

## **Efeitos dos Recursos na Vantagem Competitiva e Gestão Estratégica de Matrículas de Faculdades Privadas Brasileiras**

### **Effects of Resources on Competitive Advantage and Strategic Enrollment Management of Brazilian Private Colleges**

Douglas Heinz<sup>1</sup>

Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí –  
UNIDAVI  
dh@unidavi.edu.br

Nelson Hein<sup>2</sup>

Universidade Regional de Blumenau – FURB  
hein@furb.br

**Resumo:** A gestão estratégica de matrículas compreende as atividades de captação e retenção de estudantes. Este estudo objetiva avaliar o efeito dos recursos alocados, mediados pela vantagem competitiva, no desempenho da gestão estratégica de matrículas de faculdades privadas brasileiras. Foram investigadas 771 Faculdades Privadas brasileiras considerando a alocação de recursos-chave, obtenção de vantagem competitiva e desempenho na captação e retenção de estudantes. A partir da literatura científica foram previstas relações esperadas entre os construtos que levaram à formulação de hipóteses testadas quantitativamente, utilizando-se técnicas de análise multicritério e multivariada de dados. Os resultados apontam que os recursos alocados pelas faculdades privadas possuem efeito positivo e significativo tanto na gestão estratégica de matrículas como na obtenção de vantagem competitiva. Já o efeito mediador da vantagem competitiva foi observado apenas na relação entre recursos e retenção de estudantes, não se fazendo presente no caso da captação. O estudo comprova a aplicabilidade empírica da Visão Baseada em Recursos, amplia o corpo de conhecimento científico sobre administração universitária, discutindo a gestão de faculdades privadas, e aplica, no contexto brasileiro, um estudo abrangente sobre a gestão estratégica de matrículas. Conclui-se que as faculdades privadas possuem recursos que já são explorados na obtenção de vantagem competitiva e nas práticas de Gestão Estratégica de Matrículas, mas que ainda há espaço para aprimoramento, em especial no caso da conquista de novos alunos.

---

<sup>1</sup> Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí — Jardim América - CEP 89160-932 – Rio do Sul (SC) – Brasil

<sup>2</sup> Universidade Regional de Blumenau – Itoupava Seca – CEP 89030-903 – Blumenau (SC) - Brasil

Este é um artigo de acesso aberto, licenciado por Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), sendo permitidas reprodução, adaptação e distribuição desde que o autor e a fonte originais sejam creditados.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Matrículas; Visão Baseada em Recursos; Vantagem Competitiva.

**Abstract:** Strategic enrollment management comprises activities to attract and retain students. The study aims to evaluate the effect of allocated resources, mediated by competitive advantage, on the performance of strategic enrollment management at Brazilian private colleges. Through a survey in two secondary sources, the Higher Education Census (Censup) and the results of the Students' Performance National Exam (Enade), data from 771 private colleges in Brazil were collected. The relationships between resources and competitive advantage, competitive advantage and strategic enrollment management, as well as between resources and strategic enrollment management, were tested, in addition to the presence of a mediating effect of competitive advantage in the relationship between resources and strategic enrollment management. The results indicate that the resources allocated by private colleges have a positive and significant effect on both recruiting and retaining students, as well as obtaining competitive advantage. Competitive advantage also has a positive and significant effect on strategic enrollment management. The mediating effect of competitive advantage, predicted in theory, was observed only in the relationship between resources and student retention, not being present in the case of recruiting new students. The research proves the empirical applicability of the Resource-based View, expands the body of scientific knowledge on university administration, discussing the management of private colleges, and applies, in the Brazilian context, a comprehensive study on strategic enrollment management. It follows that private colleges have resources that are already exploited in obtaining competitive advantage and in Strategic Enrollment Management practices, but that there is still room for improvement, especially in the case of obtaining new students.

**Keywords:** Strategic Enrollment Management; Resource-Based Vision; Competitive Advantage; Resource-based vision

## **Introdução**

Segundo o Censo da Educação Superior (Censup), no ano de 2020 o Brasil possuía 2.457 Instituições de Ensino Superior (IES), sendo 2.153, ou 87,6%, privadas. Neste universo, 1.752 IES eram do tipo faculdades privadas. Tal concentração, entretanto, não se repete quando observado o contingente de acadêmicos nestas instituições, que, na época, eram pouco mais de 1,2 milhões de estudantes, equivalentes a 14,8% dos matriculados no ensino superior ou 19,1% dos acadêmicos da rede privada (Inep, 2022).

Tal cenário, associado à rápida transformação do ambiente em que atuam, que se torna cada vez mais competitivo (Medne et al., 2022), eleva a necessidade de atenção à forma de administração das faculdades privadas do país, exigindo um processo permanente adaptação estratégica voltada a competitividade (Lima et al., 2020). Estas IES também precisam superar adversidades como a crise econômica e a instabilidade política brasileiras que persistem desde 2015 (Carvalhaes et al., 2021), as alterações no formato e a redução dos valores disponíveis em programas de financiamento público estudantil (Siewert Junior & Parisotto, 2019) e a pandemia COVID-19, iniciada em 2020 (Schwartzman et al., 2021).

No caso das faculdades privadas brasileiras, sabe-se que encontram barreiras, sobretudo internas, para que consigam planejar, formular, implantar e controlar estratégias (De Andrade Araújo et al., 2018).

Uma das maiores dificuldades, neste sentido, diz respeito a atrair alunos e retê-los até que obtenham a graduação (Schwartzman et al., 2021). Receber novos estudantes e garantir sua permanência até que concluam seus estudos é o foco da linha de pesquisa em gestão estratégica de matrículas (Hossler, 2015), um campo de investigação composto por trabalhos aplicados em diferentes contextos e nações (Schulz & Lucido, 2011; Snowden, 2013). O gerenciamento de matrículas é um conceito organizacional e um conjunto sistemático de atividades projetadas para permitir que as instituições educacionais exerçam mais influência sobre as matrículas de seus alunos e a receita líquida total de matrículas (Hossler, 2015). O foco está na integração de programas, políticas, práticas e planejamento na busca da melhor combinação de estudantes matriculados (Kalsbeek, 2003).

As IES possuem recursos limitados, exigindo gestão eficiente, eficaz (Ho & Peng, 2016) e voltada à maximização das probabilidades de sucesso no alcance de objetivos (Da Silva et al., 2021). No âmbito da gestão estratégica de matrículas, os recursos precisam ser alocados de forma que permitam a obtenção de resultados concretos na captação e retenção de estudantes (Kalsbeek, 2003). Por isso, a Visão Baseada em Recursos (RBV) é reconhecida como uma das teorias organizacionais aptas a suportar estudos na área, particularmente no Brasil, onde a política de expansão do ensino superior resultou no incremento de ações voltadas à busca de alunos pelas IES, sugerindo a necessidade de nova abordagem e postura administrativa a respeito (Machado de Campos et al., 2019), já que as

IES possuem uma variedade de recursos heterogêneos capazes de alavancar seu crescimento (Muneeb et al., 2020). Estudos empíricos com base na RBV costumam selecionar um processo de negócios como variável dependente e examinar os tipos de recursos e capacidades que podem gerar vantagem competitiva que leva ao desempenho superior (Ray et al., 2004).

A gestão estratégica de matrículas pode ser entendida como um destes processos de negócios relevantes para as IES, entretanto observa-se literatura limitada no que diz respeito a avaliação empírica do desempenho de IES neste quesito (Berbegal-Mirabent et al., 2021; Da Silva et al., 2021), além de uma baixa compreensão e utilização do conceito de vantagem competitiva no campo do ensino superior (de Haan, 2015). Emerge assim a lacuna de pesquisa que se pretende elucidar a partir da seguinte questão: qual o efeito dos recursos, mediado pela vantagem competitiva, na gestão estratégica de matrículas das faculdades privadas brasileiras?

A investigação contempla, além desta introdução, a análise do referencial científico que fundamenta as hipóteses elaboradas, a delimitação do método de investigação, a análise de dados e discussão dos resultados, as considerações finais, limitações e sugestões para estudos futuros.

### **Antecedentes e Hipóteses de Pesquisa**

As faculdades privadas brasileiras encontram dificuldades para atrair e manter estudantes matriculados (Schwartzman et al., 2021), além de sofrerem pressão de mercado, já que constituem o maior grupo de IES no Brasil, ao mesmo tempo que respondem por uma pequena fração do total de estudantes matriculados (Inep, 2022). Para superar estas adversidades, uma das iniciativas adotadas tem sido a alocação de recursos visando obter resultados positivos na Gestão Estratégica de Matrículas (Paris et al., 2021), aprimorando procedimentos e políticas de admissão e sucesso acadêmico dos estudantes (Fernades Junior et al., 2021), bem como sua permanência até que concluam o curso (Costa & Gouveia, 2018).

Para a captação de estudantes, as IES privadas enfrentam uma dinâmica de concorrência que se assemelha ao que ocorre em outros setores da economia, especialmente no caso das pequenas instituições (Takahashi et al., 2017), por isso, a identificação dos elementos que afetam a decisão por uma IES é determinante para o alinhamento entre os potenciais alunos aos serviços oferecidos. Esta

estratégia também permite criar soluções para combater problemas originados por fatores econômicos, demográficos, sócio-políticos, geográficos ou mesmo pandemias (Popescu et al., 2021).

Outra ação de captação utilizada é a transferência de estudantes (Reding, 2018). As IES costumam adotar iniciativas como a facilitação do aproveitamento de créditos, a participação em portais de transferências on-line, a orientação personalizada e a redução de taxas acadêmicas (Wilson et al., 2020).

Já a retenção visa manter alunos matriculados até a conclusão de seu curso (Hirschy, 2015). O abandono, a não rematrícula, matrículas incompletas ou a finalização da matrícula mas não comparecimento às aulas, por exemplo, são situações que caracterizam a não-retenção, ou evasão de estudantes (Beer & Lawson, 2017). No contexto geral do sistema educativo, a evasão é uma ineficiência das IES, implicando em custos econômicos indesejáveis, utilização ineficiente de recursos e financiamentos, e prejuízos no prestígio da instituição. É também um custo de oportunidade, pois outros potenciais alunos poderiam ter utilizado aquela vaga em particular, no caso de seleção restrita (Aparicio-Chueca et al., 2021).

Percebe-se que boas práticas de gestão estratégica de matrículas estão relacionadas com a otimização do uso dos recursos, tanto para melhor reter os estudantes, quanto para maximizar o potencial de captação (Harvey-Smith, 2022). Neste sentido, considerando a gestão estratégica de matrículas um processo afetado pela utilização dos recursos disponíveis (Lima et al., 2020), e reconhecendo-se que as IES possuem recursos limitados (Ho & Peng, 2016) que necessitam ser maximizados para o alcance de objetivos (Da Silva et al., 2021), formula-se a seguinte hipótese:

*H<sub>1</sub>: Há uma relação positiva entre os recursos alocados e o desempenho na gestão estratégica de matrículas das faculdades privadas brasileiras.*

*H<sub>1a</sub>: Há uma relação positiva entre os recursos alocados e o desempenho na captação de estudantes das faculdades privadas brasileiras.*

*H<sub>1b</sub>: Há uma relação positiva entre os recursos alocados e o desempenho na retenção de estudantes das faculdades privadas brasileiras.*

Quanto à vantagem competitiva, a literatura científica tem enfatizado que ela não se confunde com a performance ou desempenho superior. Por isso ela tem sido operacionalizada como um construto latente e precedente lógico da performance (Brito & Brito, 2012). Para gerar vantagem competitiva as empresas devem primariamente identificar e implementar estratégias baseadas em recursos que resultem na criação de valor econômico (Peteraf, 1993), o que pode ocorrer a partir do uso eficiente destes recursos e capacidades e suas combinações, de forma a reduzir de custos, explorar oportunidades de mercado e a neutralizar ameaças competitivas. A vantagem competitiva e o desempenho são construtos distintos, de relação complexa, mas na maioria das vezes prevalecendo o cenário em que a vantagem competitiva leva a um desempenho superior, sendo esta uma noção possui quantidade razoável de evidências empíricas (Baia et al., 2020). Tal entendimento, associado aos pressupostos já destacados sobre recursos, permite estabelecer a segunda hipótese:

*H2: Há uma relação positiva entre os recursos alocados e a obtenção de vantagem competitiva pelas faculdades privadas brasileiras.*

Pode-se observar também, a partir de Aparicio-Chueca et al., 2021, que falhas na gestão estratégica de matrículas indicam um problema duplo em relação aos recursos, pois além da perda de um aluno já matriculado, desperdiça-se todo o investimento realizado para atrair e captar este estudante. Logo, captação e retenção são entendidas como atividades complementares, fortemente integradas e impactadas pela vantagem competitiva derivada dos recursos.

Sendo a gestão estratégica de matrículas é um processo de negócios (Baia et al., 2020), o desempenho de uma IES na captação e retenção de estudantes pode estar relacionado com a presença de vantagem competitiva. Desta forma se estabelece a terceira hipótese investigada:

*H3: Há uma relação positiva entre a vantagem competitiva e o desempenho na gestão estratégica de matrículas das faculdades privadas brasileiras.*

*H3a: Há uma relação positiva entre a vantagem competitiva e o desempenho na captação de estudantes das faculdades privadas brasileiras.*

*H<sub>3b</sub>: Há uma relação positiva entre a vantagem competitiva e o desempenho na retenção de estudantes das faculdades privadas brasileiras.*

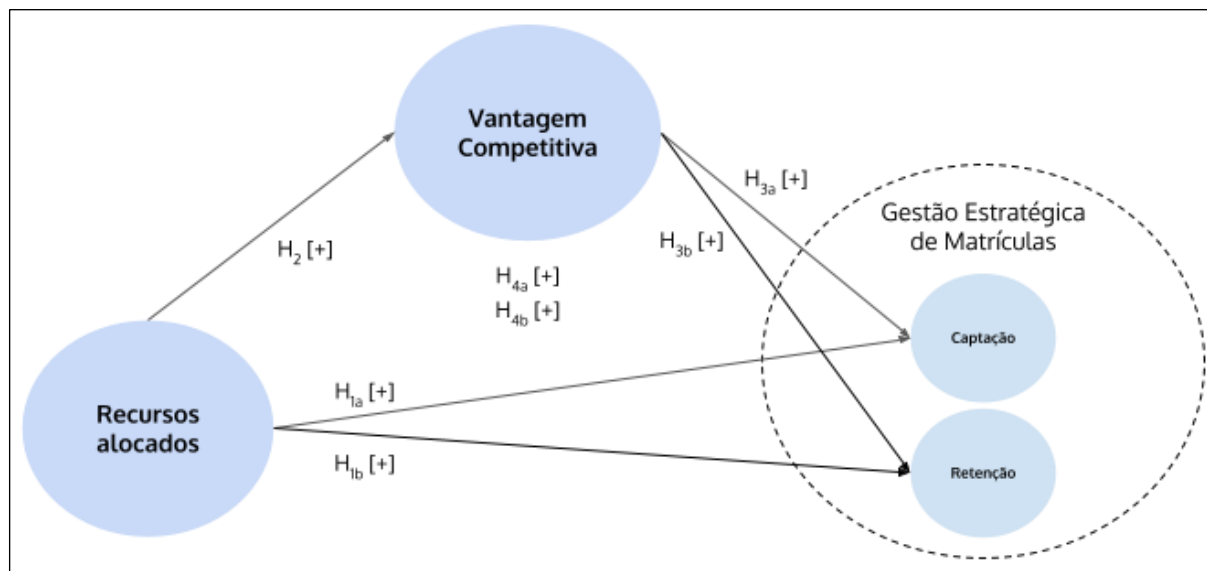
Quando analisadas à luz da RBV, as relações apresentadas levam ao entendimento que a alocação de recursos possibilita a obtenção de vantagem competitiva, concebida como condição mediadora que potencializa a obtenção de desempenho superior em determinado processo de negócio (Baia et al., 2020). Nas faculdades privadas, portanto, a gestão estratégica de matrículas pode ser mediada pela vantagem competitiva, devido à necessidade perene que possuem de atrair e manter estudantes (Hossler, 2015). Estabelece-se, assim, a quarta hipótese da investigação:

*H<sub>4</sub>: a vantagem competitiva medeia a relação entre os recursos alocados e o desempenho na gestão estratégica de matrículas das faculdades privadas brasileiras.*

*H<sub>4a</sub>: A vantagem competitiva medeia a relação entre os recursos alocados e o desempenho na captação de estudantes das faculdades privadas brasileiras.*

*H<sub>4b</sub>: A vantagem competitiva medeia a relação entre os recursos alocados e o desempenho na retenção de estudantes das faculdades privadas brasileiras.*

A figura 1 apresenta a relação entre as variáveis e as hipóteses apresentadas.



**Figura 1. Hipóteses**  
Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A elaboração das hipóteses amparou-se em evidências científicas que validam o papel mediador da vantagem competitiva na relação entre recursos e desempenho em processos de negócios (Sigalas & Pekka Economou, 2013), bem como o uso da RBV em investigações empíricas sobre IES, tanto brasileiras (Machado de Campos et al., 2019) quanto internacionais (Plewa et al., 2016).

## Método e Procedimentos da Pesquisa

A investigação caracteriza-se como descritiva e quantitativa, utilizando abordagem hipotético-dedutiva por meio do levantamento de dados secundários. Adota-se a abordagem quantitativa para a análise de dados, de forma a verificar a relação entre variáveis numéricas e analisadas por meio de procedimentos estatísticos (Creswell & Creswell, 2021).

A população compreende IES do tipo faculdades privadas, listadas no Censup nos anos 2018, 2019 e 2020. Foram identificadas as IES enquadradas nas categorias administrativas códigos 4 e 5, relacionados às instituições privadas, e com organização acadêmica código 3, correspondente às faculdades. Estes códigos são informados nas instruções para utilização dos Microdados do Censo da Educação Superior (Inep, 2019). O levantamento retornou 2.223 IES. Destaca-se que Machado de



## Efeitos dos Recursos na Vantagem Competitiva e Gestão Estratégica de Matrículas de Faculdades Privadas Brasileiras

Campos et al., 2019 também utilizaram dados do Censup em estudo sobre IES com suporte teórico da RBV.

Esta delimitação considerou que dentre os diferentes tipos de IES brasileiras, são as faculdades privadas, que se concentram no ensino e normalmente possuem número menor de alunos, as mais afetadas por pressões diversas que ocasionam elevada perda de estudantes ou mesmo seu fechamento (Schwartzman et al., 2021). Tal situação também possui custo social, já que faculdades privadas exercem importante papel na interiorização e universalização do ensino superior (Oliven, 2020).

Observou-se, no universo delimitado, falta de dados específicos e outras limitações que motivaram a não inclusão de algumas IES na amostra. A tabela 1 apresenta a justificativa e quantidade de exclusão de IES que não compuseram a base final analisada.

**Tabela 1.**

Detalhamento da amostra

Item	Quantidade	IES restantes
Total de IES	-	2.223
IES do mesmo grupo educacional com dados idênticos	526	1.697
IES com dados financeiros inexistentes ou incompletos	397	1.300
IES sem indicadores Enade e IGC	366	934
IES sem dados de captação	97	837
IES sem dados de retenção	35	802
<i>Outliers</i>	31	771

Esclarece-se que foram retiradas da amostra 526 IES pertencentes a grupos educacionais que apresentaram dados financeiros consolidados, inviabilizando a análise de sua vantagem competitiva individual. Outras 397 IES não disponibilizaram informações financeiras completas; 366 instituições não possuíam resultados do ENADE e/ou IGC; 97 IES não apresentavam dados sobre a quantidade novos estudantes e 35 não informaram dados suficientes para o cálculo da taxa de retenção.

As 802 IES restantes foram submetidas a análise multivariada de *outliers*, para excluir da base observações inconsistentes quando comparadas ao restante do conjunto. Uma observação pode não ser

## Efeitos dos Recursos na Vantagem Competitiva e Gestão Estratégica de Matrículas de Faculdades Privadas Brasileiras

um outlier em nenhuma das variáveis originais estudadas isoladamente e ainda ser na análise multivariada, por não se conformar com a estrutura de correlação do restante dos dados (Barbosa et al., 2018). Pelo método da distância de Mahalanobis, de fácil aplicação e alta sensibilidade (Oliveira et al., 2010), foram identificados 31 *outliers*, que retirados da base geraram a amostra final, com 771 faculdades privadas, correspondendo a 34,68% do total de instituições inicialmente levantado.

Foram elaborados três construtos, representando os elementos que tiveram as relações investigadas: recursos, vantagem competitiva e gestão estratégica de matrículas.

O construto recursos amparou-se em Barney & Hesterly, 2015, utilizando um recurso mensurável como representativo de cada classe de recursos-chave apontada pela RBV: financeiros, físicos, humanos e organizacionais. A representatividade foi definida pelo levantamento de estudos sobre a RBV em IES (Apêndice 1), selecionados via Portal Periódicos Capes por meio das etapas sugeridas por Da Silva et al., 2020, com uso dos descritores “Higher Education Institutions”, “Resource Based View”, “Instituições de Ensino Superior” e “Visão Baseada em Recursos” como filtros. Após tabulação da frequência com que diferentes recursos foram citados nos estudos, selecionou-se o mais comum em cada classe para compor o construto, sintetizado no quadro 1.

### Quadro 1.

#### Construto recursos

Dimensão	Tipo	Variável	Métrica	Autores base
Recursos	Financeiros	Investimentos	Percentual de investimentos sobre a receita bruta (em Reais)	(Barney & Hesterly, 2015; Fahy et al., 2009; Machado de Campos et al., 2019; Petry et al., 2017)
	Físicos	Infraestrutura	Pontuação da Infraestrutura no CPC	(Christiano et al., 2016; Gonçalves et al., 2016; Mainardes et al., 2011; Plewa et al., 2016)
	Humanos	Corpo docente	Nota mestres no CPC	(Fahy et al., 2009; Machado de Campos et al., 2019; Mainardes et al., 2011; Petry et al., 2017)
			Nota doutores no CPC	

## Efeitos dos Recursos na Vantagem Competitiva e Gestão Estratégica de Matrículas de Faculdades Privadas Brasileiras

	Organizacionais	Reputação	IGC – Índice geral de cursos das IES	(Fahy et al., 2009; Gonçalves et al., 2016; Hoffmann et al., 2014; Lynch & Baines, 2004; Mainardes et al., 2011; Pereira & Forte, 2008; Petry et al., 2017)
--	-----------------	-----------	--------------------------------------	---

A forma de mensuração foi definida adaptando-se propostas da literatura científica às informações disponíveis nas bases de dados utilizadas. A RBV tem como premissa que o valor dos recursos não está na sua posse, mas sim na forma como são usados (Lockett et al., 2009), por isso todas as mensurações adotaram critérios relativos de uso dos recursos, ou consideraram como eles são avaliados por quem os utiliza.

O construto vantagem competitiva, no quadro 2, diz respeito ao valor econômico criado pela exploração da combinação de recursos (Newbert, 2008), sendo valor econômico o intervalo entre os benefícios percebidos pelo consumidor e o custo de produção e venda desses produtos ou serviços (Peteraf & Barney, 2003). Para a mensuração da vantagem competitiva, Barney & Hesterly, 2015 propõem uma série de indicadores contábeis e econômicos, dentre os quais a margem de lucro bruto, aqui utilizada em virtude da disponibilidade de dados públicos que permitem estimar este indicador.

### Quadro 2.

Construto vantagem competitiva

Dimensão	Variável	Métrica	Autores base
Vantagem Competitiva	Valor econômico	Diferença percentual entre o valor econômico relativo da IES e o percentual médio do valor econômico de todas as IES.	(Barney & Hesterly, 2015; Peteraf & Barney, 2003)

O construto Gestão Estratégica de Matrículas, no quadro 3, considerou as atividades de captação (Reding, 2018) e retenção (Costa & Gouveia, 2018). Dentre as formas de mensuração apontadas na literatura, destacam-se, para a captação, o índice de reposição de alunos (Monteiro et al.,

## Efeitos dos Recursos na Vantagem Competitiva e Gestão Estratégica de Matrículas de Faculdades Privadas Brasileiras

2011), e para retenção a taxa de permanência, que aponta o percentual de estudantes que permaneceram na IES para o ano seguinte menos os ingressantes (Sampaio *et al.*, 2017 - adaptado).

### Quadro 3.

Construto gestão estratégica de matrículas

Dimensão	Variáveis	Métrica	Autores
Gestão Estratégica de Matrículas	Captação	Índice de reposição de estudantes	(Gibbs, 2002; Hayes, 2015; Monteiro et al., 2011; Park & Hossler, 2015; Reding, 2018)
	Retenção	Taxa de permanência de estudantes	(Costa & Gouveia, 2018; Hirschy, 2015; Isaac, 1993; Sampaio et al., 2017; Tinto, 2006)

A coleta de dados ocorreu com levantamento em fontes secundárias. Foram utilizados dados do Censup dos anos 2018, 2019 e 2020, além de resultados do Enade e IGC 2019 ou 2018. Tendo em vista o volume de dados, optou-se por utilizar, como Gripa et al., 2017, o serviço mercadoedu.com.br, que permite criar filtros e realizar o levantamento de forma conjunta, minimizando o risco de erros de tabulação e permitindo concentrar todas as informações em um único arquivo.

A RBV preconiza que é o emprego combinado dos recursos que pode levar à vantagem competitiva e ao desempenho superior em processos de negócios, por isso, para a análise, as variáveis do construto recursos foram agrupadas, pelo método de Análise Decisória Multicritério TOPSIS - *Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution* (Behzadian et al., 2012). O procedimento resulta em um *score* denominado coeficiente de aproximação, utilizado como representativo dos recursos integrados alocados pelas IES.

Na sequência, as hipóteses foram testadas a partir de análise multivariada de dados. Para as hipóteses H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3a</sub> e H<sub>3b</sub> aplicou-se regressão linear simples, enquanto para as hipóteses H<sub>4a</sub> e H<sub>4b</sub> foi utilizado o teste de Sobel (Sobel, 1982). A análise foi conduzida com o software SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, versão 22.

A principal limitação do estudo diz respeito à estratégia de coleta de dados utilizada. Kovacs (2006) aponta que dados secundários, por serem originalmente coletados para outras finalidades,

podem conter vieses, não ser precisos para a pesquisa, e ser antigos, especialmente no caso de censos, o que pode deixá-los ultrapassados. Uma das formas de contornar tais limitações, continua a autora, é buscar informações sobre quem foi o responsável, quando e como as informações foram coletadas. Sabe-se que tanto o censo do ensino superior quanto o Enade, fontes secundárias deste estudo, apresentam dados coletados por meio de processos oficiais e públicos, o que os torna a melhor fonte disponível para a finalidade da investigação conduzida, mas por outro lado sua publicação costuma ocorrer muito após a coleta. Considerando este cenário, a análise dos dados ficou restrita ao ano de 2020 por ser o que apresentava dados mais recentes disponíveis em ambas as fontes necessárias.

## **Apresentação e Análise dos Resultados**

A hipótese  $H_1$ , “há uma relação positiva entre os recursos alocados e o desempenho na gestão estratégica de matrículas das faculdades privadas brasileiras”, contempla o efeito dos recursos na captação ( $H_{1a}$ ) e na retenção ( $H_{1b}$ ) de estudantes. Os testes de regressão linear simples, explorando as relações entre construtos, levaram aos resultados sintetizados na tabela 2.

**Tabela 2**

Efeitos dos recursos sobre captação e retenção de estudantes

Hipótese	Parâmetro	Estimativa	Erro	t	Significância	Resultado
$H_{1a}$	Intercepto	0,274	0,121	2,270	0,024	Aceita
	RESOURCE	1,193	0,261	4,575	0,000	
$H_{1b}$	Intercepto	0,665	0,033	20,316	0,000	Aceita
	RESOURCE	0,172	0,071	2,435	0,015	

Fonte: dados da pesquisa

A regressão linear simples aponta que os recursos contribuem ( $\beta_1 = 1,193$ ) para o aumento do índice de captação de estudantes ( $H_{1a}$ ) com nível de significância  $p < 0,00$ . O modelo apresentou coeficiente de correlação de Pearson ( $r = 0,163$ , coeficiente de determinação ( $R^2$ ) = 0,027 e teste Durbin-Watson = 1,992. Também indica que os recursos contribuem ( $\beta_1 = 0,172$ ) para o aumento da taxa de permanência de estudantes ( $H_{1b}$ ) a um nível de significância  $p < 0,05$ , com ( $r = 0,087$ , ( $R^2$ ) = 0,008 e Durbin-Watson = 1,910. Estes resultados atestam que os recursos combinados na variável

## Efeitos dos Recursos na Vantagem Competitiva e Gestão Estratégica de Matrículas de Faculdades Privadas Brasileiras

*RESOURCE* possuem relação positiva e significativa com o desempenho das faculdades privadas, tanto na captação quanto na retenção de estudantes, sendo aceitas as hipóteses  $H_{1a}$  e  $H_{1b}$ .

Ao comprovar a relação entre os construtos, os resultados sugerem que é capacidade de ação administrativa sobre os recursos, mais do que a sua disponibilidade, que permite o alcance de resultados em processos como a captação e retenção de estudantes. No âmbito das faculdades privadas, este entendimento pode ajudar a enfrentar adversidades específicas, sejam oriundas do contexto econômico (Carvalho et al., 2021) ou político brasileiro (Siewert Junior & Parisotto, 2019).

Percebe-se, ainda, a necessidade de articulação entre a estratégia institucional e o planejamento de marketing, pois ambos devem considerar os recursos da IES e seu efeito sobre a decisão de matrículas de potenciais estudantes. É possível extrapolar este entendimento para a retenção, pois os mesmos recursos apresentam efeito positivo sobre a permanência e podem orientar ações voltadas à manutenção de estudantes. Não utilizar recursos na gestão estratégica de matrículas equivale a desperdiçar um potencial já disponível internamente nas IES.

A análise da Hipótese  $H_2$ : “há uma relação positiva entre os recursos alocados e a obtenção de vantagem competitiva pelas faculdades privadas brasileiras” utiliza o valor dos recursos alocados (*RESOURCE*) como variável independente e a vantagem competitiva (*VC*) de cada IES como variável dependente, em cálculo de regressão linear simples. Os resultados do teste são apresentados na tabela 3.

**Tabela 3**

Efeitos dos recursos sobre a vantagem competitiva

Hipótese	Parâmetro	Estimativa	Erro	t	Significância	Resultado
$H_2$	Intercepto	-1,144	0,160	-7,143	0,000	Aceita
	RESOURCE	1,570	0,345	4,545	0,000	

Fonte: dados da pesquisa

A regressão linear simples aponta que os recursos contribuem ( $\beta_1 = 1,570$ ) para o aumento da vantagem competitiva a um nível de significância  $p < 0,01$ . O modelo apresentou  $(r) = 0,162$ ,  $(R^2) =$

## Efeitos dos Recursos na Vantagem Competitiva e Gestão Estratégica de Matrículas de Faculdades Privadas Brasileiras

0,026 e Durbin-Watson = 1,968. Conclui-se que os recursos combinados na variável *RESOURCE* possuem relação positiva e significativa com a vantagem competitiva das faculdades privadas, aceitando-se, portanto, a Hipótese H<sub>2</sub>.

Anteriormente, Bobe & Kober, 2015, Petry et al., 2017, Grisales et al., 2018 e Muneeb et al., 2020, trataram o efeito dos recursos sobre a vantagem competitiva de IES como fenômeno esperado, mas não verificaram, na prática, a sua existência. Os resultados empíricos obtidos preenchem esta lacuna, no caso das faculdades privadas brasileiras.

Já era sabido que a gestão dos recursos deve ser preocupação incorporada à administração de IES (Vargas-Hernández, 2016). Torna-se possível afirmar, com base nos achados da investigação, que para além da boa prática gerencial a atenção aos recursos serve para gerar vantagem competitiva nas faculdades privadas brasileiras. Neste sentido, os resultados corroboram e auxiliam a justificar o movimento de profissionalização gerencial empreendido por IES não só no Brasil, mas também em outros países (Ganga-Contreras et al., 2019), que tem como uma das suas principais características a utilização de estratégias competitivas que permitam estabelecer vantagem sobre competidores (Ekeagbara et al., 2019).

A hipótese H<sub>3</sub> “há uma relação positiva entre a vantagem competitiva e o desempenho na gestão estratégica de matrículas das faculdades privadas brasileiras.”, abrange os efeitos da vantagem competitiva sobre a captação (H<sub>3a</sub>) e retenção (H<sub>3b</sub>). Os testes de regressão linear simples, explorando as relações entre construtos, levaram aos resultados sintetizados na tabela 4.

**Tabela 4.**

Efeitos da vantagem competitiva sobre a captação e retenção de estudantes

Hipótese	Parâmetro	Estimativa	Erro	t	Significância	Resultado
H <sub>3a</sub>	Intercepto	0,846	0,026	32,468	0,000	Aceita
	VC	0,065	0,027	2,411	0,016	
H <sub>3b</sub>	Intercepto	0,752	0,007	107,972	0,000	Aceita
	VC	0,022	0,007	2,972	0,003	

## Efeitos dos Recursos na Vantagem Competitiva e Gestão Estratégica de Matrículas de Faculdades Privadas Brasileiras

A regressão linear simples aponta que a vantagem competitiva contribui ( $\beta_1 = 0,065$ ) para o aumento do índice de captação de estudantes ( $H_{3a}$ ) a um nível de significância  $p < 0,05$ . O modelo apresentou  $(r) = 0,087$ ,  $(R^2) = 0,008$  e Durbin-Watson = 2,002. Também indica que a vantagem competitiva contribui ( $\beta_1 = 0,022$ ) para o aumento da taxa de retenção de estudantes ( $H_{3b}$ ) a um nível de significância  $p < 0,01$ , com  $(r) = 0,107$ ,  $(R^2) = 0,011$  e Durbin-Watson = 1,904. Conclui-se que a vantagem competitiva possui relação positiva e significativa com o desempenho das faculdades privadas na captação e na retenção de novos estudantes, permitindo aceitar as Hipóteses  $H_{3a}$  e  $H_{3b}$ .

Assumindo-se a vantagem competitiva como medida relativa em relação à concorrência, a identificação de sua presença indica que as IES capturam valor acima da média, movimento capaz de potencializar a captação e retenção de estudantes, tendo em vista a maior disponibilidade de excedentes econômicos. A importância gerencial da vantagem competitiva transcende, portanto, o campo da gestão estratégica, impactando diretamente também aspectos mercadológicos das instituições. Compete aos gestores conciliar administrativamente estas duas áreas que se mostram diretamente interligadas.

Os resultados alinham-se com Baia et al., 2020, indicando que quando identificada, a vantagem competitiva se torna preditor da obtenção de desempenho superior em processos de negócios. Tanto estudos voltados à investigação da gestão estratégica de matrículas, quanto aqueles orientados à gestão universitária sob a perspectiva da RBV, podem valer-se das evidências apresentadas para subsidiar novas investigações que tenham a vantagem competitiva como fonte de desempenho superior.

A hipótese  $H_4$  “a vantagem competitiva medeia a relação entre os recursos alocados e o desempenho na gestão estratégica de matrículas das faculdades privadas brasileiras”, compreende o efeito mediador na captação ( $H_{4a}$ ) e na retenção ( $H_{4b}$ ) de estudantes. A existência de mediação foi averiguada pelo teste de Sobel, utilizando-se a calculadora *On-line* disponibilizada por Preacher & Leonardelli, 2022. As saídas estão na tabela 5.

**Tabela 5.**

Teste de Sobel - mediação da vantagem competitiva sobre a captação e retenção de estudantes

Hipótese	Estatística do teste	Erro padrão	<i>p-value</i>	Resultado
----------	----------------------	-------------	----------------	-----------



## Efeitos dos Recursos na Vantagem Competitiva e Gestão Estratégica de Matrículas de Faculdades Privadas Brasileiras

---

H <sub>4a</sub>	1,62585175	0,04538544	0,1039812	Não Aceita
H <sub>4b</sub>	2,33112244	0,01279641	0,0197469	Aceita

---

Para a Hipótese H<sub>4a</sub> “a vantagem competitiva medeia a relação entre os recursos alocados e o desempenho na captação de estudantes das faculdades privadas brasileiras”, o valor da estatística do teste, comparado com uma tabela “Z score” bicaudal, encontra-se dentro da faixa  $\pm 1,960$  ( $\alpha = 0,05$ ), não sendo possível rejeitar a hipótese de que o efeito mediador da vantagem competitiva, na relação entre os recursos e captação de estudantes, é nulo. Isto significa que, com base nos resultados ( $Z = 1,62585175$ ;  $p > 0,1$ ), a hipótese não é aceita.

Já para a hipótese H<sub>4b</sub> “a vantagem competitiva medeia a relação entre os recursos alocados e o desempenho na retenção de estudantes das faculdades privadas brasileiras”, o valor da estatística do teste, comparado com uma tabela “Z score” bicaudal, encontra-se fora da faixa  $\pm 1,960$  ( $\alpha = 0,05$ ), permitindo rejeitar a hipótese de que o efeito mediador da vantagem competitiva, na relação entre os recursos e retenção de estudantes, é nulo. Assim, com base nos resultados ( $Z = 2,33112244$ ;  $p < 0,05$ ) a hipótese é aceita.

Este papel mediador da vantagem competitiva decorrente dos recursos, já foi reconhecido na literatura científica da RBV de forma teórica (Ray et al., 2004) e empírica (Newbert, 2008). Ainda assim, estudos orientados ao campo da gestão universitária costumam ter como escopo, apenas, o efeito dos recursos para a geração de vantagem competitiva, sem discutir a possível mediação em relação à performance em processos de negócios. É o caso dos trabalhos de Bobe & Kober, 2015, Christiano et al., 2016, Petry et al., 2017, Grisales et al., 2018 e de Da Silva et al., 2021. Os resultados aqui apresentados suprem esta lacuna, ao averiguar a existência o efeito mediador previsto na teoria.

Como assinalado por Muneeb et al., 2020, as IES são dotadas de recursos que podem ser utilizados estrategicamente. Um destes usos, para Harvey-Smith, 2022, é a ampliação do desempenho institucional na gestão estratégica de matrículas. Observa-se, nos resultados empíricos, que o efeito mediador esperado tende a ocorrer exclusivamente no âmbito da retenção dos alunos.

Pode-se explicar tal constatação a partir do entendimento que a retenção diz respeito a manter estudantes que já foram captados, e, portanto, percebem os recursos existentes, possivelmente

refletidos na oferta de boas condições acadêmicas, ao mesmo tempo que já contribuem para a geração de valor econômico (vantagem competitiva). Ao contrário, a não comprovação da existência de efeito mediador da vantagem competitiva na captação pode ser esclarecida tendo em vista que esta atividade é direcionada para estudantes ainda não matriculados, que a tendem a reconhecer de forma limitada os recursos estratégicos presentes na instituição. Assim, mesmo que tais recursos gerem uma vantagem competitiva institucional, o valor captado não consegue se transformar em efeito percebido pelos potenciais estudantes no sentido de gerar a intenção de matrícula.

Tal situação caracteriza um problema a ser superado, pois a captação é fator crítico de sobrevivência, especialmente no caso das pequenas instituições (Takahashi et al., 2017). Sabe-se que a atividade de captação perpassa o reconhecimento das motivações de escolha dos estudantes (Park & Hossler, 2015), as ações de mercadológicas da IES (Kalsbeek & Zucker, 2015) e as políticas de transferência adotadas (Clemetsen et al., 2015). Os resultados da investigação, ao apontarem que a vantagem competitiva decorrente da utilização dos recursos institucionais não apresenta efeito mediador sobre a atração de novos alunos, deixa transparecer que as IES investigadas não conseguem traduzir o valor captado pela utilização dos seus ativos em ações efetivas nestas três áreas.

Isso posto, os achados sugerem que há espaço, nas faculdades privadas brasileiras, para o aperfeiçoamento do uso estratégico de recursos, especialmente no que tange à potencialização da vantagem competitiva como fator de alavancagem para a conquista de novos alunos.

## **Considerações Finais**

O foco do presente estudo foi o campo da gestão universitária. Buscou-se explorar a relação entre recursos alocados, presença de vantagem competitiva e desempenho na gestão estratégica de matrículas (captação e retenção de estudantes) nas faculdades privadas brasileiras, tendo como base teórica a Visão Baseada em Recursos (RBV) e valendo-se de um posicionamento epistemológico funcionalista. Neste sentido, ao focar nas potencialidades internas (recursos) destas IES, implicitamente empreendeu-se aqui uma viagem orientada à promoção do autoconhecimento institucional.

O ensino é direito fundamental garantido pela declaração universal dos direitos humanos, acessível, no caso do ensino superior, pelo mérito. A gestão estratégica de matrículas proporciona a mais pessoas a oportunidade de acessar este direito, via captação, além de contribuir para que elas consigam permanecer estudando e concluam o seu curso, ampliando o nível de educação de toda a sociedade.

A investigação contribui para três campos de estudo distintos. Em relação à gestão estratégica, comprova a aplicabilidade empírica de uma das principais teorias da área, a RBV, especialmente na investigação da vantagem competitiva como elemento mediador da relação entre recursos e performance. Também amplia o corpo de conhecimento sobre administração universitária, discutindo a gestão de faculdades privadas, um tipo de IES que requer um olhar individualizado face às suas características singulares e importância social. Finalmente, aplica, no contexto brasileiro, estudo empírico abrangente sobre a gestão estratégica de matrículas, um campo de investigação que ganha força internacionalmente, mas que ainda carece de trabalhos robustos em nível nacional.

Dentre as limitações do estudo, dados secundários, por serem originalmente coletados para outras finalidades, podem conter vieses, não ser precisos para a pesquisa, ou ser antigos, especialmente no caso de censos. Para contornar tais limitações, buscou-se definir com clareza sobre quem foi o responsável, quando e como as informações foram coletadas (Kovacs, 2006). As fontes utilizadas apresentam dados obtidos por meio de processos oficiais e públicos. Outrossim, foram utilizados os dados mais recentes disponíveis. Além disso, ao focar apenas nas faculdades privadas, a investigação não contemplou o efeito da competição existente entre IES de outras categorias administrativas e organizações acadêmicas.

Novas trajetórias de investigação podem ser percorridas a partir deste estudo. Um avanço inicial lógico é a replicação do modelo de investigação em outros tipos de IES, como centros universitários e universidades. Também podem ser formatadas outras configurações de recursos, a partir de pressupostos teóricos robustos. Estudar a gestão estratégica de matrículas sob outras perspectivas teóricas também é um desenvolvimento possível, tanto em termos acadêmicos quanto para a descoberta de novas contribuições práticas na área. E ainda que dotadas de estrutura de governança e fontes de financiamento distintas, as IES estatais também devem perseguir boas práticas

de gestão, como forma de cumprir sua função social e zelar pelo bom uso do bem público. Por isso, estudos orientados à gestão estratégica de matrículas nestas instituições também podem contribuir para a solidificação do ensino superior nacional.

Por fim, mesmo que este estudo tenha adotado uma abordagem funcionalista, e tratando as faculdades privadas como uma organização tradicional, é importante lembrar que estas instituições têm como objetivo primário o ensino, um direito fundamental garantido pela declaração universal dos direitos humanos, acessível, no caso do ensino superior, pelo mérito ONU (2008). Ora, a gestão estratégica de matrículas tem como finalidade, também, proporcionar a mais pessoas a oportunidade de acessar este direito, via captação, além de contribuir para que elas consigam permanecer estudando e concluam o seu curso, ampliando o nível de educação de toda a sociedade. Assim, para além da perspectiva da educação como negócio, o que se buscou aqui foi contribuir, de forma acadêmica e prática, para o aperfeiçoamento do sistema de ensino superior brasileiro.

## **Referências**

- Aparicio-Chueca, P., Domínguez-Amorós, M., & Maestro-Yarza, I. (2021). Beyond university dropout. An approach to university transfer. *Studies in Higher Education*, 46(3), 473–484. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1640671>
- Baia, E., Ferreira, J. J., & Rodrigues, R. (2020). Value and rareness of resources and capabilities as sources of competitive advantage and superior performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(3), 249–262. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1599308>
- Barbosa, J. J., Pereira, T. M., & Oliveira, F. L. P. de. (2018). Uma proposta para identificação de outliers multivariados. *Ciência e Natura*, 40, 40. <https://doi.org/10.5902/2179460X29535>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (5th ed). Pearson Education.
- Beer, C., & Lawson, C. (2017). The problem of student attrition in higher education: An alternative perspective. *Journal of Further and Higher Education*, 41(6), 773–784. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2016.1177171>
- Behzadian, M., Khanmohammadi Otaghsara, S., Yazdani, M., & Ignatius, J. (2012). A state-of-the-art survey of TOPSIS applications. *Expert Systems with Applications*, 39(17), 13051–13069.

<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.05.056>

- Berbegal-Mirabent, J., Gil-Doménech, D., & de la Torre, E. M. (2021). Examining strategies behind universities' technology transfer portfolio: How different patterns of resource consumption can lead to similar technology transfer profiles. *Competitiveness review*, 31(3), 571–593.
- Black, J. (Org.). (2010). *Strategic Enrolment Intelligence*. Academica Group.
- Bobe, B. J., & Kober, R. (2015). Measuring organisational capabilities in the higher education sector. *Education + Training*, 57(3), 322–342. <https://doi.org/10.1108/ET-09-2013-0114>
- Boyd, B. K., Bergh, D. D., & Ketchen, D. J. (2010). Reconsidering the Reputation—Performance Relationship: A Resource-Based View. *Journal of management*, 36(3), 588–609.
- Carvalhoes, F., Medeiros, M., & Tagliari, C. (2021). Expansão e diversificação do ensino superior: Privatização, educação a distância e concentração de mercado no Brasil, 2002-2016 (Higher Education Expansion and Diversification: Privatization, Distance Learning, and Market Concentration in Brazil, 2002-2016). SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3892300>
- Chen, Z., Chen, D., Peng, M. Y.-P., Li, Q., Shi, Y., & Li, J. (2020). Impact of Organizational Support and Social Capital on University Faculties' Working Performance. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.571559>
- Christiano, A. C. de L., Gohr, C. F., & Gomes, M. de L. B. (2016). Conhecimento como Recurso Estratégico em Uma Instituição de Ensino Superior: Uma análise sob a ótica dos professores. *Informação & Sociedade: Estudos*, 26(1), 131–150.
- Clemetsen, B., Furbeck, L., & Moore, A. (2015). Understanding Transfer and Articulation: Implications for Enrolling Transfer Students. Em D. Hossler & B. Bontrager (Orgs.), *Handbook of Strategic Enrollment Management* (p. 124–146). Wiley.
- Coomes, M. D. (2000). The Historical Roots of Enrollment Management. *New Directions for Student Services*, 2000(89), 5–18. <https://doi.org/10.1002/ss.8901>
- Costa, O. S. da, & Gouveia, L. B. (2018). MODELOS DE RETENÇÃO DE ESTUDANTES: ABORDAGENS E PERSPECTIVAS. *READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 24(3), 155–182. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.226.85489>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (5o ed). Penso.
- Da Silva, I. D. F., Falcão, R. D., & De Medeiros Neta, O. M. (2020). Mapping the :Production of Knowledge About The Basic Education Movement In The Capes/MEC Periodicals Portal.

Revista Cenas Educacionais, 3(e9535), 1–16.

- Da Silva, R. O., Ferreira, J. A. de O. A., De Souza, S. S., Soares, M. L., & E Silva, D. N. (2021). The resource-based vision as a management instrument in the institutionalization of distance education in higher education / A visão baseada em recursos como instrumento de gestão na institucionalização da educação a distância no ensino superior. *Brazilian Journal of Business*, 3(4), 3091–3107. <https://doi.org/10.34140/bjbv3n4-022>
- De Andrade Araújo, F. J., Cabral, A. C. de A., Santos, S. M. dos, & Pessoa, M. N. M. (2018). Gestão estratégica em instituições privadas de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 71–91. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p71>
- de CAMPOS, S. R., Henriques, R., & Yanaze, M. H. (2019). Knowledge discovery through higher education census data. *Technological forecasting & social change*, 149, 119742.
- de Haan, H. H. (2015). Competitive advantage, what does it really mean in the context of public higher education institutions? *International Journal of Educational Management*, 29(1), 44–61. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2013-0115>
- de Sousa, J. R., Forte, S. H. A. C., & de Oliveira, O. V. (2012). RECURSOS ESTRATÉGICOS NO CENÁRIO 2009/2015 DAS IES PARTICULARES DA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL. *Revista ibero-americana de estratégia*, 11(2), 91.
- Ekeagbara, J. A., Ogunnaike, O. O., Ibidunni, A. S., & Kehinde, B. E. (2019). Competitive Strategies in Higher Education: Scale Development. *Review of Economic and Business Studies*, 12(1), 79–93. <https://doi.org/10.1515/rebs-2019-0083>
- Fahy, J., Hurley, S., Hooley, G., & DeLuca, L. M. (2009). Resources, capabilities and competition in Higher Education. ANZMAC Annual Conference.
- Fávero, J. D., Parisotto, I. R. dos S., & Carvalho, L. C. de. (2016). Análise discriminante das formas de evasão de uma Instituição de Ensino Superior. *Revista da UNIFEBE*, 1(19), 17–32.
- Fernades Junior, A. M., Almeida, S. D. C. D. de, & Almeida, F. J. de. (2021). Gestão estratégica de matrículas no ensino superior: Operacionalização. *Educação & Linguagem*, 24(1), 189–206. <https://doi.org/10.15603/2176-1043/el.v24n1p189-206>
- Fugazzotto, S. J. (2010). Physical Space and the Resource-Based View of the College. *Innovative Higher Education*, 35(4), 245–259. <https://doi.org/10.1007/s10755-010-9145-9>
- Ganga-Contreras, F. A., Suárez-Amaya, W., Calderón, A.-I., Silva, M. W. da, & Jung, H. S. (2019). Retos a la Gobernanza Universitaria: Acotaciones sobre la Cuestión de la Autoridad y la Profesionalización de la Gestión de las Universidades. *Fronteiras: Journal of Social*,

Technological and Environmental Science, 8(3), 435–456. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2019v8i3.p435-456>

Gibbs, P. (2002). From the invisible hand to the invisible handshake: Marketing higher education. Research in Post-Compulsory Education, 7(3), 325–338. <https://doi.org/10.1080/13596740200200134>

Gonçalves, R. B., Bergmann Borges Vieira, G., & Stallivieri, L. (2016). Os recursos estratégicos e as instituições de ensino superior: Estudo de caso em uma universidade do sul do Brasil. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, 89–107. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n3p89>

Gripa, S., Haussmann, D. C. S., & Domingues, M. J. C. de S. (2017). A eficiência das instituições de ensino superior do sistema Acafe com o uso do método de análise envoltória de dados. XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária.

GUERRERO, Y. M. N., & MONROY, C. R. (2015). GESTIÓN DE RECURSOS INTANGIBLES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Revista de Administração de Empresas, 55(1), 65–77. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150107>

Harvey-Smith, A. B. (2022). Higher Education on the Brink: Reimagining Strategic Enrollment Management in Colleges and Universities. Rowman & Littlefield.

Hayes, T. (2015). Admissions and Recruitment Marketing. Em D. Hossler & B. Bontrager (Orgs.), Handbook of Strategic Enrollment Management (p. 103–123). Wiley.

Heffernan, T., Wilkins, S., & Butt, M. M. (2018). Transnational higher education. International Journal of Educational Management, 32(2), 227–240. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2017-0122>

Hirschy, A. S. (2015). Models of Student Retention and Persistence. Em Handbook of Strategic Enrollment Management. Jossey-Bass.

Ho, S. S.-H., & Peng, M. Y.-P. (2016). Managing Resources and Relations in Higher Education Institutions: A Framework for Understanding Performance Improvement. Educational Sciences: Theory & Practice, 16(1), 279–300. <https://doi.org/10.12738/estp.2016.1.0185>

Hoffmann, C., Zanini, R. R., Corrêa, Â. C., Siluk, J. C. M., Schuch Júnior, V. F., & Ávila, L. V. (2014). O desempenho das universidades brasileiras na perspectiva do Índice Geral de Cursos (IGC). Educação e Pesquisa, 40(3), 651–665. <https://doi.org/10.1590/s1517-97022014041491>

Hossler, D. (2015). Origins of Strategic Enrollment Management. Em D. Hossler & B. Bontrager (Orgs.), Handbook of Strategic Enrollment Management (p. 3–17). Jossey-Bass.

Hossler, D., & Kalsbeek, D. (2013). Enrollment Management and Managing Enrollments: Revisiting 305

- the Context for Institutional Strategy. *Strategic Enrollment Management Quarterly*, 1(1), 5–25. <https://doi.org/10.1002/sem3.20002>
- Huddleston Jr., T. (2000). Enrollment Management. *New Directions for Higher Education*, 2000(111), 65–73. <https://doi.org/10.1002/he.11107>
- Inep, I. N. de E. e P. E. A. T. (2019). Instruções para utilização dos microdados do censo da educação superior.
- Inep, I. N. de E. e P. E. A. T. (2022). Censo da Educação Superior 2020: Notas estatísticas.
- Isaac, P. D. (1993). Measuring graduate student retention. *New Directions for Institutional Research*, 1993(80), 13–25. <https://doi.org/10.1002/ir.37019938004>
- Kalsbeek, D. (2003). Marketing e gerenciamento de matrículas na educação superior. Em V. Meyer Jr. & J. P. Murphy (Orgs.), *Dinossauros, Gazelas e Tigres. Novas abordagens da Administração Universitária: Um diálogo Brasil e Estados Unidos* (2o ed, p. 208). Insular.
- Kalsbeek, D., & Zucker, B. (2015). Markets and Market Niches. Em D. Hossler & B. Bontrager (Orgs.), *Handbook of Strategic Enrollment Management* (p. 77–102). Wiley.
- Kovacs, M. H. (2006). Entre o Fusca Zero Bala e o Jaguar Usado: Uma Reflexão Crítica da (não) utilização de Dados Secundários em Pesquisas na Área de Marketing. II Encontro de Marketing da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa de Administração.
- Lima, M., Serra, F., Soares, T., & Lima, C. (2020). Strategy or Legitimacy? Analysis of the Role of Institutional Development Plans in Brazilian Universities. *Brazilian Business Review*, 17(1), 66–96. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.4>
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9–28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x>
- Lynch, R., & Baines, P. (2004a). Strategy development in UK higher education: Towards resource-based competitive advantages. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(2), 171–187. <https://doi.org/10.1080/1360080042000218249>
- Machado de CAMPOS, S. R., Henriques, R., & Yanaze, M. H. (2019). Knowledge discovery through higher education census data. *Technological Forecasting and Social Change*, 149, 119742. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119742>
- Maguire, J. (1976). To the organized, go the students. *Boston College Bridge Magazine*, XXXIX(1), 16–23.



- Mainardes, E. W., Ferreira, J. M., & Tontini, G. (2011). Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: Proposal and test of a conceptual model. *International Journal of Management in Education*, 5(2/3), 145. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2011.039482>
- Marulanda Grisales, N., Rincón Grajales, C. L., & Echeverry Correa, J. (2018). Gestión de activos intangibles de capital relacional en Instituciones de Educación Superior. *AD-minister*, 33, 85–112. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.33.5>
- Medne, A., Lapina, I., & Zeps, A. (2022). Challenges of Uncertainty in Sustainable Strategy Development: Reconsidering the Key Performance Indicators. *Sustainability*, 14(2), 761. <https://doi.org/10.3390/su14020761>
- Melián-González, A., Batista-Canino, R. M., & Sánchez-Medina, A. (2010). Identifying and assessing valuable resources and core capabilities in public organizations. *International Review of Administrative Sciences*, 76(1), 97–114. <https://doi.org/10.1177/0020852309359046>
- Meyer Jr., V., Lopes, M. C. B., Zablonky, M. J., & Murphy, J. P. (2010). Enrollment management as competitive strategy in private community universities. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*; v. 3, n. 1 (2010). <https://doi.org/10.19177/reen.v3e12010123-143>
- Monteiro, C. A., Monteiro, E. E. A., Monteiro Neto, J., Santos, A. R. dos, Pecci, B. P., Silva, C. F. da, Soares, E. C., Carvalho, E. da C. S. de, Abonizio, F., Santos, J. V. dos, Gonçalves, L. A., Gradim, M. Â., Zambon, M. A., Rocha, M. de A., Oliveira, S. S. de, Sousa, V. G., & Villas Boas, R. (2011). Estudos e projeções: Panoramas e propostas.
- Muneeb, D., Khong, K. W., Ennew, C., & Avvari, M. (2020). Conceptualizing and validating resource recombination in context of higher educational institution competitiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 889–916. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1843>
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745–768. <https://doi.org/10.1002/smj.686>
- Oliveira, P. M. S., Munita, C. S., & Hazenfratz, R. (2010). Comparative study between three methods of outlying detection on experimental results. *Journal of Radioanalytical and Nuclear Chemistry*, 283(2), 433–437. <https://doi.org/10.1007/s10967-009-0382-2>
- Oliven, A. C. (2020). A educação superior no Brasil: Expansão em dois diferentes momentos

históricos. Em J. V. T. Dos Santos (Org.), *A Universidade do Futuro*. Editora da UFRGS.

- Paris, J. H., Birnbaum, M., & Dix, N. (2021). The Relationship between Institutional Budget Models and Graduate Strategic Enrollment Management Structures. *Strategic Enrollment Management Quarterly*, 9(1), 25–34.
- Park, E., & Hossler, D. (2015). Understanding Student College Choice. Em D. Hossler & B. Bontrager (Orgs.), *Handbook of Strategic Enrollment Management* (p. 49–76). Wiley.
- Pereira, M. S., & Forte, S. H. A. C. (2008). Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: Uma análise ex-ante e ex-post à LDB/ 96. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(1), 107–129. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552008000100006>
- Pérez Martínez, A., & Rodríguez Fernández, A. (2020). Concepción del alineamiento estratégico como principio de la gobernanza universitaria. *Hallazgos*, 18(35). <https://doi.org/10.15332/2422409X.5689>
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323. <https://doi.org/10.1002/mde.1126>
- Petry, D. R., Roman, D. J., Pilatti, C. A., Demeterko, C. D. M. S., & Oro, I. M. (2017). Estratégias competitivas em instituições de ensino superior: Um estudo de caso à luz da visão baseada em recursos. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 10(2), 1–19. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n2p1>
- Plewa, C., Ho, J., Conduit, J., & Karpen, I. O. (2016). Reputation in higher education: A fuzzy set analysis of resource configurations. *Journal of Business Research*, 69(8), 3087–3095. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.024>
- POPESCU, R.-I., BUNEA, O.-I., MEDINȚU, G.-A., & MAZILU, E.-C. (2021). THE IMPACT OF ONLINE MARKETING IN THE PROMOTION OF UNIVERSITIES IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 HEALTH CRISIS. *Business Excellence and Management*, 11(S.I.2). <https://doi.org/10.24818/beman/2021.S.I.2-07>
- Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2022). Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23–37. <https://doi.org/10.1002/smj.366>
- Reding, J. (2018). Recruiting Community College Transfer Students. *Contemporary Issues in Educational Leadership*. <https://doi.org/10.13014/K2K935RH>

## **Efeitos dos Recursos na Vantagem Competitiva e Gestão Estratégica de Matrículas de Faculdades Privadas Brasileiras**

---

- Sampaio, C. E. M., Bravin, F. P., Maciel, W. K. dos S., Dourado, R. C., Meireles, A. J., Macêdo, I. T., Rabelo, R. P., Palma, S. P. V., & Avila, Z. R. de. (2017). Metodologia de Cálculo dos Indicadores de Fluxo da Educação Superior.
- Schulz, S. A., & Lucido, J. A. (2011). What Enrollment Management Structures Reveal about Institutional Priorities. *Enrollment Management Journal: Student Access, Finance, and Success in Higher Education*, 5(4), 13–44.
- Schwartzman, S., Silva Filho, R. L., & Coelho, R. R. A. (2021). Por uma tipologia do ensino superior brasileiro: Teste de conceito. *Estudos Avançados*, 35(101), 153–186. <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2021.35101.011>
- Siewert Junior, V., & Parisotto, I. R. dos S. (2019). Financiamento à pesquisa: A vantagem competitiva analisada sob a ótica da Visão Baseada em Recursos. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 235–256. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n3p235>
- Sigalas, C., & Pekka Economou, V. (2013). Revisiting the concept of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 61–80. <https://doi.org/10.1108/17554251311296567>
- Snowden, M. L. (2013). Enrollment Logics and Discourses: Toward Developing an Enrollment Knowledge Framework. *Strategic Enrollment Management Quarterly*, 1(1), 26–51. <https://doi.org/10.1002/sem3.20006>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290. <https://doi.org/10.2307/270723>
- Takahashi, A., Bulgacov, S., Semprebon, E., & Giacomini, M. (2017). Dynamic capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, 14(5), 466–478. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.1>
- Tinto, V. (2006). Research and Practice of Student Retention: What Next? *Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice*, 8(1), 1–19. <https://doi.org/10.2190/4YNU-4TMB-22DJ-AN4W>
- Vander Schee, B. (2009). Embracing Enrollment Management: A Comprehensive Approach to College Student Marketing. *Academy of Marketing Studies Journal*, 13, 1–24.
- Vargas-hernández, J. G. (2016). Evaluating Higher Education Institutions through Agency and Resources-Capabilities Theories. A Model for Measuring the Perceived Quality of Service. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE*, 32(2), 393. <https://doi.org/10.21573/vol32n22016.63834>
- Wilson, M., Karon, J., & Alamuddin, R. (2020). Transfer Pathways to Independent Colleges:

## **Efeitos dos Recursos na Vantagem Competitiva e Gestão Estratégica de Matrículas de Faculdades Privadas Brasileiras**

---

Strategies for Improving Community College Transfer-In and Bachelor's Degree Completion in the Private Sector. <https://doi.org/10.18665/sr.313368>

*Submetido:* 28/04/2024

*Aceito:* 20/08/2025

## Efeitos dos Recursos na Vantagem Competitiva e Gestão Estratégica de Matrículas de Faculdades Privadas Brasileiras

### Apêndice 1.

Estudos utilizados para identificar recursos alocados por IES

Ordem	Título	Autores / Ano	País / região
[1]	Strategy Development in UK Higher Education: Towards resource-based competitive advantages	(Lynch & Baines, 2004)	Reino Unido
[2]	Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma Análise <i>Ex-Ante</i> e <i>Ex-Post</i> à LDB/ 96	(Pereira & Forte, 2008)	Brasil
[3]	Physical Space and the Resource-Based View of the College	(Fugazzotto, 2010)	Estados Unidos
[4]	Reconsidering the Reputation–Performance Relationship: A Resource-Based View	(Boyd et al., 2010)	Estados Unidos
[5]	Identifying and assessing valuable resources and core capabilities in public organizations	(Melián-González et al., 2010)	Espanha
[6]	Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model	(Mainardes et al., 2011)	Brasil
[7]	Recursos estratégicos no cenário 2009/2015 das IESS particulares da região nordeste do Brasil	(de Sousa et al., 2012)	Brasil
[8]	Gestión de recursos intangibles em Instituciones de Educación Superior	(Guerrero & Monroy, 2015)	América Latina e Caribe
[9]	Reputation in higher education: A fuzzy set analysis of resource configurations	(Plewa et al., 2016)	Austrália
[10]	Os recursos estratégicos e as Instituições de Ensino Superior: estudo de caso em uma Universidade do Sul do Brasil	(Gonçalves et al., 2016)	Brasil
[11]	Conhecimento como recurso estratégico em uma Instituição de Ensino Superior: uma análise sob a ótica dos professores	(Christiano et al., 2016)	Brasil
[12]	Estratégias competitivas em Instituições de Ensino Superior: um estudo de caso à luz da Visão Baseada em Recursos	(Petry et al., 2017)	Brasil
[13]	Gestión de activos intangibles de capital relacional em Instituciones de Educación Superior	(Marulanda Grisales et al., 2018)	Colômbia
[14]	Transnational higher education: the importance of institutional reputation, trust and student-university identification in international partnerships	(Heffernan et al., 2018)	Inglaterra

## Efeitos dos Recursos na Vantagem Competitiva e Gestão Estratégica de Matrículas de Faculdades Privadas Brasileiras

---

Ordem	Título	Autores / Ano	País / região
[15]	Financiamento à pesquisa: a vantagem competitiva analisada sob a ótica da Visão Baseada em Recursos	(Siewert Junior & Parisotto, 2019)	Brasil
[16]	Knowledge discovery through higher education census data	(de Campos et al., 2019)	Brasil
[17]	Conceptualizing and validating resource recombination in context of higher educational institution competitiveness	(Muneeb et al., 2020)	Emirados Árabes Unidos
[18]	Impact of Organizational Support and Social Capital on University Faculties' Working Performance	(Chen et al., 2020)	Taiwan
[19]	The resource-based vision as a management instrument in the institutionalization of distance education in higher education	(R. O. Da Silva et al., 2021)	Brasil