

## ENTRE LUCRO E QUALIDADE: REVISÃO SOBRE A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO

BETWEEN PROFIT AND QUALITY: A REVIEW OF DISTANCE EDUCATION IN PRIVATE HIGHER EDUCATION

ENTRE LUCRO Y CALIDAD: REVISIÓN SOBRE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADA

**Mirele Cavalcante da Silva<sup>1</sup>, José Evaldo Gonçalves Lopes Júnior<sup>2</sup>, Samuel Ramalho Torres Maia<sup>3</sup>, Janote Pires Marques<sup>4</sup>, Benício Alves Lima Júnior<sup>5</sup>, Cristiane Gomes de Souza Campos<sup>6</sup>, Arcanjo de Sousa Silva Júnior<sup>7</sup>, Thales Henrique Silva Costa<sup>8</sup>, Gerusa Matias dos Santos<sup>9</sup>, Thiago Silva Ferreira<sup>10</sup>**

DOI: 10.54899/dcs.v22i82.3318

Recibido: 04/09/2025 | Aceptado: 05/09/2025 | Publicación en línea: 12/09/2025.

### RESUMO

**Objetivo:** Este artigo analisa criticamente a Educação a Distância (EAD) no ensino superior privado brasileiro, com foco nas tensões entre lucratividade e qualidade acadêmica. **Metodologia:** Trata-se de um estudo qualitativo, teórico-reflexivo, fundamentado em revisão de literatura e na utilização de ilustrações empíricas provenientes de entrevistas anteriores com gestores de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas. **Resultados:** Foram identificados três eixos principais: a EAD como estratégia de expansão de mercado; a concepção do aluno como cliente; e o dilema entre escalabilidade e qualidade. As falas dos gestores confirmam que a modalidade é percebida como instrumento de crescimento institucional, mas revela tensões entre lógica econômica e compromisso formativo. **Conclusão:** Conclui-se que a sustentabilidade da EAD depende do equilíbrio entre eficiência financeira e investimentos em qualidade pedagógica e

<sup>1</sup> Mestre em Administração de Empresas, Centro Universitario Uniateneu, Fortaleza, Ceará, Brasil.

E-mail: mirele\_cavalcante@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6491-3771>

<sup>2</sup> Doutorando em Saúde Coletiva, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, Ceará, Brasil.

E-mail: evaldoljr@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1644-8187>

<sup>3</sup> Doutor em Cuidados Clínicos em Enfermagem e Saúde, Centro Universitario Uniateneu, Fortaleza, Ceará, Brasil.

E-mail: samuel.ramalho@professor.uniateneu.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4239-0751>

<sup>4</sup> Doutor em Educação Brasileira, Centro Universitario Uniateneu, Fortaleza, Ceará, Brasil.

E-mail: janote.marques@uece.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7887-5219>

<sup>5</sup> Especialista em Terapia Intensiva, Centro Universitário Estacio do Ceará, Fortaleza, Ceará, Brasil.

E-mail: beniciojunior007@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0451-1209>

<sup>6</sup> Mestre em Ensino da Saúde, Centro Universitario Uniateneu, Fortaleza, Ceará, Brasil.

E-mail: cristiane.campos@uniateneu.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7469-1604>

<sup>7</sup> Mestrando em Saúde Coletiva, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, Ceará, Brasil.

E-mail: arcanjosousa14@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4300-6504>

<sup>8</sup> Mestrando em Engenharia Civil, Centro Universitario Uniateneu, Fortaleza, Ceará, Brasil.

E-mail: thales.costa@professor.uniateneu.edu.br Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-9637-1604>

<sup>9</sup> Mestre em Ciência e Tecnologia de Alimentos, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará, Brasil.

E-mail: gerusa.matias@uniateneu.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6261-8565>

<sup>10</sup> Mestrando em Saúde Coletiva, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, Ceará, Brasil.

E-mail: thiagosilva\_89@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1967-3163>

tecnológica. A modalidade, embora eficaz do ponto de vista mercadológico, deve manter compromisso com a missão educacional das IES.

**Palavras-chave:** Educação a Distância. Ensino Superior Privado. Gestão Educacional. Lucro. Qualidade.

### ABSTRACT

**Objective:** This article critically analyzes Distance Education (DE) in Brazilian private higher education, focusing on the tensions between profitability and academic quality. **Methodology:** This is a qualitative, theoretical-reflective study based on literature review and illustrative empirical data from previous interviews with managers of private Higher Education Institutions (HEIs). **Results:** Three central themes were identified: DE as a market expansion strategy; the student as a client; and the dilemma between scalability and quality. The managers' narratives confirm that the modality is perceived as a tool for institutional growth, but also reveals contradictions between economic logic and educational commitment. **Conclusion:** It is concluded that the sustainability of DE depends on balancing financial efficiency with continuous investments in pedagogical and technological quality. Despite its market effectiveness, the modality must uphold the educational mission of HEIs.

**Keywords:** Distance Education. Private Higher Education. Educational Management. Quality. Profitability.

### RESUMEN

**Objetivo:** Este artículo analiza críticamente la Educación a Distancia (EaD) en la educación superior privada brasileña, con énfasis en las tensiones entre rentabilidad y calidad académica. **Metodología:** Se trata de un estudio cualitativo, de carácter teórico-reflexivo, basado en revisión bibliográfica y en el uso de datos empíricos ilustrativos obtenidos de entrevistas anteriores con gestores de Instituciones de Educación Superior (IES) privadas. **Resultados:** Se identificaron tres ejes principales: la EaD como estrategia de expansión del mercado; la concepción del estudiante como cliente; y el dilema entre escalabilidad y calidad. Los relatos de los gestores confirman que la modalidad es vista como instrumento de crecimiento institucional, aunque revela contradicciones entre la lógica económica y el compromiso educativo. **Conclusión:** Se concluye que la sostenibilidad de la EaD depende del equilibrio entre eficiencia financiera e inversiones en calidad pedagógica y tecnológica. Aunque es eficaz desde una perspectiva de mercado, la modalidad debe mantener el compromiso con la misión educativa de las IES.

**Palabras clave:** Educación a Distancia. Educación Superior Privada. Gestión Educativa. Calidad. Rentabilidad.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## INTRODUÇÃO

A Educação a Distância (EAD) consolidou-se nas últimas décadas como uma das principais estratégias de expansão do ensino superior no Brasil, especialmente no setor privado. Impulsionada pelo avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), pelas mudanças regulatórias e pela crescente demanda por flexibilidade no acesso à educação, a modalidade passou a ocupar papel central no planejamento estratégico das Instituições de Ensino Superior (IES) (Belloni, 2009; Gomes, 2013).

No contexto da lógica de mercado, a EAD é vista pelas IES privadas como uma solução eficaz para ampliação de matrículas, redução de custos operacionais e aumento da competitividade institucional (Porter, 1998; Savaris, 2009). No entanto, esse crescimento acelerado tem gerado importantes debates sobre os impactos da mercantilização da educação superior, particularmente no que diz respeito à qualidade acadêmica e à formação dos estudantes (Reinert; Reinert, 2004; Silveira; Paterline; Nazaré, 2005).

A problemática central deste estudo consiste em compreender como se configuram as tensões entre rentabilidade e qualidade na EAD ofertada por instituições privadas. Mais do que apontar a existência dessa dualidade, busca-se analisar criticamente as estratégias utilizadas pelas IES, bem como suas implicações pedagógicas e institucionais.

O objetivo geral do artigo é refletir sobre a EAD como produto estratégico do ensino superior privado, discutindo seus dilemas entre expansão mercadológica e compromisso formativo. Para isso, o estudo articula referenciais teóricos consolidados com ilustrações empíricas extraídas de entrevistas anteriores com gestores de IES privadas, de modo a aprofundar a análise crítica sobre os desafios da modalidade.

Ao considerar a complexidade do fenômeno, este trabalho parte do entendimento de que a EAD deve ser analisada não apenas como inovação tecnológica, mas como campo de disputas entre diferentes projetos educacionais, nos quais convivem, muitas vezes de forma tensa, os interesses econômicos, pedagógicos e sociais.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **A Evolução da Educação a Distância**

A EAD passou de experiências com cursos por correspondência no século XIX à consolidação de ambientes virtuais de aprendizagem no século XXI. No Brasil, a modalidade foi formalmente reconhecida pela Lei nº 9.394/1996 (LDB), que abriu espaço para a atuação das instituições privadas (Savaris, 2009).

Para Belloni (2009), a EAD representa uma inovação tecnológica e pedagógica que possibilita maior autonomia discente, inclusão social e expansão do acesso ao ensino. Contudo, sua aceitação ainda enfrenta resistências, relacionadas tanto a preconceitos quanto a limitações pedagógicas (Vieira; Nascimento, 2016).

### **Estratégia e Competitividade no Ensino Superior Privado**

No contexto capitalista, as IES privadas atuam segundo lógicas de mercado. Porter (1998) define estratégia competitiva como a busca de posições lucrativas e sustentáveis, o que se aplica à EAD como modalidade de expansão de mercado. A visão baseada em recursos (Barney, 2007) permite compreender como ativos tangíveis (infraestrutura tecnológica, polos de apoio) e intangíveis (imagem institucional, corpo docente qualificado) se tornam diferenciais competitivos.

A mercantilização da educação é analisada por autores como Reinert e Reinert (2004) e Clayson e Haley (2005), que descrevem o aluno como cliente e, em alguns casos, como produto. Essa perspectiva reforça a tensão entre a busca por rentabilidade e a preservação da qualidade acadêmica.

### **Lucro e Qualidade: Dilemas da EAD**

Se por um lado a EAD possibilita democratização do acesso e redução de custos, por outro exige altos investimentos em tecnologias, capacitação docente e suporte pedagógico (Gomes, 2013). A qualidade, nesse cenário, não pode restringir-se ao conteúdo, mas envolve também atendimento administrativo, materiais didáticos diversificados e acompanhamento tutorial

(Belloni, 2003).

## **METODOLOGIA**

Este estudo caracteriza-se como uma investigação de natureza qualitativa, com abordagem teórico-reflexiva e interpretativa, voltada à compreensão das tensões entre lucratividade e qualidade na Educação a Distância (EAD) ofertada por Instituições de Ensino Superior (IES) privadas.

De acordo com Minayo (2001), a abordagem qualitativa é particularmente adequada para investigar significados, motivações e compreensões de fenômenos sociais complexos, como a mercantilização da educação e as estratégias de gestão institucional. Nessa perspectiva, optou-se por um estudo teórico-reflexivo, no qual a análise crítica é construída a partir do diálogo entre a literatura e exemplos extraídos de experiências de gestão em EAD.

A revisão bibliográfica foi realizada com base em obras de referência sobre EAD, ensino superior privado, estratégias organizacionais, qualidade e gestão educacional. Os critérios para seleção dos materiais incluíram: relevância temática, rigor científico, e publicação preferencialmente entre os anos de 2000 e 2023. As fontes foram localizadas em bases como SciELO, Google Scholar e CAPES Periódicos, e incluíram autores como Belloni (2003, 2009), Gomes (2013), Porter (1998), Barney (2007), Reinert e Reinert (2004), entre outros.

Para enriquecer a reflexão teórica com experiências práticas, o estudo incorporou ilustrações empíricas oriundas de entrevistas semiestruturadas previamente realizadas com quatro gestores de IES privadas localizadas no estado do Ceará. Essas entrevistas foram conduzidas em uma pesquisa anterior (Trabalho de Conclusão de Curso), e tratadas neste artigo como exemplos que dialogam com a literatura, sem configurar um novo estudo empírico sistemático. A utilização de dados secundários com finalidade ilustrativa está em conformidade com Godoy (1995), que reconhece o valor do uso de materiais diversos em estudos qualitativos, desde que seu uso seja devidamente contextualizado.

A análise das falas seguiu os princípios da hermenêutica crítica, com base na proposta de Minayo (2001), permitindo compreender os sentidos atribuídos pelos gestores à EAD em sua experiência institucional. A articulação dos dados empíricos com a teoria buscou evidenciar três eixos centrais: (1) a EAD como estratégia de expansão mercadológica, (2) a concepção do aluno como cliente e (3) os dilemas entre rentabilidade e qualidade acadêmica.

Considerando que as falas utilizadas são provenientes de dados previamente coletados e não houve novo recrutamento de participantes, o artigo não foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa. Esta decisão está amparada pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que desobriga a submissão de estudos que utilizam exclusivamente fontes secundárias e dados públicos já analisados.

## **RESULTADOS**

A análise teórica e empírica permitiu a identificação de três eixos principais: a EAD como estratégia de mercado, a figura do aluno-cliente e o dilema entre rentabilidade e qualidade acadêmica.

### **A EAD como Estratégia de Expansão nas IES Privadas**

A adoção da EAD como estratégia de mercado foi confirmada pelas falas dos gestores. G1 afirma: *“o mercado atual exige e há grande demanda de alunos em locais com pouca ou nenhuma IES”*, indicando uma leitura de mercado típica da racionalidade capitalista. Tal perspectiva encontra respaldo em Savarís (2009) e Porter (1998), ao afirmarem que a diferenciação estratégica é fundamental para sobrevivência em ambientes competitivos.

O uso da EAD como instrumento de capilaridade territorial e redução de custos foi mencionado por todos os gestores. G3 destaca a busca por “flexibilidade, tecnologia e preços mais acessíveis”, o que se articula com Gomes (2013), ao apontar a EAD como alternativa viável frente aos limites logísticos da educação presencial. A Visão Baseada em Recursos (VBR), discutida por Barney (2007) e mobilizada neste artigo, também ajuda a entender como ativos intangíveis, como imagem institucional, se tornam vantagens competitivas na expansão da EAD.

### **O Aluno como Cliente: entre Consumo e Formação**

O conceito de aluno como “cliente” emergiu de forma recorrente. G2 enfatiza que *“a educação é um negócio hoje”*, e que o atendimento é estruturado em canais e fluxos contínuos de comunicação, como em qualquer empresa de serviços. G4 propõe o termo “cliente-aluno”, destacando a dupla dimensão: compra do serviço e participação no processo educativo.

Essa concepção é coerente com a crítica de Reinert e Reinert (2004), que apontam o risco de a educação ser tratada como “pacote fechado”, esvaziando o processo formativo. Para Silveira, Paterline e Nazaré (2005), a EAD tende a ser vendida como produto de prateleira, o que, sem mediações pedagógicas adequadas, pode levar à despersonalização do ensino.

### **Lucro Versus Qualidade: Tensões Estruturantes da EAD**

A maioria dos gestores reconhece que a EAD é mais rentável por permitir maior escalabilidade de matrículas. Contudo, também evidenciam preocupação com a qualidade. G1 admite que “o ticket médio é mais baixo, mas compensa pela quantidade de alunos”. Já G3 reforça que a qualidade exige investimento constante: “*em materiais didáticos, corpo docente e tutoria ativa*”.

Belloni (2003, 2009) afirma que a qualidade na EAD é multifacetada e não pode se limitar ao conteúdo inclui também infraestrutura, mediação tecnológica e suporte ao aluno. Assmann (2005) complementa que o uso das TICs pode estimular a autonomia discente, mas exige políticas institucionais consistentes para evitar o abandono. Os dados confirmam que a evasão é um problema frequente, vinculado tanto à ausência de interação quanto à sobrecarga de trabalho dos estudantes.

### **DISCUSSÃO**

A análise teórica e empírica permite compreender a Educação a Distância (EAD) como uma modalidade atravessada por tensões estruturantes entre competitividade, acesso ampliado e garantia de qualidade. Esses elementos não se distribuem de maneira isolada, mas se articulam de forma dinâmica nas práticas das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, conforme revelam os dados da pesquisa e os autores consultados.

Inicialmente, o uso da EAD como estratégia de expansão de mercado evidencia o modo como as IES privadas respondem às lógicas capitalistas de crescimento. As falas dos gestores apontam que a adoção da modalidade não é apenas uma resposta pedagógica às novas tecnologias ou à democratização do ensino, mas uma ação deliberada de inserção e diferenciação em um mercado competitivo (Porter, 1998). Essa estratégia de expansão territorial, ampliação de matrículas e redução de custos operacionais é validada tanto por gestores (G1, G3) quanto por

autores como Gomes (2013) e Savaris (2009), que associam a expansão da EAD à capacidade das instituições em gerar escala e ocupar nichos geográficos com baixa presença educacional presencial.

Entretanto, essa estratégia mercadológica se articula diretamente com o reposicionamento do sujeito do processo educativo. O aluno deixa de ser visto exclusivamente como aprendiz e passa a ser identificado como cliente ou consumidor de um serviço educacional. A noção de "cliente-aluno", trazida por um dos gestores (G4), expressa uma tentativa de conciliar duas visões aparentemente opostas: a da educação como bem formativo e a da educação como mercadoria. Essa ambivalência é discutida por autores como Reinert e Reinert (2004), que alertam para os riscos da lógica do consumo na educação superior, especialmente quando se transforma o estudante em "matéria-prima" ou "produto final" do processo. Para Silveira, Paterline e Nazaré (2005), a EAD é frequentemente convertida em produto de prateleira, especialmente quando inserida em estruturas institucionais mais comprometidas com a lógica de volume e receita do que com a aprendizagem crítica e transformadora.

Essa percepção do aluno como cliente impacta diretamente o terceiro eixo analisado: o dilema entre lucratividade e qualidade. Os gestores reconhecem que a EAD permite ganhos financeiros significativos, sobretudo pela possibilidade de ampliação do número de alunos sem aumento proporcional dos custos. Como relatado por G1, a rentabilidade da EAD se dá "pelo alto grau de escalabilidade, apesar de o ticket médio ser mais baixo", o que reforça a análise de autores como Costa, Sousa Filho e Lôbo (2011), que identificam a modalidade como modelo rentável e eficiente para as IES privadas. No entanto, essa escalabilidade traz consigo um desafio crescente: como garantir a qualidade acadêmica diante da ampliação massiva de atendimentos?

Os gestores demonstram certo grau de consciência sobre esse risco. Alguns destacam a importância da formação continuada dos tutores, da mediação tecnológica qualificada e da disponibilização de materiais didáticos diversificados (G3, G4). Esse entendimento dialoga com a perspectiva de Belloni (2003, 2009), que aponta que a qualidade na EAD vai muito além do conteúdo curricular: envolve atendimento administrativo, estrutura tecnológica, acompanhamento tutorial, estratégias pedagógicas e responsabilidade social da instituição. Além disso, Assmann (2005) ressalta que, embora as TICs tenham o potencial de transformar a aprendizagem, sua implementação sem critério pedagógico pode gerar fragmentação e afastamento, agravando a evasão outro tema recorrente nas falas dos gestores.

Ao se entrelaçarem, os três eixos revelam uma estrutura marcada por contradições



permanentes. A EAD é, ao mesmo tempo, uma estratégia de democratização e uma forma de ampliação do mercado; um meio de inclusão e uma ferramenta de segmentação; uma possibilidade de inovação pedagógica e uma ameaça de precarização. A depender do modo como é gerida, pode servir tanto ao compromisso com o acesso e a equidade quanto ao lucro descompromissado com a qualidade.

Essa ambiguidade estrutural é o ponto central de alerta presente na literatura. Para Zerbini (2015), o crescimento da EAD precisa vir acompanhado de estratégias pedagógicas sólidas e gestão institucional comprometida, sob pena de sua banalização e desvalorização. O desafio das IES privadas, portanto, não é apenas alcançar novos públicos ou reduzir custos, mas construir modelos educacionais sustentáveis, que equilibrem rentabilidade e rigor acadêmico.

Em resumo, esta discussão aponta que a EAD, no contexto do ensino superior privado, deve ser compreendida como uma modalidade marcada por escolhas estratégicas que afetam diretamente a natureza do processo educacional. As IES que conseguirem articular de forma crítica os três elementos expansão, percepção do aluno e qualidade, terão melhores condições de sustentar um projeto de EAD que não se limite à lógica mercantil, mas que reafirme a educação como direito, serviço público e bem social.

## CONCLUSÃO

A análise desenvolvida neste artigo permitiu compreender que a Educação a Distância (EAD), no contexto do ensino superior privado brasileiro, opera como uma estratégia institucional de expansão que, embora promova maior acesso e escalabilidade, carrega consigo tensões estruturais entre a lógica do mercado e o compromisso com a qualidade acadêmica.

Os resultados evidenciaram que as IES privadas utilizam a EAD como ferramenta de competitividade, ocupando nichos geográficos, otimizando recursos e ampliando matrículas com custos reduzidos. Esse movimento, embora eficaz do ponto de vista econômico, é acompanhado por um reposicionamento simbólico do estudante: de sujeito ativo do processo formativo para cliente ou consumidor de um serviço educacional.

A transformação do aluno em "cliente-aluno" expressa uma tentativa de conciliação entre os interesses mercantis e os valores pedagógicos. No entanto, como discutido por diversos autores, essa ambivalência pode comprometer o sentido educativo mais profundo da EAD, reduzindo-a a uma prestação de serviços tecnicistas.

A tensão entre lucratividade e qualidade mostrou-se presente nos discursos dos gestores, que reconhecem tanto os benefícios operacionais da modalidade quanto os desafios relacionados à evasão, à formação docente e ao suporte pedagógico. Fica evidente que, embora a EAD seja considerada mais rentável, sua sustentabilidade depende de investimentos contínuos em recursos humanos, tecnológicos e pedagógicos.

Diante desse cenário, conclui-se que a EAD não deve ser compreendida apenas como alternativa econômica, mas como modalidade educacional que exige responsabilidade institucional. As IES que conseguirem equilibrar seus objetivos financeiros com uma proposta pedagógica qualificada estarão mais aptas a oferecer uma educação a distância que respeite o direito à formação de qualidade e contribua efetivamente para a democratização do ensino superior no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, K. M. **A expansão do ensino superior no Brasil e a EAD: dinâmicas e lugares.** *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1319-1335, 2010.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSMANN, H. **Redes digitais e metamorfose do aprender.** Petrópolis: Vozes, 2005.

BARNEY, J. B. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BELLONI, M. L. **Educação a distância.** 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2003.

BELLONI, M. L. **Educação a Distância.** 5. ed. Campinas: Autores Associados, 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução n.º 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.** Diário Oficial da União: Brasília, DF, 24 maio 2016.

CLAYSON, D.; HALEY, D. **Marketing models in education: students as customers, products or partners.** *Marketing Education Review*, v. 15, n. 1, p. 2-10, 2005.

COSTA, F. J.; SOUSA FILHO, J. M.; LÔBO, R. J. S. **Aluno como cliente e como produto: percepções e preferências dos alunos de ensino superior da área de negócios.** *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 16, n. 4, p. 91-106, 2011.

FERREIRA, M.; MILL, D. **Institucionalização da educação à distância no ensino superior público brasileiro: desafios e estratégias.** In: FIDALGO, F. S. et al. (Org.). *Educação à distância: meios, atores e processos.* Belo Horizonte: CAED-UFMG, 2013. p. 43-57.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, L. F. **EAD no Brasil: perspectivas e desafios.** *Avaliação*, Campinas, v. 18, n. 1, p. 13-22, 2013.

MAIA, C.; MATTAR, J. **ABC da EAD: educação à distância hoje.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REINERT, J. N.; REINERT, M. L. **A competitividade no ensino superior: estratégias das IES.** *Revista Ensino Superior*, v. 6, n. 68, p. 20-27, 2004.

SAVARIS, I. C.; SILVA, T. R.; DOMINGUES, M. J. C. S. **Ensino a distância como estratégia competitiva em instituições de ensino superior.** In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9., 2009, Florianópolis. Anais [...]. Florianópolis: CIGU, 2009.

SILVEIRA, José Teixeira da; PATERLINE, Eny Rosa; NAZARÉ, João Batista de. **Educação a distância: formação profissional na sociedade da informação.** *Revista do Centro de Educação*, v. 30, n. 3, p. 85-94, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Educação a distância e o uso das TICs.** In: \_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas nas organizações.* São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, M. G.; NASCIMENTO, J. P. R. **Os desafios da institucionalização do ensino superior na modalidade a distância: a visão dos gestores de uma universidade federal.** *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 24, n. 91, p. 308-336, 2016.

ZERBINI, T. **Estratégias de aprendizagem e evasão em cursos a distância.** *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 16, n. 1, p. 63-74, 2015.