidade.

2.3 Análise dos dados

As diversas fontes de dados receberão tratamentos distintos. Os documentos serão analisados utilizando-se a técnica de análise documental e as entrevistas por análise de conteúdo com uso da técnica de categorização segundo Bardin (2004). Haverá, ainda, o retorno ao referencial teórico, identificando como os dados coletados contribuem para o alcance dos objetivos da pesquisa.

3. Discussão do Setor Educacional Brasileiro

O Setor Educacional vem passando por transformações nos últimos anos. Observa-se um forte crescimento do sistema privado no ensino superior no Brasil. Este segmento ganhou impulso no final dos anos 90, devido à falta de investimento na expansão do sistema público e em razão do atendimento às reformas adotadas pelo governo da época, levando ao

crescimento de uma demanda reprimida, com muitos candidatos, porém com poucas vagas nas universidades que, até aquele momento, eram instituições, na sua maioria públicas e confessionais, sem fins lucrativos. Por outro lado, o Ministério da Educação - MEC liberou a atuação no ensino superior para grupos com fins lucrativos a fim de ampliar rapidamente o número de vagas. Segundo o Censo da Educação (2012), 87% das IES eram privadas, cerca de 2.416 instituições de ensino superior do país, impactando na quantidade de alunos matriculados na rede particular, atingindo cerca de 5,14 milhões de alunos de graduação, os quais representam 73% do total no país. Pode-se observar, que há um número considerável de instituições desenvolvem seus trabalhos e oferecem a modalidade a distância, conforme dados divulgados pelo MEC e pela Associação Brasileira de Educação a Distância - ABED. Segundo dados informados pela ABED (2011), cerca de 129 instituições credenciadas ofereciam cursos na modalidade EAD, neste mesmo ano foram atendidos 817.887 alunos. Em 2012, existiam 191 instituições catalogadas no MEC oferecendo 215 cursos para 3,5 milhões de alunos atendidos. Pode-se observar que a educação a distância encontrou espaço no mercado educacional brasileiro, e exerceu um papel ativo no desenvolvimento das competências previstas nos currículos dos cursos. O aumento do número de vagas no ensino superior ofertadas no Brasil, a partir da propagação de cursos de graduação e pós-graduação na modalidade a distância, possibilitou que muitos estudantes pudessem ingressar nas Instituições de Ensino Superior. Outro ponto relevante é que, desde 2007, com a entrada de fundos de investimentos no setor e uma série de movimentos de abertura de capital em bolsa, o sistema do ensino superior privado passa por uma rápida transformação com a concentração dos negócios em busca de maior escala e melhores resultados aos acionistas, cenário esse vivido em quase todos os demais segmentos econômicos. Observou ZAPAROLLI (2013) que a consultoria KPMG no primeiro trimestre de 2013 contabilizou 12 transações de fusões e aquisições no mercado educacional, no qual se retroagirmos até o ano de 2008, a consultoria chega a um número de 143 transações. Os cinco maiores grupos concentram 33,5 % dos alunos. Contudo, conforme apontam especialistas do mercado, o ritmo tende a diminuir, de acordo com as indicações do consultor Luis Motta (KPMG - 2013), pois para os grandes grupos não compensaria adquirir uma instituição com 2000 alunos, pois representaria muito trabalho para pouco resultado. Segundo avaliação de Oscar Malvessi (2013), coordenador do curso de fusões e aquisições da Fundação Getúlio Vargas, a formação de grandes grupos educacionais poderá ser salutar para o mercado, pois este é um segmento estagnado quando se trata de qualidade, considerando que nenhuma das universidades brasileiras, nem mesmo as públicas, aparecem no ranking das 100 melhores do mundo e a qualidade do ensino nas instituições particulares é ainda menor. Já para o presidente da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) Gabriel Mario Rodrigues (2013), um dos fundadores da Universidade Anhembi Morumbi e presidente do conselho de administração da Anhanguera, a economia de escala é fator imprescindível nas IES para fazer frente à necessidade de investimento estimada em R\$ 16 mil por aluno ao ano, pois o melhor é associar-se a um grande grupo e compartilhar as experiências, conhecimento e tecnologia, justamente por ser, ainda, a única oportunidade de sobrevivência. Acredita Elisabeth Guedes, vice-presidente da Associação Nacional das Universidades Particulares (ANUP - 2013), que a consolidação é uma necessidade do país e das escolas que, de acordo com o Plano Nacional de Educação, a meta é dobrar o número de

estudantes no ensino superior até 2020, o que nem todas as instituições têm condições de enfrentar sozinhas com recursos próprios.

Considerações Finais

Esta pesquisa encontra-se em andamento, após o levantamento teórico e realização dos procedimentos metodológicos a pesquisa será aplicada a fim de verificar se as estratégias de crescimento das instituições privadas estão alinhadas com as estratégias de educação a distância. Os resultados contribuirão para a literatura de estratégia, especificamente estratégias de crescimento organizacional. A contribuição surge da aplicação dos conceitos essencialmente empresariais nas IES, mas sob uma nova perspectiva que a literatura não retrata, ou seja, a resistência da aplicação deste conceito na área educacional bem como permitirá a discussão teórica dos segmentos de educação a distância e estratégias de crescimento das IES.

Referências

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*, 1965. NY: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management* (Vol. 2). New York: Prentice Hall.
- Bardin, L. (2004). *Análise do conteúdo*, trd. português.
- Chandler, A. D. (1976). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*, 1962. Irwin, Boston, MA.
- Charan, R., & Tichy, N. M. (1998). *Every business is a growth business: How your company can prosper year after year*. Three River Press.
- Belloni, M. L. (2006). *Educação a distância*. 4a ed. Campinas, SP: Autores Associados.
- CNE/CP3., R. (18 de dezembro de 2002). *CNE/MEC*. disponível em Ministerio da Educação: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CP032002.pdf>.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 602-611.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fominykh, M., Prasolova-Førland, E., Morozov, M., & Gerasimov, A. (2011). Virtual campus in the context of an educational virtual city. *Journal of Interactive Learning Research*, 22(2), 299-328.
- Galbraith, J. R. (1983). Strategy and organization planning. *Human Resource Management*, 22(1-2), 63-77.
- Gilberto, I. J. L. (2013). A educação a distância no ensino superior e a lógica das competências. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 6(1), 273-286.
- Gozzi, M. P. (2012). Gestão pedagógica em comunidades virtuais orientadas para a aprendizagem: a importância da formação do professor mediador. *Revista Eletrônica de Educação* 6(2), 127-137.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1991). The strategy concept and process: a pragmatic approach.
- Kidney, G., Cummings, L., & Boehm, A. (2007). Toward a quality assurance approach to e-learning courses. *International Journal on E-learning*, 6(1), 17-30.

- Kurubacak, G. (2011). eLearning for Pluralism: The Culture of eLearning in Building a Knowledge Society. *Online Submission*, 10, 145-167.
- Lévy, P. (1999). *Cibercultura*. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora, 34.
- Maglajlić, S. (2012). Efficiency in e-learning: Can learning outcomes be improved by using social networks of trainees and tutors? *Economics, Management, and Financial Markets*, (4), 121-137.
- Melo, P. A., & et., a. (2006). A formação docente no Brasil, na América Latina e no Caribe. *Paper Print*. Florianópolis.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. (s.d.), disponível em MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO: *PROJETO ABERTA: Gestão e docência em EaD*. (2006)./MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. (s.d.).
- Nakayama, M. K., & Ricardo Azambuja SILVEIRA, I. B. (2004). *Ensino a distância nos programas de capacitação - Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman Atlas
- Penrose, E. T. (1995). The theory of the growth of the firm, 1959. *Cambridge, MA*.
- Penrose, E. T. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar.
- Phan, H. (2011). A cognitive multimedia environment and its importance: A conceptual model for effective learning and development. *International Journal on E-Learning*, 10(2), 199-221.
- RESOLUÇÃO CNE/CP 3, D. 1. (12 de agosto de 2013). *CNE/MEC*. Fonte: Ministerio da Educação.
- Rocha, C. A. (2009). *Mediações tecnológicas na educação superior*. Curitiba: Ibpex.
- Rumelt, R. P. (1974). Strategy, structure, and economic performance.
- Schreiber, D. A. (1998). Organizational technology and its impact on distance training. *Distance training: How innovative organizations are using technology to maximize learning and meet business objectives*.
- UNESCO. (1997). *Aprendizagem aberta e a distância: perspectivas e considerações políticas educacionais*. Florianópolis: Imprensa Universitária, UFSC.
- UNESCO. (2013). *Conselho Nacional de Educação - Desenvolvimento, aprimoramento e consolidação de uma educação nacional de qualidade*. Fonte: Projeto CNE/UNESCO 914BRZ1136.3.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (Vol. 2, No. 2, p. 1). Porto Alegre: Bookman.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. trad. Daniel Grassi, 2.
- Yin, R. K. (2010). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Press.
- Wrigley, L. (1970). *Divisional autonomy and diversification* (Doctoral dissertation, Harvard University).
- Zaparolli, D. (Novembro de 2013). Tamanho é documento no ensino superior - Onda de fusões e aquisições cria gigantes da educação e põe em duvida a viabilidade das pequenas instituições privadas. *América Economia*, 30-33.