

**CADEIA DE VALOR ALINHADA À GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA
UNIVERSIDADE FEDERAL
CONSOLIDAÇÃO DE UMA PROPOSTA COM APOIO DE REVISÃO
SISTEMATIZADA DE LITERATURA E BENCHMARKING**

**VALUE CHAIN ALIGNED TO STRATEGIC MANAGEMENT AT A FEDERAL
UNIVERSITY
CONSOLIDATION OF A PROPOSAL SUPPORTED BY A SYSTEMATIC
LITERATURE REVIEW AND BENCHMARKING**

Lucas dos Santos Matos¹
Manuela Coelho Perez²
Mônica Beppler Kist³
Monique Regina Bayestorff Duarte⁴
Luiz Victor Pittella Siqueira⁵

RESUMO

O artigo tem por objetivo propor um modelo de cadeia de valor alinhado à gestão estratégica institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A cadeia de valor evidencia as atividades mais relevantes de uma organização. Sua construção na UFSC, além de contribuir para a consecução da missão definida em seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024, visa atender aos dispositivos previstos na Instrução Normativa nº 24/2020. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, que utilizou revisão bibliográfica e documental para coleta de dados. A análise dos dados foi realizada sob três enfoques: revisão sistematizada da literatura; análise do guia de referência do governo federal para construções de cadeia de valor; e benchmarking junto a instituições de ensino superior brasileiras. O resultado da investigação permitiu propor uma cadeia de valor convergente ao alcance da missão institucional da UFSC por meio de suas atividades finalísticas, apoiadas nas atividades de governança e de suporte, indo também ao encontro da visão institucional e da geração de valor aos discentes e à sociedade como um todo.

PALAVRAS-CHAVE: Cadeia de valor; Gestão universitária; Gestão Estratégica.

ABSTRACT

The article proposes a value chain model aligned with the institutional strategic management of Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A value chain shows the most relevant activities of an organization. Its construction at UFSC, besides contributing to reach the mission set in its Institutional Development Plan 2020-2024, aims to comply with the Normative Instruction No. 24/2020. Methodologically, it is a qualitative research, which applied bibliographic and documental review for data collection. Data analysis was performed under three approaches: systematic literature review; review of the federal government's reference guide for value chain constructions; and benchmarking with Brazilian higher education institutions. The results of this research made it possible to propose a value chain aligned with UFSC's mission, contemplating its finalistic, governance and support activities, that also coordinate with its institutional vision and the value generation towards students and the society.

KEYWORDS: Value chain; University management; Strategic management.

¹ Contador da Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Graduado em Ciências Contábeis pela UFSC, mestre em Contabilidade e Doutor em Engenharia de Produção/UFSC.

² Assistente em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Mestrado Profissional em Administração Universitária pela UFSC.

³ Administradora da Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Graduada em Administração Empresarial pela Universidade do Estado de Santa Catarina, mestre em Administração pela UFSC e doutora em Administração pela UFSC.

⁴ Administradora da Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Graduada em Administração de UFCS e mestre profissional em Administração Universitária pela UFSC.

⁵ Economista da Universidade da Fronteira Sul/UFFS. Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria e mestre em Políticas Sociais e Dinâmicas Regionais pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó/UNOCHAPECO.

1. INTRODUÇÃO

As instituições de ensino superior possuem relevante papel para o desenvolvimento social e do conhecimento, sendo responsáveis por avanços tecnológicos e científicos. São organizações complexas e, ao mesmo tempo, específicas, focadas no ensino, pesquisa e extensão, atendendo diversas áreas, desde saúde, ciências humanas, ciências sociais, educação e linguística, até engenharias e ciências exatas (BALDRIDGE, 1982; BLACKMUR, 2008; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2017). Em se tratando das universidades, são definidas pela Lei nº 9.394/1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”.

Para desempenhar integralmente suas funções, considera-se relevante que exista um processo de gestão dinâmico na administração dessas instituições, o qual possibilite a moderação de interesses variados e por vezes conflitantes, sistemas dinâmicos e complexos e, ao mesmo tempo, saiba lidar com a execução de funções burocráticas e realize tarefas para permitir a plena execução das suas atividades finalísticas (RIZZATTI; RIZZATTI JR, 2004). Esse processo de gestão pode ser aliado a recortes específicos, tais como processos, projetos, tecnologia ou estratégia.

Em se tratando especificamente da estratégia, aborda-se a gestão estratégica, caracterizada como um processo sistemático conduzido pela alta gestão de uma organização, que envolve todos os colaboradores. A gestão estratégica pressupõe a escolha de metodologias e ferramentas com vistas à realização de avaliações e diagnósticos que possibilitam a estruturação de um planejamento, a escolha de estratégias, a definição de um propósito e o acompanhamento sistemático de sua implementação (CASARTELL *et al.*, 2010; COSTA, 2002). Em síntese, consiste no empenho da organização em formular estratégias visando à identificação de uma vantagem competitiva (BARNEY, 2001; JÚNIOR; CASTRO, 2006).

Consoante o Guia Técnico de Gestão Estratégica (BRASIL, 2020, p.4), a gestão estratégica seria um tema prioritário para o atual governo brasileiro e essencial à governança pública, pois se trata de “um processo contínuo de tomada de decisão, que envolve a definição dos objetivos e dos meios para alcançá-los, influenciando diretamente o resultado de políticas, programas e organizações públicas”. A gestão estratégica é, portanto, mais ampla que o planejamento estratégico, visto que promove o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada ao desempenho estratégico.

Na administração pública, a temática sobre gestão estratégica foi fortalecida com a publicação do Decreto n.º 9.203/2017, que, em seu art. 5º, inciso II, cita como mecanismo para o exercício da governança pública a estratégia. Nesse Decreto, a estratégia “compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido”. Além da estratégia, o art. 5º cita também a liderança e o controle como meios de assegurar as condições mínimas para o exercício da boa governança.

Ainda no âmbito da gestão pública, adentrando especificamente a esfera da educação superior, consoante Meyer e Meyer Jr. (2013), a crescente busca por desempenho tem estimulado a utilização de metodologias gerenciais procedentes do mercado – denominadas de *managerialism* – na gestão universitária, na expectativa de torná-la mais condizente com as mudanças contemporâneas. São metodologias gerenciais, tais como planejamento estratégico, desenvolvidas para serem utilizadas no mercado empresarial, e que, cada vez mais, têm sido transferidas ao contexto universitário (MINTZBERG; MCHUGH, 1985).

Percebe-se essa transposição da gestão estratégica ao contexto universitário como um processo relevante, pois potencializa o alcance dos objetivos institucionais (MEYER JR. *et al.*, 2004). Todavia, a diversidade de objetivos e a indissociabilidade do tripé ensino, pesquisa e extensão fazem com que as universidades sejam caracterizadas como organizações complexas. O fato de apresentarem peculiaridades que as diferenciam de outras organizações fez com que elas desenvolvessem sua própria estrutura, forma de agir e modo de tomar decisão, influenciando, dessa maneira, o processo decisório (COLOSSI, 1999). Esse contexto específico demandou, também, novas formas de planejamento.

Adiciona-se a esse contexto o fato que as instituições de ensino superior, incluindo as universidades, estão sob intensa pressão para concentrar seus esforços e recursos escassos em atividades que criem ou aumentem o valor para seus usuários e outras partes interessadas (PATHAK; PATHAK, 2010). Nesse sentido, no bojo da gestão estratégica, o modelo da cadeia de valor pode ser considerado uma ferramenta útil para definir competências essenciais da organização e as atividades a partir das quais se pode buscar uma vantagem competitiva (PATHAK; PATHAK, 2010). Ao incorporar esse modelo à gestão universitária, passa-se a considerar os elementos e características específicas que fazem parte dos serviços prestados nesse ambiente (MAKKAR *et al.*, 2008).

Para Porter (1985), a cadeia de valor deve evidenciar as atividades primárias, que demonstram a criação de valor aos clientes; e as atividades de suporte ou apoio, que apoiam a execução das atividades primárias. A decomposição da cadeia de valor em atividades possibilita a análise de forças e fraquezas, fontes de custo, indicadores e o potencial de diferenciação dos macroprocessos de negócio. Além disso, permite mapear redundâncias, lacunas e limitações, criando oportunidades para integrar, coordenar e melhorar processos e sistemas (BRASIL, 2020).

Tendo como referência tal modelo genérico de Porter (1985), as organizações passaram a desenvolver seus modelos de negócios demonstrando as atividades que agregam valor aos seus clientes. No entanto, a cadeia genérica não tornava possível sua replicação para organizações que ofertavam serviços como atividade fim, inclusive aquelas do setor de ensino superior (MAKKAR *et al.*, 2008). Diante desse cenário, surgiram novas proposições de cadeia de valor voltadas ao contexto universitário.

Pathak e Pathak (2010) fizeram uma releitura da cadeia de Porter (1985), mantendo a divisão das atividades em primárias e secundárias, mas incorporando aspectos da gestão universitária. Como atividades primárias, por exemplo, incluíam ensino e aprendizagem, gestão acadêmica, tecnologia e pesquisa, relação com egressos (PATHAK; PATHAK, 2010). Em linhas semelhantes, Njenga *et al.* (2017) propõem um modelo baseado em processos-fim e processos de suporte.

Apesar do desenvolvimento desses modelos adaptados ao âmbito da gestão universitária, a partir de um levantamento preliminar realizado, foi possível perceber que o foco dessa temática ainda se volta a organizações privadas, desconsiderando a tríade que suporta as organizações universitárias, principalmente no que se diz respeito à extensão universitária. Estudos sobre as cadeias produtivas da educação superior no Brasil ainda foram pouco desenvolvidos, havendo uma lacuna para a compreensão desse importante setor econômico (BARROS, 2018).

Além dessa limitação dos modelos existentes em contemplarem todas as nuances do ambiente universitário, considera-se relevante destacar o aspecto da complexidade das universidades federais, sua pluralidade e seu planejamento institucional. Entende-se que a concepção de uma cadeia de valor que reflita esse caráter multidimensional e se mantenha alinhada ao planejamento estratégico pode contribuir para o alinhamento organizacional, além de fortalecer a governança e a transparência institucionais.

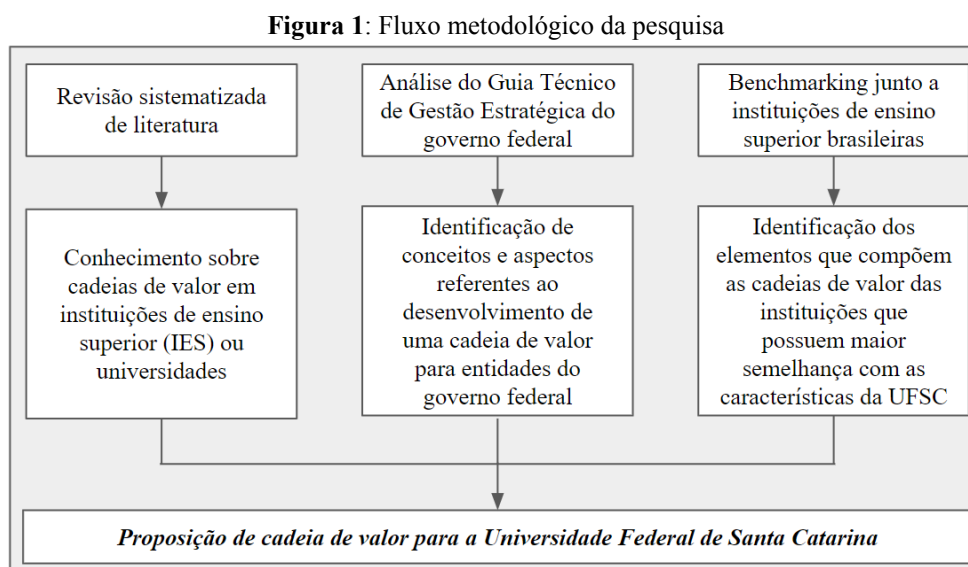
Em síntese, compreende-se que, ao criar uma cadeia de valor para universidades e, no recorte desta pesquisa, para a Universidade Federal de Santa Catarina, que seja integrada ao planejamento institucional e sua pluralidade de interesses institucionais, pode-se compreender melhor sua dinâmica e seu papel de atuação dentro da sociedade. Nessa perspectiva, o objetivo geral deste estudo consiste em propor um modelo de cadeia de valor alinhado à gestão estratégica institucional da Universidade Federal de Santa Catarina.

Para alcançar esse objetivo, primeiramente, construiu-se um referencial teórico por meio da revisão sistematizada de literatura e da análise de um guia técnico do governo federal considerado referência normativa sobre o assunto; em seguida, procedeu-se ao benchmarking com instituições de ensino superior nacionais; e, por fim, com base na consolidação das informações levantadas, elaborou-se uma proposta de cadeia de valor para a UFSC.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva e aplicada e de abordagem qualitativa (LAKATOS; MARCONI, 1990). Trata-se, ainda, de uma pesquisa bibliográfica e documental, que utiliza do método dedutivo haja vista que, a partir do ordenamento de premissas gerais dentro de um método científico, chegou-se a uma conclusão particular (RUIZ, 2011).

Considerando o objetivo geral deste artigo de propor um modelo de cadeia de valor alinhado à gestão estratégica institucional da Universidade Federal de Santa Catarina, os procedimentos metodológicos são viabilizados em três frentes, representadas na Figura 1.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Tendo como subsídios os dados coletados, foi possível consolidar a proposta da cadeia de valor, culminando no alcance do objetivo de pesquisa. Detalham-se os procedimentos dessas três frentes metodológicas nas seções subsequentes.

2.1. REVISÃO SISTEMATIZADA DE LITERATURA

Buscando construir conhecimento sobre o desenvolvimento do tema de pesquisa, sobre cadeias de valor em instituições de ensino superior (IES) ou universidades, procedeu-se a um processo de revisão sistematizada da literatura, sob as premissas do método *Knowledge Process Development - Constructivist (ProKnow-C)* (MATOS *et al.*, 2019; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2017).

Foram pesquisadas, inicialmente, as bases de dados *Scopus* e *Web of Science* para constituir um banco bruto de referências. Dois eixos de pesquisa foram utilizados: (i) cadeia de valor, com o termo “*value chain*”; e (ii) instituições de ensino superior, com os termos “*university*”, “*universities*”, “*higher education*” e “*college*”. Não houve limitação temporal para a pesquisa, sendo consultadas todas as obras relacionadas à temática nas bases de dados. Com o intuito de identificar estudos nacionais que não estivessem indexados a essas bases, foi também executada a busca na base *Spell*. A pesquisa nas bases de dados foi realizada no dia 10/08/2021.

Como resultado geral das buscas, obteve-se um retorno de 835 publicações, as quais, conforme prevê o fluxo do *ProKnow-C*, passaram por um processo de filtragem quanto ao alinhamento. A primeira filtragem diz respeito à eliminação de redundâncias, em que foram excluídas 110 publicações do banco. Após, as 725 publicações restantes passaram pela análise de alinhamento quanto aos títulos. Nessa etapa, restaram 24 publicações consideradas com o título alinhado.

Conforme previsto no instrumento *ProKnow-C*, as publicações consideradas alinhadas quanto ao título deveriam ser analisadas em relação à representatividade científica e ao alinhamento dos seus resumos. No entanto, devido ao baixo volume de publicações restantes no banco de referências, decidiu-se realizar a leitura integral de todas as publicações restantes para identificar o alinhamento quanto ao tema. Ao final, foram selecionadas 5 publicações, as quais foram julgadas alinhadas aos propósitos da pesquisa e elas compuseram o portfólio bibliográfico (PB). Além dessas publicações, foi explorada a referência básica mútua desses estudos - o livro de Porter (1985) -, que origina a elaboração das cadeias de valor.

Com base nas publicações científicas selecionadas, tornou-se possível desenvolver um referencial para compreender como o tema é tratado na literatura e quais são os elementos constitutivos de uma cadeia de valor para a área pesquisada. Os resultados são relatados na seção 3.1.1.

2.2. GUIA DE REFERÊNCIA DO GOVERNO FEDERAL

Além da revisão sistematizada de literatura, foram identificados os elementos constituintes da cadeia de valor prevista no Guia Técnico de Gestão Estratégica do governo federal (BRASIL, 2020). Por meio de uma análise documental e qualitativa dos dados, foram identificados os conceitos-chave e os aspectos referentes à formulação e desenvolvimento da cadeia de valor para entidades do governo federal, de modo a verificar alinhamento com as particularidades existentes na Universidade, considerando os requisitos que essa instituição deve apresentar em relação aos normativos federais aos quais se vincula. Os resultados são relatados na seção 3.1.2.

2.3. BENCHMARKING

Complementando as frentes metodológicas, procedeu-se a um benchmarking com universidades brasileiras. Definiu-se que seriam analisadas as cadeias de valor de 69 universidades federais do país, das 10 melhores universidades estaduais e das 10 melhores universidades privadas do país, de acordo com o Ranking Melhores Universidades da Folha, do período mais recente disponível, de 2019 (RUF, 2019). A pesquisa foi delimitada às universidades brasileiras por se tratarem de instituições que possuem como objetivo a tríade universitária, ou seja, ensino, pesquisa e extensão.

Essa análise visou a identificação dos elementos que compõem as cadeias de valor das instituições que possuem maior semelhança com as características da UFSC. Com o acesso ao conjunto de cadeias de valor dessas instituições, tornou-se possível realizar um levantamento sobre aspectos como: estrutura, composição, fundamentação teórica e forma de aprovação. O conhecimento construído permitiu acessar as boas práticas existentes e possibilitou o enriquecimento da composição da cadeia de valor proposta para a UFSC.

Para esse enfoque, o método de pesquisa utilizado foi predominantemente qualitativo, pois buscou-se, por meio de análise interpretativa de conteúdo (MASON, 2017), identificar os aspectos acima mencionados nas universidades selecionadas. A pesquisa foi realizada nos

sites institucionais das universidades entre os dias 09 e 12 de agosto de 2021. Os resultados são relatados na seção 3.2.

3. RESULTADOS

Os resultados são apresentados a partir dos agrupamentos metodológicos definidos: revisão sistematizada de literatura (3.1.1) e guia de referência do governo federal (3.1.2), consolidados na seção de referencial teórico (3.1); e benchmarking (3.2). Além disso, a seção 3.3 aborda especificamente a proposta de cadeia de valor para a UFSC, culminando com o alcance do objetivo geral proposto.

3.1. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresentam-se os conceitos que contribuem para a execução deste estudo acerca da cadeia de valor, referentes ao resultado da revisão sistematizada de literatura e ao Guia Técnico de Gestão Estratégica do governo federal.

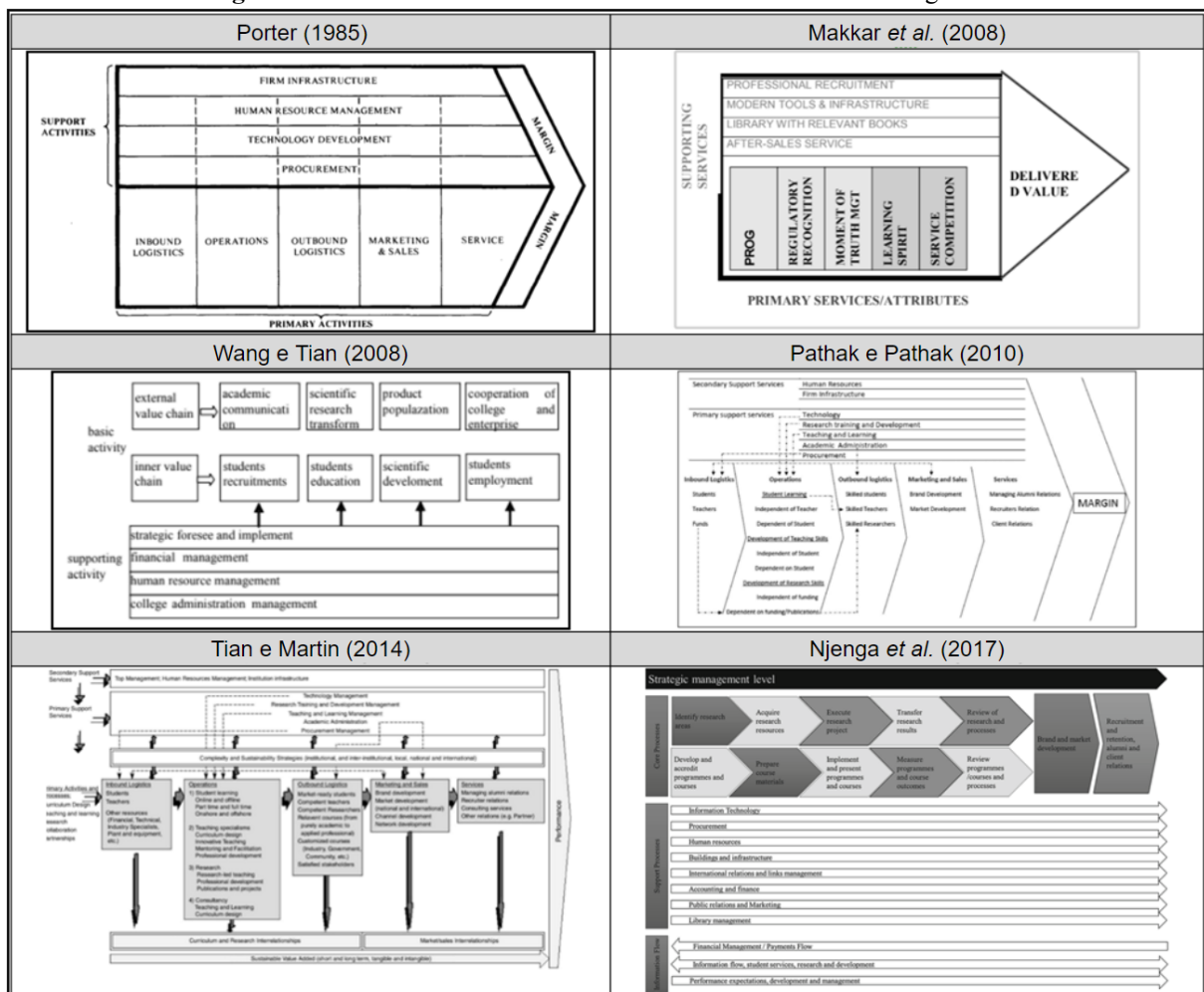
3.1.1 Teoria sobre cadeias de valor em instituições de ensino superior e universidades

Após a seleção do material para análise, representado pelo PB, iniciou-se o processo de identificação das teorias sobre construção das cadeias de valor em instituições do ensino superior e universidades. Foram analisadas 5 publicações, além da obra seminal de Porter (1985), quais sejam: Makkar *et al.* (2008), Wang e Tian (2008), Pathak e Pathak (2010), Tian e Martin (2014) e Njenga *et al.* (2017). Essas obras discutem sobre cadeias de valor aplicadas ao ambiente universitário, apresentando modelos de agregação de valor. Os modelos analisados são representados na Figura 2.

Iniciando por Porter (1985), considerando que bases conceituais de todos os estudos referentes à cadeia de valor fundamentam-se em seu livro *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, ele foi o primeiro autor a propor um modelo genérico de cadeia de valor, sob um enfoque de sistemas, onde haveriam atividades de entrada, transformação e saídas. Segundo Porter (1985), o modelo de cadeia de valor desagrega uma empresa em suas atividades de relevância para que possam ser compreendidos aspectos como comportamento dos custos, fontes existentes e potenciais de diferenciação. Na visão do autor, a cadeia de valor deve evidenciar as atividades primárias e as atividades de suporte ou de apoio, que permitem a execução das atividades primárias.

O estudo de Makkar *et al.* (2008), percebendo que a cadeia genérica de Porter não poderia ser replicada em organizações cuja atividade fim era a prestação de serviços, propôs um novo modelo. Embora os autores tenham mantido a estrutura de atividades primárias e de suporte, alteraram os elementos que formam a cadeia para uma visão adaptada a serviços. São incluídos como atividades primárias: progresso de aprendizagem, reconhecimento dos órgãos reguladores, percepção do usuário sobre o serviço, espírito de aprendizagem e concorrência; e, como atividades de suporte, o recrutamento de pessoas, a modernização de instrumentos e infraestrutura e serviços de pós-venda.

Figura 2: Modelos de cadeia de valor coletados no Portfólio Bibliográfico



Fonte: Elaborado pelos autores (2022), adaptado de Porter (1985), Makkar *et al.* (2008), Wang e Tian (2008), Pathak e Pathak (2010), Tian e Martin (2014) e Njenga *et al.* (2017).

Wang e Tian (2008) também apresentam um modelo de cadeia de valor para instituições de ensino superior baseado na proposição inicial de Porter (1985), separando as atividades básicas e de suporte. Nas atividades básicas, encontram-se a cadeia interna - fluxo de formação discente - e a cadeia externa - interlocução da instituição com agentes externos. As atividades de suporte seguem a mesma lógica, tendo a responsabilidade de prestar apoio e possibilitar a execução das atividades básicas.

Considerando as particularidades das atividades que envolvem a gestão e as atividades universitárias, Pathak e Pathak (2010) também propuseram uma releitura da cadeia de valor de Porter (1985). As atividades primárias envolvem a logística de entrada (recursos financeiros e orçamentários, docentes e discentes) e operações diretamente voltadas às atividades fim das universidades. Quanto às atividades de suporte, os autores trabalham com dois níveis: primárias e secundárias. As atividades de suporte primárias são aquelas críticas para a criação de valor e as secundárias são habilitadoras para a criação de valor, mas não críticas. É um modelo mais adaptado ao contexto universitário.

Dando continuidade à síntese sobre o portfólio bibliográfico, Tian e Martin (2014) propõem uma visão emergente da cadeia de valor de Pathak e Pathak (2010), em que são apresentados avanços em relação à virtualização do ensino e aprendizagem facilitada por meio de tecnologias, além da maior representação do papel do corpo docente. Também apresenta proposições em relação ao papel das atividades de suporte, dividindo-as em serviços primários e secundários de apoio. Como saída, os autores definem o desempenho como resultado da cadeia.

Por fim, em linhas semelhantes às de Pathak e Pathak (2010), Njenga *et al.* (2017) propõem um modelo baseado em processos-fim e processos de suporte, sugerindo um fluxo de informações. Os processos-fim são balizados em ensino e pesquisa. Como processos de suporte, citam-se a tecnologia da informação, gestão de compras, recursos humanos, infraestrutura, entre outros. Adicionalmente, a cadeia apresenta um recorte relacionado ao fluxo de informações, em que constam gestão financeira e fluxo de pagamentos; fluxo de informações; serviços aos alunos; pesquisa e desenvolvimento; e gestão de desempenho (NJENGA *et al.*, 2017).

No Quadro 1, fez-se uma sumarização das funções e atividades propostas por cada um desses estudos.

Quadro 1: Estrutura dos modelos de cadeia de valor coletados no Portfólio Bibliográfico

Autor(es)	Funções	Atividades
-----------	---------	------------

CADEIA DE VALOR ALINHADA À GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Porter (1985)	Atividades primárias	<ul style="list-style-type: none"> Logística de entrada; operação; logística de saída; marketing e vendas; serviços.
	Atividades de suporte	<ul style="list-style-type: none"> Infraestrutura; gestão de recursos humanos; desenvolvimento de tecnologias; aquisições.
Makkar et al. (2008)	Serviços primários	<ul style="list-style-type: none"> Progresso de aprendizagem, reconhecimento dos órgãos reguladores, percepção do usuário sobre o serviço, espírito de aprendizagem; concorrência.
	Serviços de suporte	<ul style="list-style-type: none"> Recrutamento profissional; infraestrutura e modernização; biblioteca com obras relevantes; serviços de pós-venda.
Wang e Tian (2008)	Atividades básicas	<ul style="list-style-type: none"> Cadeia externa: comunicação acadêmica; transformação por pesquisa científica; popularização do produto; cooperação com universidades e empresas. Cadeia interna: recrutamento de estudantes; educação de estudantes; desenvolvimento científico; emprego de estudantes.
	Atividades de suporte	<ul style="list-style-type: none"> Previsão estratégica e implementação; gestão financeira; gestão de recursos humanos; gestão universitária.
Pathak e Pathak (2010)	Atividades primárias	<ul style="list-style-type: none"> Logística de entrada: estudantes; professores e financiamento. Operações: aprendizagem estudantil; desenvolvimento de habilidades de ensino; desenvolvimento de habilidades de pesquisa. Logística de saída: estudantes qualificados; professores qualificados; pesquisadores qualificados. Marketing e vendas: desenvolvimento de marca; desenvolvimento de mercado. Serviços: relacionamento com alunos; relação com recrutadores; relação com clientes.
	Serviço de suporte primário	<ul style="list-style-type: none"> Primário: tecnologia; treinamento em pesquisa e desenvolvimento; ensino e aprendizagem; gestão acadêmica; aquisições. Secundário: recursos humanos; infraestrutura.
Tian e Martín (2014)	Atividades primárias	<ul style="list-style-type: none"> Logística de entrada: estudantes, professores, outros recursos. Operações: aprendizagem; ensino; pesquisa; consultoria, etc. Logística de saída: estudantes formados; professores competentes, etc. Marketing e vendas: desenvolvimento de marca, de mercado, de canal e de rede. Serviços: relacionamento com alunos; relação com recrutadores; serviços de consultoria; outros relacionamentos.
	Serviços de suporte	<ul style="list-style-type: none"> Primário: gestão de tecnologia; gestão de pesquisa e desenvolvimento; gestão de ensino e aprendizagem; gestão acadêmica; gestão de aquisições. Secundário: alta gestão; gestão de recursos humanos; infraestrutura.
Njenga et al. (2017)	Processos finalísticos	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa: identificar áreas de pesquisa; adquirir recursos de pesquisa; executar projetos de pesquisa; transferir resultados de pesquisa; revisar pesquisas e processos. Ensino: desenvolver e credenciar programas e cursos; preparar materiais de cursos; implementar e apresentar programas e cursos; avaliar resultados de programas e cursos; revisar programas, cursos e processos. Desenvolvimento de marca e mercado. Recrutamento e retenção, relação com alunos e clientes.
	Processos de suporte	<ul style="list-style-type: none"> Tecnologia da informação; aquisições; recursos humanos; prédios e infraestrutura; gestão de relações internacionais e conexões; contabilidade e finanças; relações públicas e marketing; gestão bibliotecária.
	Fluxo de informação	<ul style="list-style-type: none"> Gestão financeira e fluxo de pagamentos; fluxo de informações, serviços estudantis, pesquisa e desenvolvimento; planejamento, desenvolvimento e gestão de desempenho.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022), adaptado e traduzido de Porter (1985), Makkar *et al.* (2008), Wang e Tian (2008), Pathak e Pathak (2010), Tian e Martín (2014) e Njenga *et al.* (2017).

De forma geral, apesar do detalhamento sobre as atividades executadas no ensino superior, percebe-se ainda um foco relacionado a entidades privadas e que desconsideram a

tríade que suporta as universidades, principalmente no que diz respeito à extensão. Devido a essas limitações, entende-se que seria insuficiente a replicação de qualquer dos métodos adotados nesses estudos à UFSC. Eles são mantidos para prestar apoio à fundamentação sobre cadeias de valor em instituições de ensino superior, contudo não servem como alicerce da proposta elaborada.

3.1.2 Aspectos normativos sobre o desenvolvimento de cadeias de valor por entidades do governo federal

Após a revisão sistematizada de literatura, avaliou-se o modelo sugerido pelo governo federal brasileiro para ser aplicado em órgãos públicos, por meio de seu Guia Técnico de Gestão Estratégica. Entende-se que a análise dessa normativa é relevante para o enfoque da pesquisa porque, sendo a UFSC uma autarquia vinculada ao poder executivo federal, submete-se ao seu conjunto de preceitos.

O Guia Técnico de Gestão Estratégica foi elaborado pela Secretaria de Gestão (SEGES), órgão central do Sistema de Organização e Inovação Institucional (SIORG), para aprimorar a maturidade organizacional e a inovação na administração pública federal, nos termos do art. 22 da Lei nº 13.971/2019, que instituiu o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. O referido art. 22 trata do alinhamento contínuo entre os instrumentos de planejamento dos órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional com vistas ao fortalecimento da governança pública.

O Guia ressalta que, devido à diversidade dos órgãos e entidades abrangidos pelo art. 22 da Lei do PPA 2020-2023, não seria adequado definir, em detalhes, os conteúdos a serem declarados nos planejamentos estratégicos institucionais dos órgãos integrantes da administração pública. Entretanto, visando estabelecer um grau básico de uniformização entendeu-se que tais instrumentos deveriam conter, pelo menos: i) cadeia de valor e mapa estratégico da instituição; ii) missão, visão e valores; iii) objetivos estratégicos; iv) indicadores e metas; e v) projetos estratégicos a serem desenvolvidos (BRASIL, 2020).

A etapa 1 do Guia aborda a construção da cadeia de valor, que é definida como “uma ferramenta de diagnóstico e gestão que permite representar uma organização como um conjunto de subsistemas (atividades), com entradas (insumos), processos de transformação e saídas (produtos)” (BRASIL, 2020, p.16). O Guia complementa destacando que “a forma como as atividades da cadeia de valor são organizadas e executadas determina os custos e afeta os resultados da organização” (BRASIL, 2020, p.8).

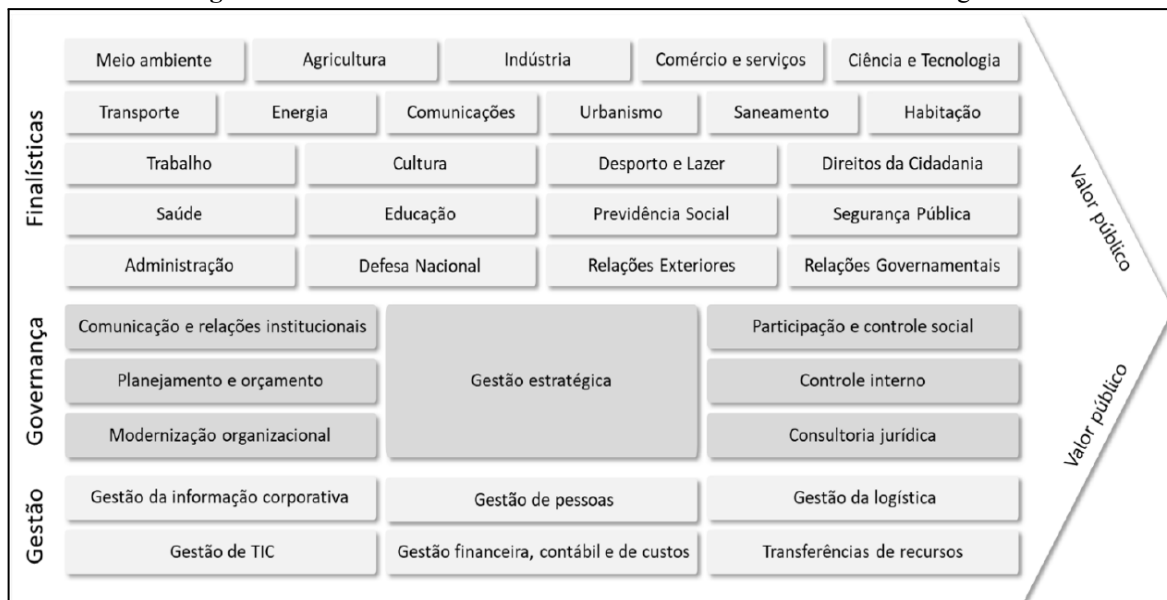
A cadeia de valor seria uma ferramenta bastante útil para representar e entender o funcionamento das organizações, pois

a decomposição da cadeia de valor em atividades permite analisar suas forças e fraquezas, fontes de custo, indicadores e o potencial de diferenciação dos macroprocessos de negócio. Permite também identificar sobreposições, lacunas e deficiências nas atividades da organização, criando oportunidades para integrar, coordenar e melhorar processos e sistemas (BRASIL, 2020, p.16).

A diferenciação entre as atividades primárias (macroprocessos finalísticos) e de suporte (macroprocessos de governança e gestão), aliada à utilização do conceito de função, facilita a construção do modelo proposto. Conforme esclarece o Guia (BRASIL, 2020, p.17), função é “um conjunto de atividades com características e objetivos semelhantes”, as quais devem ser agrupadas em três categorias maiores: funções finalísticas, funções de governança e funções de gestão. A representação do modelo consta na Figura 3.

De acordo com a normativa, as funções finalísticas ou macroprocessos finalísticos correspondem às atividades primárias da cadeia de valor. Em organizações públicas, estão relacionadas à área de atuação e às competências legais da entidade.

Figura 3: Modelo de cadeia de valor do Guia Técnico de Gestão Estratégica



Fonte: Brasil (2020, p.17).

As funções de governança compreendem “o desenho, a execução e a avaliação formal e informal das regras, processos e interações entre instituições e atores que compõem o Estado, e entre o Estado e os cidadãos, individualmente ou organizados” (BRASIL, 2020, p.18). Considerando o arcabouço jurídico-institucional existente, e para dar coerência ao próprio conceito de governança, esse guia entende a governança como um subconjunto de

atividades de suporte que envolve decisões sobre as diretrizes, normas, planos, programas, estruturas, serviços, processos, procedimentos e recursos para realizar as atividades da organização (BRASIL, 2020).

Por fim, o Guia entende que as funções ou macroprocessos de suporte, ou funções de gestão, são as atividades comuns aos órgãos e entidades da administração pública federal. Em sua grande maioria, são normatizadas, coordenadas e supervisionadas por um ou mais órgãos centrais e apoiadas por diferentes sistemas de informação. Por exemplo, a função de gestão de pessoas é citada como uma das funções de suporte, a qual é coordenada por meio da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, no Ministério da Economia. A mesma lógica é utilizada para as demais funções ou macroprocessos de suporte (BRASIL, 2020).

Em linhas gerais, essa é a forma como o Guia Técnico de Gestão Estratégica aborda a construção de uma cadeia de valor. Tendo em vista que é um modelo orientativo do Governo Federal, entende-se pertinente considerar sua estrutura para a proposição da cadeia de valor da UFSC.

3.2. COMPOSIÇÃO DA CADEIA DE VALOR EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Esta seção traz os resultados da pesquisa de benchmarking, a qual buscou mapear e identificar as universidades brasileiras que possuíam cadeia de valor. De posse dos materiais levantados, realizou-se a análise dessas cadeias de valor, identificando aspectos como: estrutura; composição; fundamentação teórica para elaboração e forma de aprovação.

Foram pesquisadas 69 universidades federais (ou seja, todas as universidades federais brasileiras), as 10 melhores universidades estaduais e as 10 melhores universidades privadas de acordo com o RUF (2019). Em relação à divulgação de cadeia de valor, tem-se:

- a) Universidades federais: 49% divulgaram cadeia de valor (34 universidades);
- b) Universidades estaduais: 10% divulgaram cadeia de valor (01 universidade);
- c) Universidades privadas: 0% divulgou cadeia de valor (nenhuma universidade).

Salienta-se que esta pesquisa buscou informações de acesso público e, sendo assim, apesar de não ter sido possível acessá-las, não se pode inferir que as universidades estaduais e privadas pesquisadas não possuem cadeia de valor.

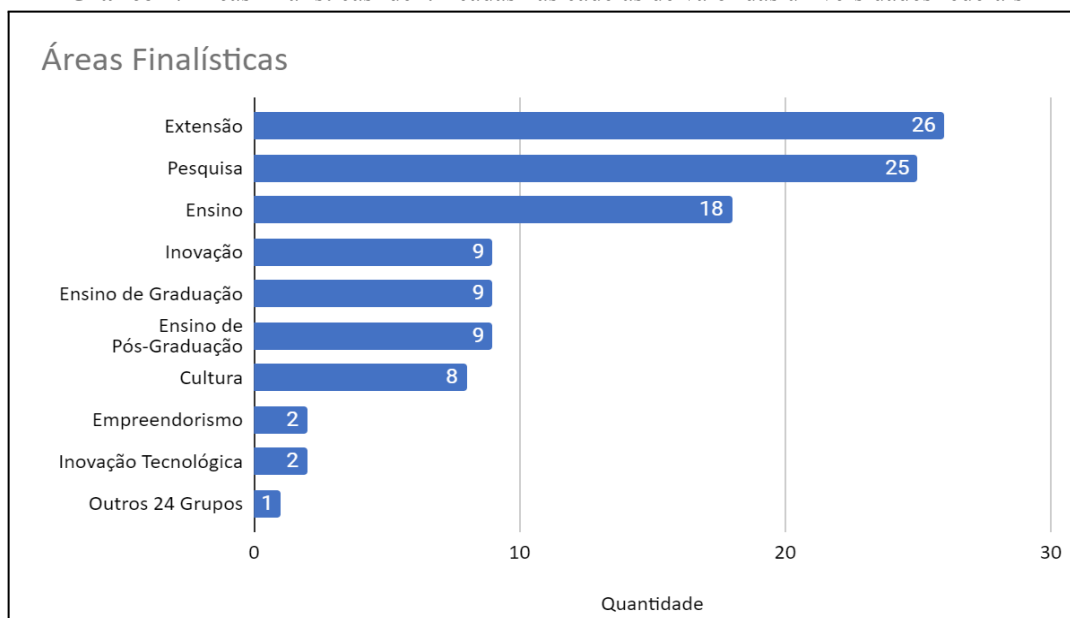
No que tange à estrutura das cadeias de valor analisadas, basicamente, a estrutura padrão das cadeias de valor das universidades federais segue a lógica desenvolvida por Porter (1985), composta por atividades primárias, ou finalísticas, e atividades de suporte. Em suma,

as atividades que prestam suporte às atividades primárias estão divididas entre atividades de apoio e, por vezes, atividades de governança, conforme dispõe o Guia Técnico de Gestão Estratégica (Brasil, 2020). A única universidade estadual com cadeia de valor estrutura-se em áreas finalísticas, contemplando ensino, pesquisa e extensão; e áreas de suporte, classificadas como processos de gestão.

Quanto à composição das cadeias de valor divulgadas, foram identificados os elementos que constam em cada uma das atividades previstas nos documentos das universidades. Para as universidades federais, esse levantamento resultou na construção dos Gráficos 1, 2 e 3, respectivamente, sobre a área finalística, área de apoio/suporte e área de governança.

Sobre as áreas finalísticas (Gráfico 1), o levantamento demonstra um alinhamento com a tríade universitária, destacando os elementos de extensão, pesquisa e ensino. Em algumas universidades, há a diferenciação entre ensino de graduação e pós-graduação. Além desses aspectos, áreas consideradas transversais para a UFSC, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 (UFSC, 2020), como inovação e cultura, também estão presentes em cadeias de valor de universidades federais.

Gráfico 1: Áreas finalísticas identificadas nas cadeias de valor das universidades federais



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

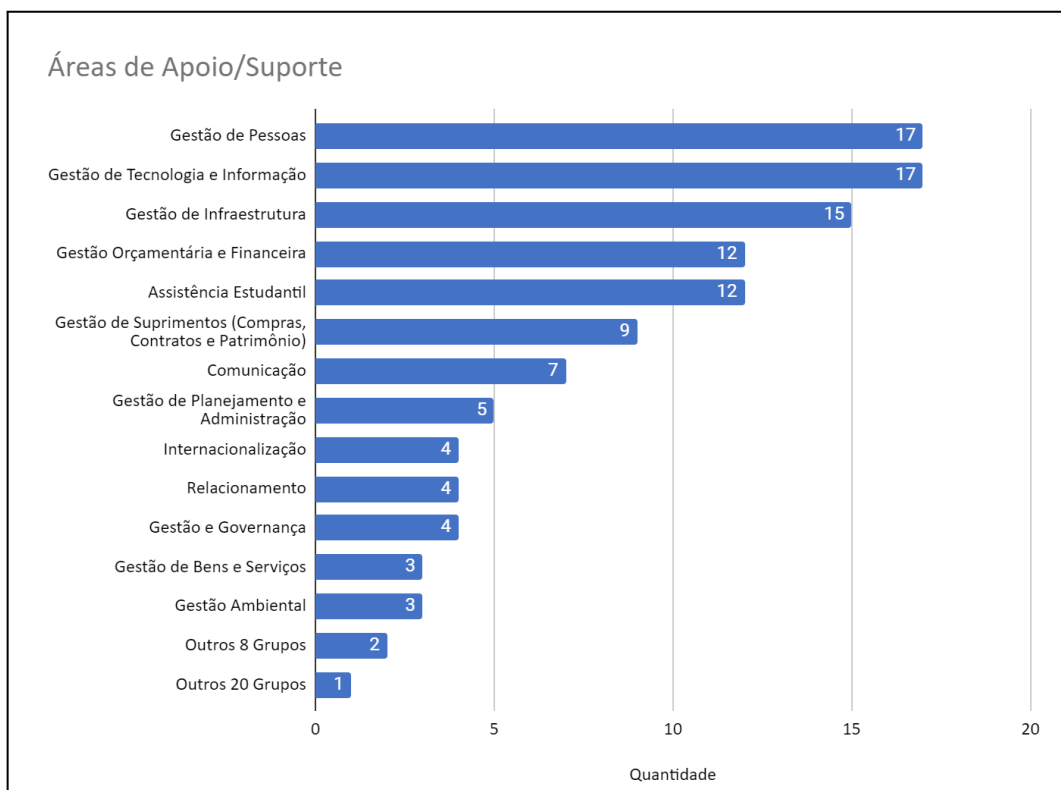
Em relação às áreas de apoio/suporte (Gráfico 2), destacam-se a gestão de pessoas e a gestão de tecnologia e informação, seguidas da gestão de infraestrutura, da gestão

orçamentária e financeira, da assistência estudantil e da gestão de suprimentos - considerando o rol de compras, contratos e patrimônio.

Nas áreas de governança (Gráfico 3), ainda que em menor representatividade do que nas demais áreas, destacam-se o planejamento e a gestão estratégica, além da gestão da governança, avaliação e informações institucionais e a comunicação e relacionamento institucional.

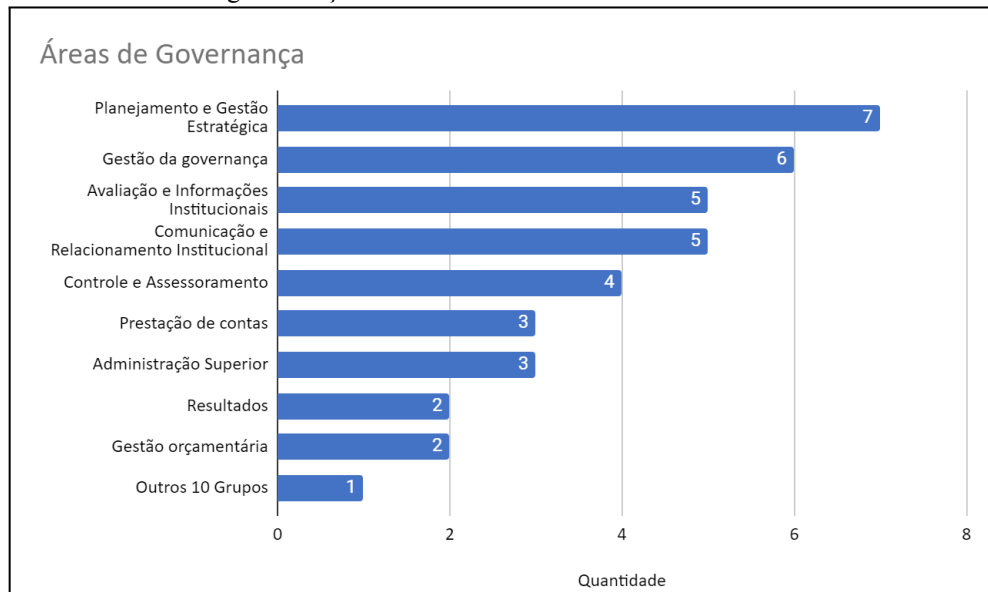
A única universidade estadual com cadeia de valor apresentou uma composição em áreas finalísticas, de apoio/suporte e de processos estratégicos. Nas áreas finalísticas, apresenta os três tradicionais elementos da missão das universidades: o ensino, a pesquisa e a extensão. Essas três grandes áreas são apresentadas por processos-chave, incluindo atividades acadêmicas e de suporte administrativo. Em relação às áreas de apoio/suporte, são classificadas como “processos de gestão” e a cadeia de valor apresenta em destaque a gestão: de pessoas; de soluções de tecnologia da informação, orçamentária e financeira; das câmaras e conselhos; da infraestrutura e prestação de serviços; de bens e contratos; da biblioteca; de inovações; dos convênios; da assistência estudantil, entre outros. Em relação aos processos estratégicos, constam: gestão do planejamento estratégico e do portfólio de projetos; parcerias estratégicas e monitoramento do desempenho estratégico; acompanhamento da execução dos recursos orçamentários e extra-orçamentários e alinhamento com as demandas da sociedade e a atuação em políticas públicas.

Gráfico 2: Áreas de apoio/suporte identificadas nas cadeias de valor das universidades federais



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

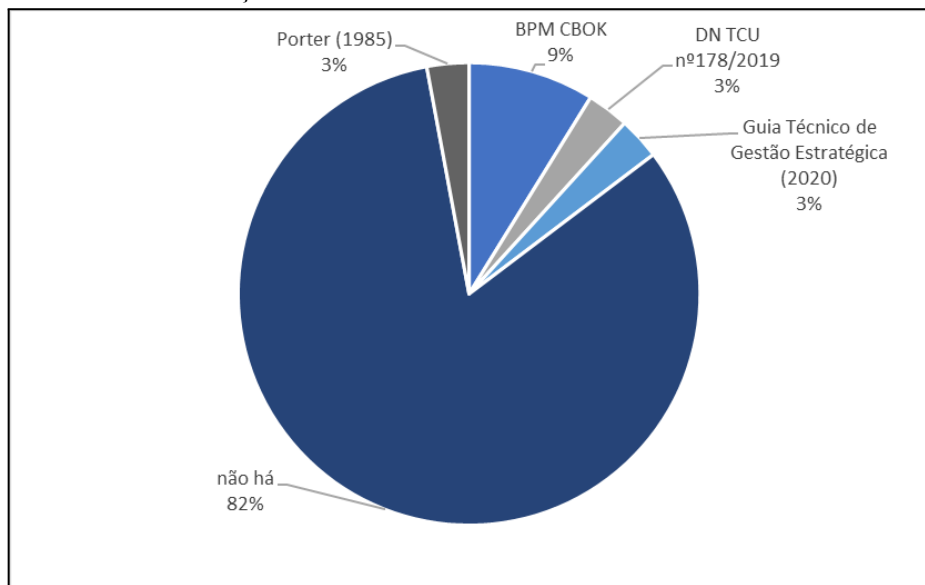
Gráfico 3: Áreas de governança identificadas nas cadeias de valor das universidades federais



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Em relação à fundamentação teórica utilizada pelas universidades para justificar as escolhas e definições abordadas em seus documentos, o levantamento demonstra a baixa taxa de utilização de conceitos nas universidades federais (Gráfico 4).

Gráfico 4: Fundamentação teórica utilizada nas cadeias de valor das universidades federais



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Salienta-se que, nesse processo de identificação, foram considerados apenas aqueles fundamentos claramente citados nos documentos. Entre os poucos fundamentos abordados nos documentos, identificou-se o uso do BPM CBOK, da Decisão Normativa TCU nº 178/2019, do livro de Porter (1985) e do Guia Técnico de Gestão Estratégica do governo federal.

Quanto à universidade estadual analisada, em termos de fundamentação teórica, não apresenta informações sobre quais os conceitos adotados e quais os alicerces utilizados para definição dos elementos da cadeia de valor.

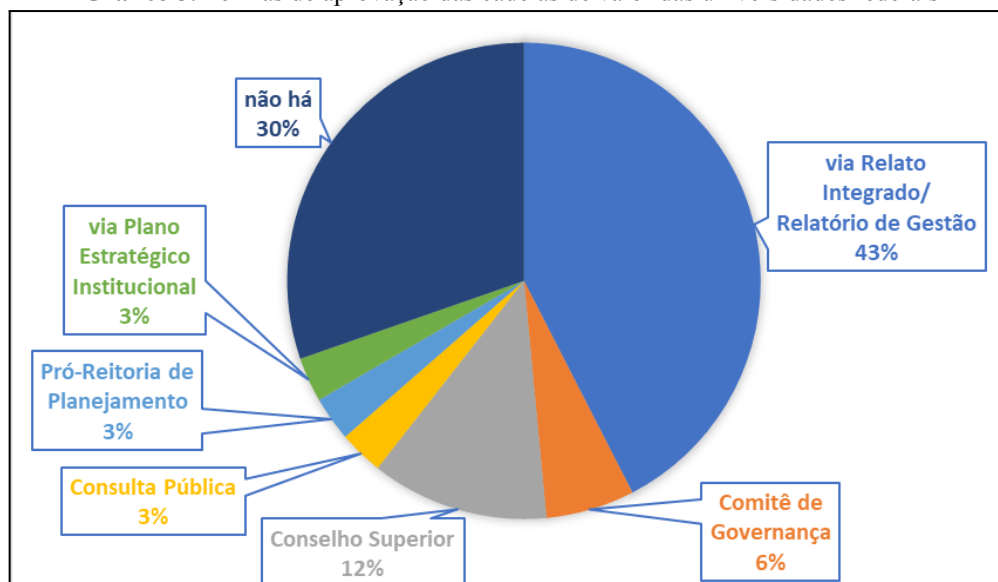
Por fim, relativamente à forma de aprovação da cadeia de valor, visando sua formalização e institucionalização, verificou-se que a maioria das universidades federais (43%) procedeu a sua publicação em seus relatos integrados ou relatórios de gestão. Em 30% delas, não foi possível identificar a forma de deliberação ou há, apenas, a documentação da cadeia de valor sem informar os meios de aprovação. O Gráfico 5 apresenta as informações sobre as formas de aprovação identificadas.

Quanto à universidade estadual analisada, não existem informações claras sobre a forma de aprovação da cadeia de valor.

Esse levantamento de benchmarking e a decorrente análise dos aspectos listados permitiram construir um diagnóstico atualizado sobre as cadeias de valor em universidades brasileiras. Esse cenário mostra-se convergente ao objetivo da pesquisa, pois fornece subsídios em relação aos agrupamentos em temas e subtemas e também à forma de

legitimação desse instrumento de gestão estratégica. Avalia-se, nesse sentido, que foi uma etapa relevante para a consecução do objetivo proposto neste estudo. Na seção subsequente, tendo como alicerce esse conhecimento construído sobre cadeias de valor em universidades, apresenta-se efetivamente a proposta de cadeia de valor para a UFSC.

Gráfico 5: Formas de aprovação das cadeias de valor das universidades federais



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

3.3. PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DA CADEIA DE VALOR DA UFSC

A partir da revisão sistematizada, da análise do guia do governo federal e do benchmarking, foi possível estabelecer aspectos-chave para o desenvolvimento da cadeia de valor para a Universidade Federal de Santa Catarina. Tais aspectos também contribuíram para a construção de fundamentos alinhados à gestão estratégica da UFSC.

Em maior parte, aproveitou-se o conteúdo do Guia Técnico de Gestão Estratégica do governo federal para constituir a estrutura e os elementos presentes na cadeia de valor da UFSC, servindo como orientação durante o processo. Desse modo, propõe-se que a cadeia de valor seja constituída de elementos que visam permitir a execução da missão institucional, criando valor aos seus usuários, por meio das suas funções finalísticas, balizadas no tripé indissociável entre ensino, pesquisa e extensão, apoiadas nas funções de governança e de suporte.

Buscando promover maior compreensão sobre os conceitos considerados na cadeia de valor da UFSC e estabelecendo transparência e alinhamento das escolhas, apresentam-se as definições construídas acerca das funções no Quadro 2.

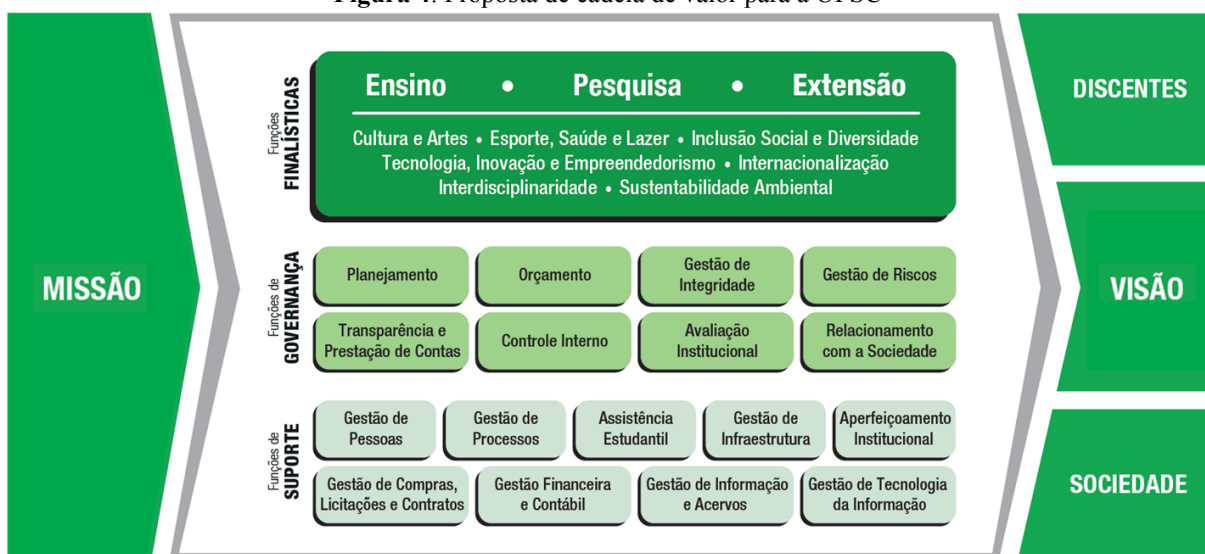
Quadro 2: Definições sobre as funções da cadeia de valor da UFSC

Funções Finalísticas	São aquelas relacionadas à atuação da Universidade Federal de Santa Catarina frente à sociedade, integralmente conectadas à indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.
Funções de Governança	São aquelas que envolvem o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia, controle e transparência executados pela Universidade Federal de Santa Catarina de modo a promover o alcance dos resultados projetados e permitir a eficiente realização das funções finalísticas.
Funções de Suporte	São aquelas que promovem apoio à execução das funções finalísticas da Universidade e que são normatizadas, coordenadas e supervisionadas por um ou mais órgãos centrais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Definidos os conceitos que balizam cada uma das funções, procedeu-se à identificação dos elementos que compõem a cadeia de valor da UFSC. Foi realizado um levantamento sobre quais atividades estariam vinculadas a cada um desses conceitos. Identificadas as atividades, desenhou-se uma proposta de cadeia de valor que tivesse convergência com o alcance da missão institucional por meio de suas atividades finalísticas, apoiadas nas atividades de governança e de suporte, indo também ao encontro da visão institucional e da geração de valor aos discentes e à sociedade. A Figura 4 exibe a referida proposta.

Figura 4: Proposta de cadeia de valor para a UFSC



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

É importante frisar que as atividades da função finalística possuem influência das sete áreas transversais da Universidade, conforme consta em seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 (UFSC, 2020). Demonstra-se, assim, que a atuação da Universidade também observa o escopo de integração das referidas áreas quando da execução das suas atividades-fim, mantendo o alinhamento em relação ao planejamento traçado para os cinco anos da instituição.

Devido à amplitude das atividades presentes na cadeia de valor apresentada na Figura 3, desenvolveu-se um detalhamento, permitindo maior compreensão sobre as atividades que compõem cada uma das funções. Assim, apresentam-se os Quadros 3, 4 e 5, referentes às atividades das funções finalísticas, de governança e de suporte, respectivamente.

- Atividades que compõem as funções finalísticas:

Quadro 3: Detalhamento das atividades das funções finalísticas

Funções Finalísticas	Atividades
Ensino	<ul style="list-style-type: none"> ● Promover ensino básico, médio, de graduação e pós-graduação de excelência, moderno e atrativo; ● Captar e selecionar estudantes a partir de critérios isonômicos e transparentes; ● Gerenciar processo seletivo, matrícula, integralização curricular, atualização curricular e processo de diplomação; ● Reter estudantes oferecendo uma infraestrutura pedagógica, acadêmica e física de alto nível de qualidade; ● Formar estudantes plenamente capacitados para desempenharem suas escolhas profissionais e contribuir com a sociedade; ● Acompanhar os egressos, analisando suas conquistas profissionais e incentivando a educação continuada; ● Viabilizar os processos de ensino com apoio das áreas transversais, inserindo-as na formação dos alunos.
Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> ● Estimular a pesquisa científica de qualidade em todos os níveis de ensino; ● Promover incentivos para fomentar a pesquisa entre os alunos; ● Viabilizar infraestrutura adequada e moderna para estimular pesquisas relevantes à sociedade; ● Promover pesquisas em parceria com organizações nacionais e internacionais visando a troca de conhecimentos; ● Captar continuamente novas fontes de recursos para estímulo a novas pesquisas; ● Gerenciar núcleos de pesquisa, eventos, parcerias e convênios relacionados à pesquisa; ● Viabilizar os processos de pesquisa com apoio das áreas transversais, fomentando pesquisas atuais, relevantes e inovadoras.
Extensão	<ul style="list-style-type: none"> ● Estimular projetos de extensão relevantes em todos os níveis de ensino; ● Promover incentivos para aumentar o interesse pela extensão por parte dos alunos; ● Incentivar continuamente a curricularização da extensão nas atividades de ensino; ● Fornecer a estrutura de apoio necessária à viabilização de projetos de extensão; ● Fornecer apoio a equipes de competição, empresas juniores e outras formas de organização estudantil voltadas à extensão; ● Gerenciar certificações, eventos, grupos de extensão, parcerias e convênios relacionados à extensão; ● Viabilizar os processos de extensão com apoio das áreas transversais, fomentando projetos e ações que tragam transformações positivas à sociedade.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

- Atividades que compõem as funções de governança:

Quadro 4: Detalhamento das atividades das funções de governança

Funções de Governança	Atividades
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional; • Gestão e acompanhamento do Plano anual; • Elaboração da Avaliação Anual do PDI; • Apoio à elaboração dos planejamentos setoriais.
Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão e acompanhamento do orçamento institucional; • Alocação de Recursos Orçamentários; • Execução Orçamentária das Unidades.
Gestão de riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão e acompanhamento da Política de Gestão de Riscos; • Gestão e acompanhamento do Plano Institucional de Gestão de Riscos; • Gestão e acompanhamento dos Planos Setoriais de Gestão de Riscos; • Elaboração do Relatório de Acompanhamento da Gestão de Riscos; • Controle e Monitoramento dos Riscos.
Gestão da integridade	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento contínuo do Programa de Integridade; • Gestão e acompanhamento do Plano de Integridade; • Elaboração e disseminação de campanhas de integridade.
Controle interno	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da gestão; • Apoio ao Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal; • Fortalecimento e melhoria de processos para o alcance dos objetivos institucionais; • Apuração de infrações e aplicação de penalidades aos servidores públicos e demais pessoas sujeitas à disciplina administrativa.
Transparência e Prestação de contas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da transparência ativa e acesso à informação; • Elaboração do Relatório de Gestão; • Elaboração do boletim de dados; • Elaboração da Carta de Serviços ao Cidadão; • Disponibilização de portal centralizado de informações de interesse público.
Avaliação institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das fragilidades e potencialidades da Instituição; • Proposição de ações visando à melhoria da qualidade de ensino, pesquisa, extensão e gestão; • Realização de avaliação periódica; • Criação de mecanismos de retroalimentação e avaliação constante do processo avaliativo.
Relacionamento com a sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Recebimento de críticas, reclamações, sugestões e elogios da comunidade interna e externa da UFSC; • Encaminhamento de demandas da comunidade interna e externa aos respectivos responsáveis; • Intermediação do sistema de acesso à informação; • Promoção da integração entre a universidade e a comunidade, por meio dos canais de comunicação internos e externos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

- Atividades que compõem as funções de suporte:

Quadro 5: Detalhamento das atividades das funções de suporte

Funções de Suporte	Atividades
---------------------------	-------------------

Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ● Administração de pessoas; ● Desenvolvimento de pessoas; ● Promoção da saúde do servidor.
Assistência estudantil	<ul style="list-style-type: none"> ● Execução e gestão dos programas de assistência aos estudantes com vulnerabilidade socioeconômica; ● Avaliação de cadastros socioeconômicos dos estudantes de graduação da UFSC; ● Concessão de isenção de alimentação no Restaurante Universitário, mediante análise da situação socioeconômica ; ● Acompanhamento de situações psicossociais de alto risco, estabelecendo redes de atendimento junto ao SUS; ● Acompanhamento, controle e execução de solicitações de apoio à realização de Eventos Acadêmicos.
Gestão de infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestão patrimonial; ● Gestão de obras e manutenções.
Gestão de tecnologia da informação	<ul style="list-style-type: none"> ● Planejamento e implantação da redeUFSC, dos Serviços de Rede, dos Centros de Dados e Serviços de Centro de Dados; ● Planejamento e implantação dos serviços de comunicação por meio da telefonia convencional; ● Planejamento e desenvolvimento de projetos e implementações de sistemas e soluções de TI e comunicação.
Gestão de compras, licitações e contratos	<ul style="list-style-type: none"> ● Aquisição de materiais; ● Planejamento do processos de compras de materiais permanentes e de consumo; ● Emissão de Termos de Referência; ● Controle de estoques e almoxarifado.
Gestão financeira e contábil	<ul style="list-style-type: none"> ● Escrituração contábil; ● Conformidade contábil; ● Programação financeira; ● Elaboração das demonstrações contábeis.
Gestão de informação e acervos	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestão de acervos; ● Gestão documental; ● Gestão da segurança da informação.
Aperfeiçoamento institucional	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboração de projetos, atos, medidas, diretrizes e políticas para aprimoramento de normas da Universidade ou de órgãos a ela vinculados; ● Emissão de parecer em processo administrativo cuja última manifestação seja do Reitor.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Dessa forma, consolida-se a proposta de cadeia de valor para a Universidade Federal de Santa Catarina, considerando elementos alinhados à estratégia institucional, aos fundamentos encontrados na literatura e em práticas de outras universidades e às normas definidas pelo governo federal.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo propor um modelo de cadeia de valor alinhado à gestão estratégica institucional da Universidade Federal de Santa Catarina, o qual foi fundamentado por uma revisão sistematizada referente ao tema, pela análise do Guia Técnico de Gestão Estratégica do governo federal e por um benchmarking junto às universidades nacionais.

A partir do levantamento da literatura científica, foi possível identificar publicações que lidam especificamente com a temática da cadeia de valor em instituições de ensino superior, ainda que poucas. Entretanto, as proposições de cadeia de valor apresentadas nas publicações selecionadas no PB não se demonstraram integralmente adequadas à realidade da Universidade. Dessas publicações, foram aproveitados conceitos e entendimentos utilizados posteriormente, quando da identificação de atividades inerentes às funções estabelecidas na cadeia de valor da UFSC.

Em maior parte, aproveitou-se o conteúdo do Guia Técnico de Gestão Estratégica do governo federal para alicerçar e fundamentar teoricamente a composição e os elementos presentes na cadeia de valor da UFSC. Dessa forma, orientou-se a construção da composição da cadeia de valor por meio de funções finalísticas, considerando o conjunto de áreas transversais constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 da UFSC, funções de suporte e funções de governança.

Ainda, realizou-se um benchmarking para estudar as práticas de instituições similares à UFSC. Identificaram-se as cadeias de valor das universidades federais e das 10 melhores ranqueadas pelo Ranking Melhores Universidades da Folha no ano de 2019 (RUF, 2019), estaduais e privadas. O benchmarking serviu como apoio para identificação dos elementos considerados por entidades da mesma atuação e de estrutura semelhante. Logo, quando da realização do levantamento das atividades da UFSC, levou-se em consideração o que havia sido utilizado por essas instituições.

Portanto, o desenvolvimento da proposta de cadeia de valor da Universidade Federal de Santa Catarina se deu por meio de múltiplos métodos, os quais, em conjunto, permitiram a composição de uma estrutura ampla, completa e representativa do que é a Universidade, demonstrando a agregação de valor às suas partes interessadas e fortalecendo sua gestão estratégica. A partir desse processo, em linhas gerais, apreende-se que a gestão estratégica de uma instituição federal de ensino superior é mais ampla do que a gestão de suas tradicionais áreas meio e fins (ensino, pesquisa e extensão), sendo um processo de análise dos ambientes político-institucional, socioeconômico e cultural, orientando a universidade de maneira a acrescentar valor em seus serviços prestados à sociedade.

Em suma, avalia-se que os resultados obtidos podem contribuir para a agregação de novos saberes acerca da gestão universitária. Ademais, o estudo pode contribuir para um aprofundamento da discussão sobre o processo de construção de cadeias de valor, retratando as características necessárias para que o modelo seja otimizado e facilmente incorporado

como uma diretriz no processo de gestão estratégica das universidades federais. Constatou-se que estudos referentes ao tema ainda são escassos e a literatura ainda não se consolidou de maneira científica. Nesse sentido, este artigo buscou contribuir para a ampliação da discussão na área.

O modelo proposto pode auxiliar também para uma menor assimetria informacional. Essa reduzida assimetria possibilita que o *framework* possa ser utilizado por outras instituições federais e eventualmente servir como estímulo à realização de uma gestão estratégica institucional aperfeiçoada. Por fim, sugere-se o avanço em pesquisas que tenham como intuito construir uma metodologia para a mensuração e avaliação dos elementos essenciais na cadeia de valor das universidades. Pesquisas que mensuram o grau de alinhamento da cadeia de valor ao planejamento estratégico também podem se mostrar relevantes para assegurar a consistência da gestão estratégica em universidades.

REFERÊNCIAS

BALDRIDGE, J. V.; CURTIS, D. V.; ECKER, G.; RILEY, G. I. **Estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. USA: Prentice Hall, 2001.

BARROS, M. A. N. Cadeia Produtiva da Educação Superior no Brasil: elementos para desenho de um modelo analítico. In: XV SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET), 2018, Resende. **Anais** [...] Resende, Brasil: Faculdades Dom Bosco, 2018.

BLACKMUR, D. A critical analysis of the INQAAHE Guidelines of Good Practice for higher education quality assurance agencies. **Higher Education**, v. 56, n. 6, p. 723-734, 2008.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 13.971**, de 27 de dezembro de 2019. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. Brasília, 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Guia Técnico de Gestão Estratégica**. v1.0. Brasília: ME; SEDGG; SEGES, 2020.

- CASARTELL, A. O.; RODRIGUES, A. C.; BITTENCOURT, H. R.; GARIBOTTI, V. Inteligência estratégica em instituições de ensino superior. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 2, p. 183-197, 2010.
- COLOSSI, N. Controle de gestão na universidade: algumas considerações. In: ENCUESTRO REGIONAL SOBRE EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, 1999, San Miguel de Tucumán. **Anais [...]** Universidad Nacional de Tucumán. San Miguel de Tucumán, Argentina, 1999.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- JÚNIOR, Z. G. O.; CASTRO, D. S. P. Gestão estratégica da tecnologia da informação em uma instituição de ensino como diferencial competitivo. In: ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais [...]** Salvador, Brasil, 2006.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.
- MAKKAR, U.; GABRIEL, E.; TRIPATHI, S. K. Value chain for higher education sector-case studies of India and Tanzania. **Journal of Services Research**, Special Issue (February, 2008), 2008.
- MASON, J. **Qualitative researching**. 2 ed. London: SAGE, 2005.
- MATOS, L. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Review on the Performance Measurement Systems Life Cycle. **Lex Localis-Journal of Local Self-Government**, v. 17, n. 4, p. 939-959, 2019.
- MEYER, B.; MEYER, V. Managerialism na gestão universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 6, n. 3, p. 01-20, set. 2013
- MEYER JR, V.; SERMANN, L.; MANGOLIM, L. Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4, 2004, Florianópolis. **Anais [...]** Florianópolis, Brasil: INPEAU, 2004.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 2, p. 160-197, 1985.
- NJENGA, J. K.; RODELLO, I. A.; HARTL, K.; JACOB, O. Identifying opportunities and challenges for adding value to decision-making in higher education through academic analytics. In: WORLD CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES, 2017, Madeira, Portugal. **Anais [...]** Springer, Cham, 2017.
- PATHAK, V.; PATHAK, K. Reconfiguring the higher education value chain. **Management in Education**, v. 24, n. 4, p. 166-171, 2010.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. The Free Press, New York, 1985.
- RIZZATTI, G.; RIZZATTI JUNIOR, G. Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4, 2004, Florianópolis. **Anais [...]** Florianópolis, Brasil, INPEAU, 2004.
- RUF. Ranking Universitário Folha. **Ranking Melhores Universidades - RUF 2019**. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/principal/>. Acesso em 14 abr. 2022.

RUIZ, J. Á. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TIAN, X.; MARTIN, B. Business models for higher education: an Australian perspective. **Journal of Management Development**, v. 33, n. 10, p. 932-948, 2014.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 a 2024**. Florianópolis: UFSC, 2020.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R. Performance evaluation of university rankings: literature review and guidelines for future research. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 14, n. 4, p. 479-501, 2017.

WANG, S.; TIAN, Y. Research on core capacity of higher education institutions based on value creation. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT SCIENCE & ENGINEERING, 15, 2008, Long Beach, USA. **Anais [...]** Long Beach, USA: IEEE, 2008.