

**A APLICAÇÃO DO MÉTODO DA CADEIA DE VALOR EM UNIVERSIDADES
PÚBLICAS BRASILEIRAS: uma revisão de literatura***APPLICATION OF THE VALUE CHAIN METHOD IN BRAZILIAN PUBLIC
UNIVERSITIES: a literature review*

Miriam Pacheco Cosendei¹
Universidade Federal de Minas Gerais

Elisângela Cristina Aganette²
Universidade Federal de Minas Gerais

RESUMO

Este estudo trata-se de uma revisão de literatura sobre o método da Cadeia de Valor em universidades públicas brasileiras. Para tal, foram realizadas pesquisas descritivas exploratórias nas bases de dados do Google Acadêmico, Ibtict e Scielo, além de leitura e análise dos estudos encontrados. Os resultados revelaram uma amostra de apenas 5 estudos relacionados ao tema, sendo estes de relevância para o presente artigo, pois apresentaram diferentes abordagens de método da Cadeia de Valor em instituições, incluindo sua integração com o mapeamento de processos e o planejamento estratégico. O presente estudo mapeou de forma qualitativa e sintética os trabalhos encontrados, concluindo-se que existem evidências de métodos da Cadeia de Valor em universidades públicas e, ainda, a junção de ferramentas em conjunto com a metodologia de Porter.

Palavras-Chave: Cadeia de Valor; mapeamento de processos; universidade pública.

ABSTRACT

This study is a literature review on the Value Chain method in Brazilian public universities. To this end, exploratory descriptive research was carried out in Google Scholar, Ibtict and Scielo data bases, in addition to reading and analyzing the studies found. The results revealed a sample of only 5 studies related to the theme, which are relevant for this article, as they presented different approaches to the Value Chain method in institutions, including its integration with process mapping and strategic planning. The present study synthetically mapped the works found, concluding that there is evidence of Value Chain methods in public universities, and also the combination of tools together with Porter's methodology.

Keywords: Value Chain; process mapping; public university.

¹ Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0641-9147>. E-mail: mpcosendei@gmail.com.

² Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4357-8016>. E-mail: elisangelaaganette@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

As universidades públicas, assim como as organizações privadas, necessitam de vantagem competitiva, e uma ferramenta como a Cadeia de Valor pode contribuir neste sentido, uma vez que auxilia na explicitação de informações institucionais e, conseqüentemente, na tomada de decisões. Além disso, a Cadeia de Valor organiza o fluxo informacional, processual e define prioridade de processos.

Este artigo apresenta os resultados da pesquisa de mestrado, em andamento, em Gestão e Organização do Conhecimento, intitulada “Mapeamento de Processos: Um estudo de caso aplicando o método de forma estratégica a Cadeia de Valor no projeto BPM 2.0 Acadêmico da ECI - UFMG”, do Programa de Pós-graduação em Gestão e Organização do Conhecimento na Escola de Ciência da Informação da UFMG. Elaborou-se, até o momento, o Referencial Teórico (RT) da dissertação, e deu-se início à Revisão Sistemática de Literatura (RSL).

Segundo Porter (1985), a Cadeia de Valor é uma metodologia que visa identificar e organizar as atividades de uma empresa de maneira coordenada, com o objetivo de gerar produtos ou serviços de valor para o mercado. Segundo esse conceito, é proposta a seguinte pergunta: há metodologia de Cadeia de Valor aplicada nas universidades públicas brasileiras?

A partir dessa questão, tem-se como proposta para este estudo a apresentação dos resultados da revisão de literatura realizada, no que tange ao método de Cadeias de Valor nas universidades públicas brasileiras, e assim evidenciar a existência ou não desses instrumentos nessas instituições segundo a literatura acadêmica.

Esse artigo contém a seguinte estrutura: na seção 1, tem-se a Introdução, em que se apresenta uma breve contextualização do tema, a justificativa, a questão problema e o objetivo do estudo. Na seção 2, o Referencial Teórico; na seção 3, a Metodologia da Pesquisa; na seção 4, o resultado, por meio da apresentação da revisão de literatura. Finalmente seção 5, são apresentadas as Considerações Preliminares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Referencial Teórico, o embasamento do nosso estudo, buscou-se apresentar uma breve definição e caracterização do seguinte conceito: Cadeia de Valor.

2.1 Cadeia de Valor

Segundo Porter (1985), a Cadeia de Valor pode ser entendida como um conjunto de macroprocessos que são executados para projetar, produzir, entregar e dar suporte aos produtos gerados pela organização. A vantagem competitiva de uma empresa está em executar essas atividades estrategicamente importantes de forma mais eficaz. Ainda segundo Porter (1985), essas atividades são classificadas como *atividades de valor* e podem ser divididas em *atividades primárias* e *atividades de apoio*. As *atividades primárias* referem-se àquelas envolvidas na criação física do produto, enquanto as *atividades de apoio* podem ser categorizadas em quatro grupos genéricos: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura. De acordo com Karvonem, Karvonem e Karalawski (2012), o modelo de Cadeia de Valor de Porter é para fins estratégicos de negócios, tendo nos últimos anos sido utilizado também por universidades.

2.2 Universidade Pública e Cadeia de Valor

De acordo com Karvonem, Karvonem e Karalawski (2012), a Cadeia de Valor em universidade pública desempenha papéis de qualidade e inovação tanto como fonte de ensino quanto técnica administrativa. Ainda segundo os autores, é importante relacionar o papel entre universidade e indústrias. Salienta-se que a Cadeia de Valor pode ter sua metodologia aplicada tanto nos processos acadêmicos quanto nos processos administrativos, sendo que, neste último, pode auxiliar na gestão de recursos humanos, na aquisição de materiais e serviços, na comunicação interna e externa, entre outros. Esse método auxilia ainda no aprimoramento dos processos administrativos de uma universidade pública, com o objetivo de gerar inovações.

Essa iniciativa pode trazer uma série de benefícios, como melhorar o atendimento, dinamizar as atividades e abrir espaço para a criação de novos cursos. Além disso, aprimorar a qualidade de ensino pode promover o desenvolvimento de mais projetos científicos e outras iniciativas acadêmicas, beneficiando a sociedade como o todo. A ideia de Porter (1985) reforça a identificação das atividades de valor, definições de atividades primárias, atividades de apoio, elenca os tipos de atividades, define a Cadeia de Valor e se cria o elo com foco na redução de custos.

Ao ajustar os processos administrativos, a universidade pode otimizar o fluxo de informações e documentos, reduzir a burocracia e aumentar a eficiência em suas operações. Isso pode resultar em um atendimento mais ágil e de qualidade para estudantes, professores e funcionários, melhorando a experiência de todos os envolvidos.

Além disso, a automatização de tarefas repetitivas e a implementação de sistemas modernos podem liberar tempo e recursos para a universidade explorar novas oportunidades. Com uma estrutura administrativa mais eficiente, a instituição terá a capacidade de desenvolver e oferecer cursos inovadores, que atendam às demandas do mercado e da comunidade acadêmica.

Portanto, embora ajustar os processos administrativos de uma universidade pública para gerar inovações possa não ter um retorno financeiro imediato, os benefícios a longo prazo são significativos. Essas melhorias podem impulsionar a instituição, tornando-a mais eficiente, dinâmica e capaz de oferecer um ensino de qualidade, além de fomentar a pesquisa e promover o crescimento acadêmico.

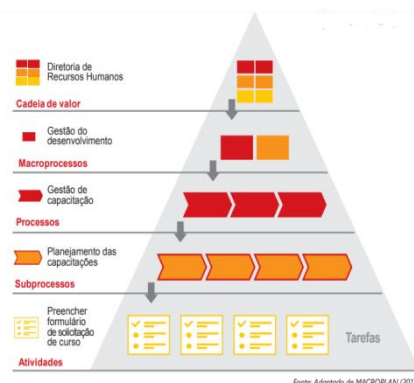
Salienta-se que o mapeamento de processos alinhado à gestão de documentos não só se preocupa com as informações disponíveis nestes, mas também com os inúmeros registros de informações. Os estudos na área de Ciência da Informação sobre mapeamento de processos ainda são incipientes, portanto, é razoável admitir que há uma interação. Aganette (2020) afirma que a Ciência da Informação, como método que auxilia e facilita o acesso ao conteúdo informacional, ocasiona dentro do mapeamento de processo a representação e o tratamento da informação. Há uma profícua interação entre a Gestão de Processos e a Ciência da Informação, uma vez que o mapeamento de processos envolve a representação do caminho percorrido pelas atividades, rotinas institucionais e trâmite dos registros informacionais gerados e considerados como insumos estratégicos (AGANETTE, 2020). Há estudos também relacionados à Gestão do Conhecimento e mapeamento de processos, corroborando para essa interconexão de áreas.

Albuquerque (2015) conclui que o princípio da excelência das atividades do setor público é constante e menciona que o papel dos servidores é prestar serviço com os melhores resultados à sociedade brasileira.

A análise da Cadeia de Valor permite identificar juntamente em sua construção os macroprocessos da organização, bem como as interfaces para a satisfação dos seus usuários e cumprimento de seus objetivos e razões de existência. Além disso, possibilita a percepção de gargalos, desperdícios e de atividades e processos que não agregam valor. (MINAS GERAIS, 2018, p.17).

A Figura 1 ilustra a Cadeia de Valor no governo de Minas Gerais.

Figura 1 - Exemplo do desmembramento da Cadeia de Valor



Fonte: Minas Gerais 2018, p.22.

É a partir da cadência evidenciada na Figura 1, relativa aos processos, que é alcançada a vantagem competitiva. Porter (1985) afirma que a vantagem competitiva emerge, em especial, do valor que uma organização consegue criar para seus clientes e que supera o custo de produção pela organização.

No contexto de universidade pública, a Cadeia de Valor pode ter vários ganhos, podendo citar: ensino com mais qualidade, mais pesquisa e inovação, melhor infraestrutura de recursos, parcerias, mais serviços ofertados, entre outros.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como qualitativo e utiliza-se do método indutivo. Conforme Gil (2007), quanto à natureza, é uma pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimentos para aplicação prática focada na solução de possíveis problemas específicos apresentados na sociedade. Quanto à abordagem, é uma pesquisa qualitativa, pois ela possibilita ao pesquisador verificar dados relevantes da realidade e, assim, compreender o comportamento dos sujeitos envolvidos no estudo proposto. Quanto aos procedimentos técnicos, utilizaram-se instrumentos de coleta de dados, que buscaram captar informações da realidade do ambiente pesquisado.

A operacionalização da metodologia utilizada neste estudo foi estruturada em quatro fases, conforme descrição a seguir. 1 - O estudo teve como base pesquisa em linguagem natural nas plataformas “Google Acadêmico”, “Ibict” e “SciELO”. As palavras-chaves utilizadas foram “Cadeia de Valor”, “Universidade Pública”, “Planejamento Estratégico” e “Mapeamento de Processos”, localizadas em várias partes do texto

combinando as palavras chaves sempre com a palavra “Cadeia de Valor”. 2- A pesquisa nas bases, mantendo trabalhos publicados entre 2015 até 2023. 3- Leituras dos resumos e classificação quanto ao assunto observado, considerando relevância trabalhos que evidenciam a metodologia. 4- Seleção das literaturas finais relevantes de acordo com o tema. 5- Para apresentar em tópicos as etapas desenvolvidas sobre a criação da Cadeia de Valor, foi adotado o software MindManager da Microsoft.

4 RESULTADOS

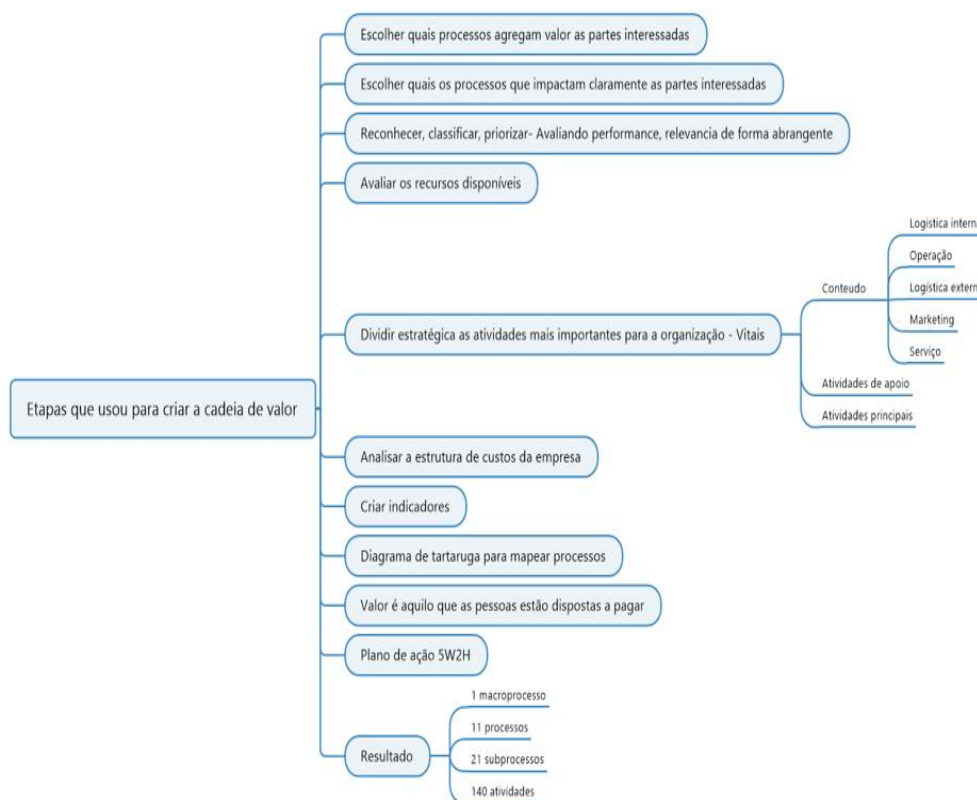
Os resultados das pesquisas apontaram 25 artigos ou trabalhos apresentados em eventos e 3 dissertações relevantes a se considerar o título. Posteriormente, realizou-se leitura do resumo dos 28 artigos e trabalhos somando as dissertações, sendo considerado como literatura relevante o foco nos passos metodológicos de criação da Cadeia de Valor e seus resultados advindos. Como resultado, restaram 5 trabalhos importantes para presente pesquisa, conforme tabela 1.

Tabela 1 - Trabalhos relacionados relevantes

ITEM	TÍTULO	TIPO DE OBRA	ANO	AUTOR(ES)	UNIVERSIDADE
1	Proposta da cadeia de valore mapeamento dos processos da pró-reitoria de gestão de pessoas e qualidade de vida da Universidade Federal de Pernambuco	Dissertação	2015	Maria Carolina Barbosa de Albuquerque	Universidade Federal de Pernambuco
2	Cadeia de valor proposta pelo modelo de universidade corporativa em rede	Artigo - Anais	2017	Patricia de Sá Freire; Fernanda dos Santos e Solange Maria DA Silva	Universidade Corporativa em Rede
3	Planejamento estratégico em instituições universitárias: desafios da universidade pública	Colóquio	2018	Nelma Aparecida Magdalena Monticelli; Eloisa Caldeira Durães; Emerson José Ferri; Alexandre Henrique de Melo; Pedro Roberto Lemos Cortez e Teresa Dib Zambon Atvars	Unicamp - Universidade Estadual de Campinas
4	Mapeamento de processos no serviço público: uma análise das realidades e perspectivas dentro da Pró-reitoria de Ensino e Graduação da Universidade Federal do Amapá- UNIFAP	Artigo	2017	Adriano Socorro de Souza Vaz; Ananias Nascimento de Souza; Suely Duarte dos Santos e Rosilene de Oliveira Furtado	UNIFAP Universidade Federal do Amapá
5	Um método para gestão de processos de negócios em universidades públicas	Dissertação	2019	Osvaldo Fernando Cossa	Geral (Feito Universidade Estadual de Maringá)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Figura 2 - Etapas da Cadeia de Valor como método aplicada na Universidade de Pernambuco – Item 1 “Proposta da cadeia de valor e mapeamento dos processos da pró-reitoria de gestão de pessoas e qualidade de vida da universidade federal de pernambuco”



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

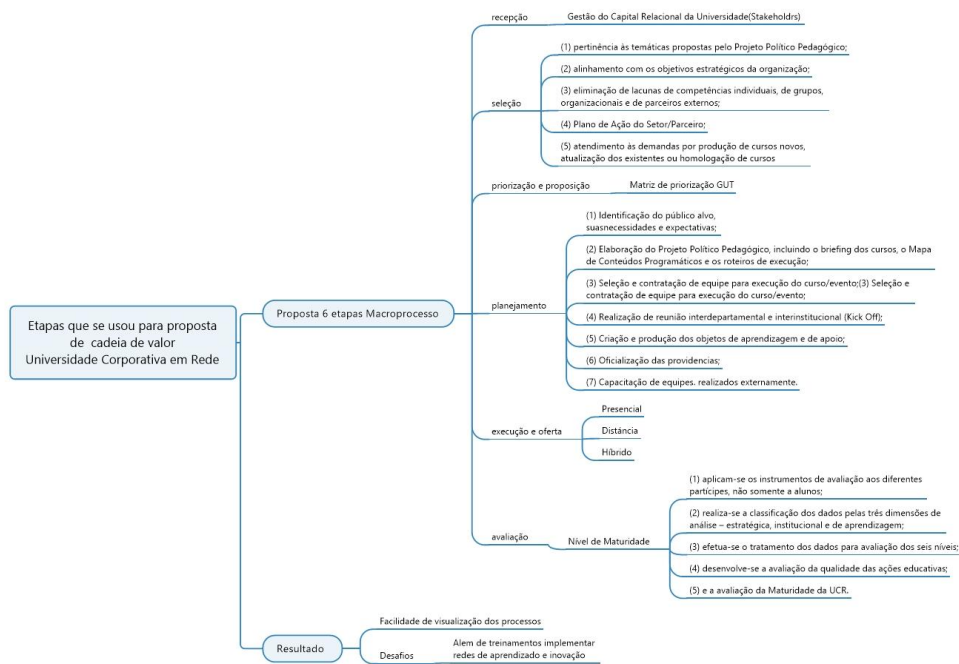
Albuquerque (2015) constata o uso da Cadeia de Valor na administração pública. Segundo Albuquerque, durante a criação da Cadeia de Valor pode-se ter uma melhor gestão, evidenciando os seguintes problemas relatados em sua conclusão:

Os resultados alcançados a partir das análises realizadas revelaram a existência de fatores críticos, tais como: duplicação de atividades, desconexão entre as atividades, ausência de ações integradas, falhas na padronização e planejamento, descontinuidade, desequilíbrio entre a visão processual e a visão para resultados. (ALBUQUERQUE P.112, 2018).

Freire, Santos e Silva (2017), conforme Figura 3, mesmo trazendo estratégia inovadora nas etapas de criação da Cadeia de Valor, fizeram o uso a ferramenta Matriz ³GUT, que corrobora com a metodologia de Porter (1985), na qual são classificados os processos do negócio em atividades primárias e atividades de apoio priorizadas.

³ Matriz GUT – É uma ferramenta de priorização de atividades G: Gravidade, U: Urgência e Tendência

Figura 3 - Etapas da Cadeia de Valor sugerida para Universidade Corporativa em Rede – Item 2– “Cadeia de Valor Proposta pelo Modelo de Universidade Corporativa em Rede”



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

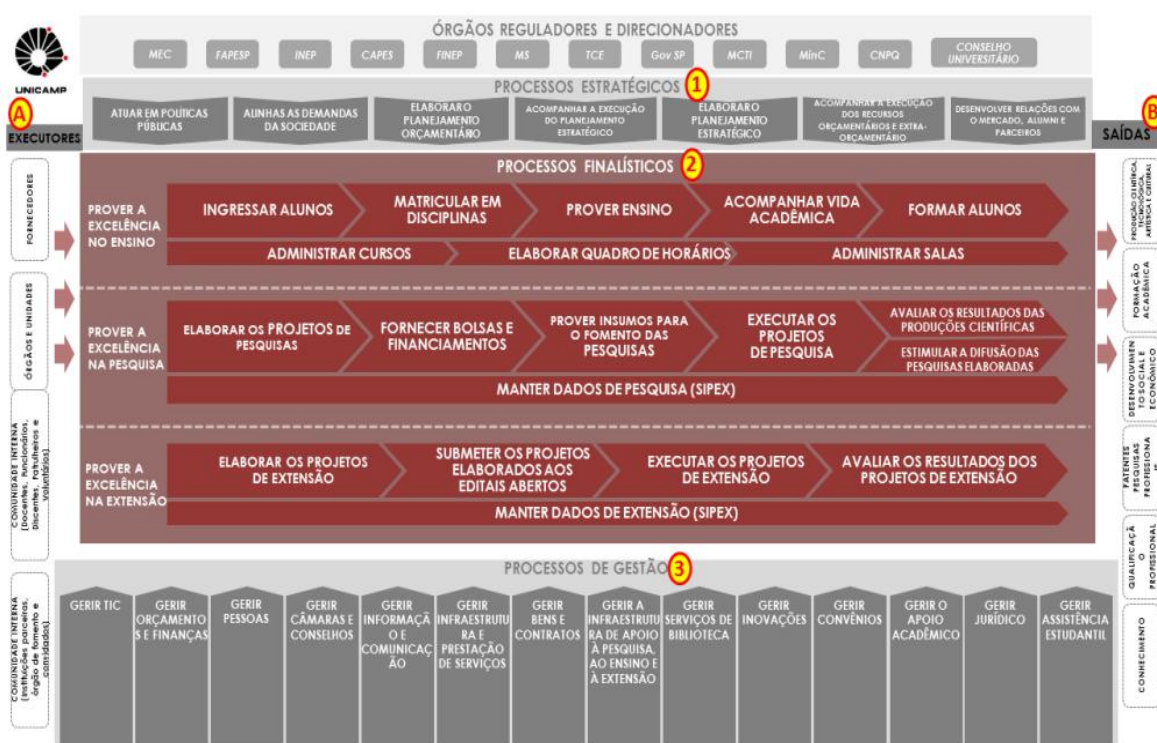
De acordo com Magdalena et al (2018), as Figuras 4 e 5 representam a Cadeia de Valor adaptada usando o modelo de Porter (1985). Evidenciam-se os macroprocessos, que colaboram com a diagramação da gestão por processos.

Figura 4 - Etapas da Cadeia de Valor realizada na UNICAMP “Planejamento Estratégico em Instituições Universitárias: Desafios da Universidade Pública” – Item 3



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Figura 5 - Cadeia de Valor Unicamp Item 3



Fonte: https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/cadeia_valor.pdf

Fonte: Magdalena et al, 2018, p. 6.

Já no item 4, “Mapeamento de Processos no Serviço Público: Uma Análise das Realidades e Perspectivas Dentro da Pró-reitoria de Ensino e Graduação da Universidade Federal do Amapá- UNIFAP”, Vaz, Souza e Santos (2017) fazem um esboço importante sobre mapeamento de processo, entretanto, não ressaltam em detalhes a Cadeia de Valor, deixando entender que ficou fora do estudo. No entanto, os estudos dos autores assinalaram o uso da Cadeia de Valor e seu relacionando com mapeamento de processos em citação de descrição de conceitos e características. Segundo Silva (2014), citado por Vaz, Souza e Santos (2017), mapeamento de processos é “uma cultura que se fundamenta em uma avaliação e reavaliação do produto produzido, iniciando melhorias na Cadeia de Valor das empresas”.

O item 5, “Um método para gestão de processos de negócios em universidades públicas” COSSA (2019), menciona Cadeia de Valor no trabalho, todavia, não dá detalhes das etapas metodológicas. Ainda assim, foi considerada importante por ser uma proposta com foco em mapeamento de processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao fim do trabalho, identifica-se a prática de uso da metodologia Cadeia de Valor como ferramenta de gestão em universidades públicas e sugere-se estudos mais aprofundados. Neste artigo, analisou-se o que estava disponível cientificamente, de acordo com a transparência devida à gestão pública. No entanto, muitas outras universidades podem usar a Cadeia de Valor, servindo de base para futuras pesquisas, porém, não necessariamente com dados disponíveis em literatura, mas, sim, a partir de sites, entre outros meios.

Observa-se que a Cadeia de Valor pode ter sua metodologia aplicada no planejamento estratégico, sendo usada em conjunto com várias ferramentas como Matriz GUT, Análise de SWOT, 5W2H⁴, entre outras. Albuquerque (2015), em suas conclusões, sugeriu a metodologia de outras ferramentas de auxílio à gestão, como o ciclo PDCA⁵ de Deming. Ressalta-se a pouca literatura nessa área, limitando a pesquisa, o que já se apresenta como um sintoma do cenário atual nas universidades públicas.

Os estudos que não tiveram classificação no *MindManager* são aqueles nos quais não foram localizadas formas claras de criação da metodologia de Cadeia de Valor, mas foram considerados relevantes devido a aproximação do tema.

Embora o processo de Albuquerque se mantivesse ao propósito de criar a Cadeia de Valor, sinalizando a vantagem da gestão de documentos, juntamente com mapeamento de processos, é aconselhável dizer, segundo Crivellaro e Vitoriano (2022), que a gestão de documentos vai desde a criação até o descarte de documento e isso corrobora a necessidade de ter um profissional da informação para gerir os processos informacionais juntamente com o mapeamento de tarefas. Avalia-se a qualidade na tratativa de documentos e seus fluxos e melhoria do processo.

Pode-se observar, também, uma forte correlação entre Cadeia de Valor, Mapeamento de Processos e Planejamento Estratégico, evidenciando uma conexão forte entre os três tipos de metodologias de gestão. Considera-se esse um dos maiores ganhos em termos de análise dos resultados, além do *benchmarking* para aplicação no projeto BPM 2.0 - ECI - UFMG. Outro *insight* desse estudo consistiu na compreensão das etapas

⁴ 5W2H: é composto por sete palavras da língua inglesa, sendo cinco palavras iniciadas com a letra W (What, Why, Where, Who, When) e duas com a letra H (How, How Much).

⁵ PDCA : A sigla significa Plan (Planejar), Do (Executar), Check (Verificar), Act (Agir).

de criação da Cadeia de Valor, em especial o estabelecimento dos macroprocessos e posterior definição da Cadeia de Valor.

Identificou-se que a metodologia da Cadeia de Valor pode variar entre as universidades públicas brasileiras. Albuquerque (2015), que em sua dissertação menciona a aplicação do método da Cadeia de Valor em um ambiente público (Universidade Federal de Pernambuco), considera também o contexto explanado de administração pública, explica e aplica a metodologia de mapeamento de processos em conjunto e inclui a Cadeia de Valor de forma detalhada e planejamento (6ºSWOT) estratégico no âmbito público. Outros autores importantes são Karvonem, Karvonem e Karalawski (2012), com uma obra estrangeira, mas que serve como caso *benchmarking* neste estudo.

Neste sentido, o presente artigo repassa esses *insights* ao leitor na forma de mapas sintéticos, sendo está uma contribuição que pode auxiliar não somente a dissertação em andamento, mas futuros trabalhos que tenham aqui seu ponto de partida.

AGRADECIMENTO

Agradecimento à FAPEMIG pelo incentivo à pesquisa.

REFERÊNCIAS

AGANETTE, Elisângela. **Mapeamento de processos sob a perspectiva da Ciência da Informação**. Perspectivas em Ciência da Informação, p. 187-201, 2020.

ALBUQUERQUE, Maria Carolina Barbosa de. **Proposta da Cadeia de Valor e mapeamento dos processos da pró-reitoria de gestão de pessoas e qualidade de vida da Universidade Federal de Pernambuco**. p. 01-133, 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

COSSA, Osvaldo Fernando. **Um método para a gestão de processos de negócio em universidades públicas**. p.01-99, 2019. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Maringá.

CRIVELLARO, Fernanda Furio; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. **Mapeamento de Processos como ferramenta para Gestão de Documentos**. Em Questão, p. 90-127, 2022.

Gil, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, p. 01-248, 2007.

⁶ SWOT – Ferramenta estratégica cuja a sigla para Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). É uma ferramenta de gestão que se baseia no estudo das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a uma situação ou empresa, produto, indústria.

KARVONEN, Vesa; KARVONEN, Matti; KRASLAWSKI, Andrzej. **A TunedValue Chain Model for University Based Public Research Organisation: Case LutCst.** *Journal of technology management & innovation*, v. 7, n. 4, p. 164-175, 2012.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Guia para Gestão por Processos Coletânea de Inovação e Modernização na Gestão Pública.** Versão 2.0, p. 01-68, 2018. Disponível: <https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/gestao-governamental/inovacao/coletanea-de-inovacao-e-modernizacao-na-gestao-publica>
Acesso em: 09 jun. 2023.

PORTER, M. **A Cadeia de Valores e a Vantagem Competitiva. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando Desempenho Superior**, Nova York, NY, The Free Press. p. 31-57, 1985.

SÁ FREIRE, Patrícia de; DOS SANTOS, Fernanda; DA SILVA, Solange Maria. **Cadeia de Valor proposta pelo Modelo de Universidade Corporativa em Rede.** SUCEG-Seminário de Universidade Corporativa e Escolas de Governo, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2017.

VAZ, Adriano Socorro de Souza; SOUZA, Ananias Nascimento de; SANTOS, Suely Duarte dos. **Mapeamento de processos no serviço público: uma análise das realidades e perspectivas dentro da pró-reitora de ensino e graduação da universidade federal do Amapá-UNIFAP.** 2017.XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 2018 MAR DEL PLATA – Argentina; MONTICELLI, Nelma Aparecida Magdalena et al. Planejamento estratégico em instituições universitárias: Desafios da Universidade Pública. p. 01-20, 2018.