

## **PROPOSTA DE MODELO DE CADEIA DE VALOR PARA UM CENTRO UNIVERSITÁRIO**

### **VALUE CHAIN MODEL PROPOSAL FOR A UNIVERSITY CENTER**

**Samuel Martim de Conto, Doutorando**  
Centro Universitário Univates - UNIVATES  
[samuelc@univates.br](mailto:samuelc@univates.br)

**João Carlos Britto, Doutorando**  
Centro Universitário Univates - UNIVATES  
[britto@univates.br](mailto:britto@univates.br)

**Adalberto Schnorrenberger, Doutor**  
Centro Universitário Univates - UNIVATES  
[betoschn@univates.br](mailto:betoschn@univates.br)

Recebido em 06/março/2013

Aprovado em 09/abril/2013

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

A concorrência é observada em todos os mercados, de maneira especial nos últimos anos também no Ensino Superior. A necessidade de maior profissionalização e competência gerencial nas Instituições de Ensino Superior (IES), proporciona por sua vez, a conquista de vantagens competitivas frente às demais organizações. O modelo de Cadeia de Valor originalmente proposto por Porter (1989), é uma estrutura composta por dois conjuntos de atividades, que integradas possibilitam à organização potencializar sua margem. A complexidade das atividades operacionais de uma Instituição de Ensino, intensiva em mão de obra qualificada, permite refletir a cerca de modelos e estruturas capazes de auxiliarem no oferecimento de ensino qualificado. Para o desenvolvimento desse estudo, o método utilizado foi a abordagem qualitativa e exploratória, utilizando procedimentos técnicos do tipo fontes secundárias e levantamentos bibliográficos sobre o assunto. Como resultado deste estudo é apresentado um modelo de cadeia de valor para uma Instituição de Ensino Superior.

**Palavras-chave:** Cadeia de Valor. Vale do Taquari. Ensino Superior.

## ABSTRACT

Competition is present in all markets and it has also been especially present in Higher Education lately. Professionalization and management competence in Higher Education Institutions (IES) are essential in order to assess competitive advantage facing other organizations. The Value Chain Model originally proposed by Porter (1989) is a structure composed by two assemblies of activities which, when integrated, enables the organization improvement. The complexity of operational activities of an Educational Institution, which intensively develops qualified workforce, contributes for the reflection on the models and structures that may help on qualified education development. For the current study, exploratory and qualitative approach was carried out as well as technical procedures of secondary source and bibliographical data about the subject. A Value Chain Model for a Higher Education Institution is proposed as a result.

**Keywords:** Value Chain. Taquari Valley. Higher Education.

## 1 INTRODUÇÃO

A competição dos mercados exige que as organizações tenham algo a mais para ofertar. Não basta fazer o básico, deve-se ter algum diferencial para se destacar frente às demais.

Embora essa premissa tenha sido utilizada por muito tempo em mercados mais competitivos e concorrenciais, na última década especialmente, o setor de Ensino Superior também foi transformado. O ingresso de grupos econômicos nacionais e estrangeiros, contando com recursos em quantidade suficiente para aquisições e expansões, tornou o setor mais dinâmico e mais competitivo. Também a expansão do Ensino a Distância, modalidade em franca expansão, proporcionou o acesso ao Ensino Superior de milhares de alunos, entretanto, muitas vezes ofertado por Instituições com duvidosa qualificação. A melhora e a estabilidade econômica do país também influenciou de maneira positiva a busca por mais qualificação, resultando em avanços no número de alunos brasileiros matriculados no Ensino Superior, embora comparativamente, em menor proporção ao verificado em países vizinhos.

O Centro Universitário Univates está localizado na região do Vale do Taquari<sup>1</sup>, possuindo o campus central no município de Lajeado e um campus no município de Encantado. A região conta com Ensino Superior há mais de 40 anos, sendo que na última década, influenciado por fatores citados anteriormente, além da autonomia universitária, propiciaram que a Univates expandisse suas atividades, oferecendo novos cursos em diversos níveis de ensino e a prestação de novos serviços.

A Univates é uma Instituição comunitária, sendo que sua Assembléia é composta por representantes da comunidade regional e entidades de classe. As Instituições de Ensino Superior Comunitárias, organizações educacionais localizadas principalmente nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, demonstram sua importância na participação da qualificação educacional brasileira, onde 30% dos estudantes estão matriculados nessas IES (SENADO FEDERAL, 2010).

Dessa maneira, observa-se o significado dessas Instituições, como a Univates, no processo de desenvolvimento regional nas regiões onde atuam.

---

<sup>1</sup> Situada na região central do Rio Grande do Sul (Estado que fica ao sul do Brasil), a região do Vale do Taquari é formada por 36 municípios, que totalizam uma área de 4.821,1 Km<sup>2</sup> (1,71% do Estado). Em 2010, conforme o Censo Demográfico do IBGE, a Região contava com de 327.822 habitantes (3,07% da população gaúcha) - a grande maioria de origem alemã, italiana ou açoriana -, a densidade demográfica era de 68,3 hab/km<sup>2</sup>. Em 2010, o Produto Interno Bruto (PIB) da Região superou R\$ 7,8 bilhões (3,11% do PIB estadual). No PIB per capita, o Vale chegou a R\$ 24.239,19 em 2010. Conforme o Censo do IBGE de 2010, o índice de alfabetização do Vale era de aproximadamente 94% (IBGE).

Sob o ponto de vista mercadológica, a Univates atua no setor educacional, com a prestação de serviços, como cursos, análises, estudos, serviços técnico-especializados, etc. Portanto, ao mesmo tempo em que possui estrutura instalada que atende às demandas com qualidade e competência, por outro, está refém do “mercado consumidor” com a oferta de produtos e serviços pelos novos entrantes, muitas vezes com qualidade duvidosa e preço consideravelmente atraente. (CONTO, BRITTO e CYRNE, 2011)

A busca de vantagem competitiva pelas organizações de qualquer setor, tem se tornado um objetivo cada vez mais crucial. E no atual setor educacional brasileiro, caracterizado pelas fusões e aquisições pelos grandes grupos, expansão horizontal da oferta de Ensino Superior federal, crescimento da oferta de Ensino a Distância, aumento da demanda por Ensino Superior resultante da melhora econômica das famílias brasileiras, consolidação daquelas Instituições com comprovada qualidade de ensino, esse comportamento também força as Instituições a atuarem de maneira mais competitiva.

A Univates faz parte desse ambiente, atuando de maneira competitiva frente às ameaças periódicas. Dessa forma, utilizando o modelo de cadeia de valor originalmente proposto por Porter, objetiva-se com este estudo, apresentar um modelo de cadeia de valor adaptado para uma Instituição de Ensino Superior.

O estudo justifica-se por algumas circunstâncias: a primeira, pelo fato de que o modelo de cadeia de valor é uma das estruturas que possibilitam as organizações alcançarem vantagens competitivas; a segunda, pela importância que a Univates representa para o desenvolvimento socioeconômico do Vale do Taquari, e neste caso, o estudo contribuiria para potencializar a competitividade da Instituição; e a terceira, por se tratar de um estudo ainda incipiente com foco em Instituições de Ensino, contribuir para que as organizações que pertencem ao setor se tornem mais qualificadas.

Para isso, o artigo se propõe a apresentar referenciais a respeito da vantagem competitiva, a cadeia de valor, características dos serviços educacionais, posteriormente é apresentado um modelo de cadeia de valor para a Univates e por fim são apresentadas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Vantagem competitiva

A vantagem competitiva é uma maneira genérica de dizer que uma organização possui diferenciais sustentáveis no longo prazo perante aos demais competidores do mercado de atuação.

Porter (1989, p. 2) menciona que “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”. Tendo em vista que o objeto desse estudo é uma Instituição de Ensino Superior, nesse contexto então, sugere-se que a agregação de valor ao longo de um curso frequentado pelo aluno, e que é observado por esse, constitui-se numa vantagem competitiva para a Instituição de Ensino perante às demais organizações do sistema. Obviamente que esta vantagem competitiva somente terá validade se o aluno perceber que o valor financeiro pago pelo curso for menor do que o valor agregado recebido. Em outras palavras, se o retorno para o aluno for maior do que o dispêndio de mensalidades e afins, e essa condição se multiplicar pelas centenas de alunos concluintes, então a Instituição terá vantagens competitivas perante o mercado de atuação.

Para Barney e Hesterly (2011, p. 9) uma empresa “possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes.” Nesse sentido, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa em comparação às demais relaciona-se com a diferença do valor econômico criado.

A preocupação com a sobrevivência das organizações é observada por Bateman e Snell (1998, p. 35) ao mencionarem que “para sobreviver e vencer, é preciso obter vantagem sobre os concorrentes.” Ainda mencionam que a vantagem competitiva pode ser obtida por meio de produtos de alta qualidade, competitividade em custos, velocidade e inovação. Porter (1989) comenta a respeito das estratégias competitivas genéricas, de que essa vantagem competitiva e a sua sustentabilidade a longo prazo seria possível por meio de dois aspectos: liderança no custo e/ou diferenciação dos produtos e serviços. Esses poderiam ser alcançados por meio das interrelações da cadeia de valor, uma vez que “cadeia de valores é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva de descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la. (p. 53).

Os gestores precisam analisar uma organização de maneira holística, sob as mais diversas atividades e ações, auxiliando na contribuição para a vantagem competitiva. Neste

aspecto, complementa Porter (1989, p. 31) “[a vantagem competitiva] tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto.”.

As mais diversas atividades executadas num ambiente organizacional, como por exemplo, numa Instituição de Ensino, devem ter como foco a sustentação a longo prazo da qualidade dos serviços prestados (PORTER, 1989).

## **2.2 A Cadeia de Valor**

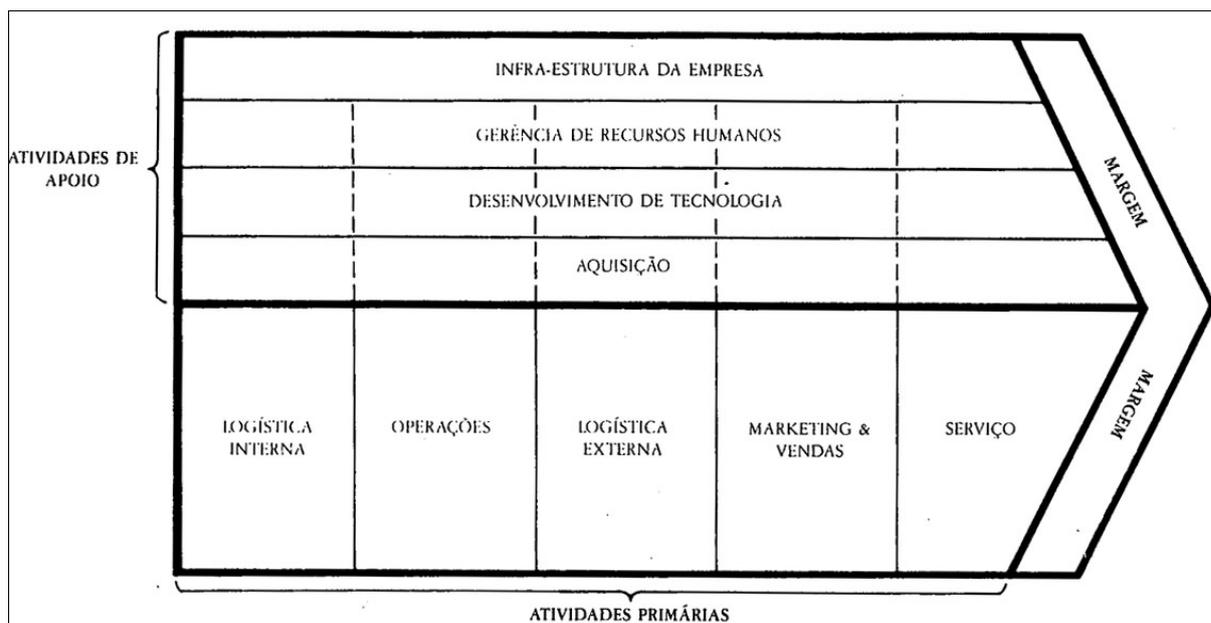
Inicialmente proposta por Porter, a cadeia de valor pode ser definida como um conjunto de atividades e operações, de modo a criar valor desde as matérias primas até o produto ou serviço final.

A cadeia de valor é uma das maneiras pelas quais as organizações se organizam para sustentar suas vantagens competitivas. A preocupação com a cadeia de valor tem se tornado uma maneira pela qual gestores capacitem e qualifiquem a competitividade entre as atividades e elos que compõem a cadeia de valor, desde a origem dos insumos até o consumidor final (SILVA, 2004).

Numa definição semelhante de Barney e Hesterly (2011, p. 63) “a cadeia de valor de uma empresa é um conjunto de atividades empresariais a que ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços.”.

Ao longo das atividades desenvolvidas, até o momento dos consumidores terem acesso ao produto ou ao serviço, “são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores.” (PORTER, 1989, p. 34).

Conforme a Figura 1, a estrutura das atividades da cadeia de valor são subdivididas em dois conjuntos: as atividades de apoio e as atividades primárias.



**Figura 1** Modelo original da Cadeia de Valor de Porter  
Fonte: Porter, 1989, p. 35.

O conjunto das atividades primárias é representado por (PORTER, 1989, p. 36):

- Logística interna – são as atividades associadas ao recde material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.
- Operações – são as atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes, impressão e operações de produção.
- Logística externa – são as atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.
- Marketing e vendas – são as atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços.
- Serviço – são as atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

O conjunto das atividades de apoio é constituído por (PORTER, 1989, p. 37):

- Aquisição – são funções relacionadas à compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa. Insumos adquiridos incluem matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, bem como ativos como máquinas, equipamento de laboratório, equipamento de escritório e prédios.

- Desenvolvimento de tecnologia – cada atividade de valor engloba tecnologia, seja ela *know-how*, procedimentos ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo, até aquelas tecnologias envolvidas no próprio produto.
- Gerência de recursos humanos – consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal.
- Infra estrutura da empresa – consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência da qualidade.

### **2.3 Contextualizando a estrutura do ambiente de atuação**

Em relação às categorias administrativas, o Ensino Superior Brasileiro é constituído por 2.378 instituições públicas (podendo ser municipal, estadual ou federal) ou privadas. As instituições privadas que representam 88,31% do total das Instituições de Ensino Superior (IES), conforme o Censo da Educação Superior de 2010, por sua vez, se subdividem em confessionais, privadas com fins lucrativos e privadas sem fins lucrativos, como é o caso das comunitárias (CM Consultoria, 2011 e ABMES, 2011).

Observando essa participação, bem como o volume de matrículas nas IES privadas (73,18% do total em 2010), observa-se a representatividade e a importância que estas Instituições possuem. Além disso, o país constitui-se no maior mercado do mundo de ensino superior privado, com um faturamento anual de aproximadamente R\$ 30 bilhões. Entretanto, mesmo considerando significativos os dados apresentados, apenas 15% dos jovens de 18 a 24 anos estão cursando um curso superior (JusBrasil, 2012).

A expansão do Ensino Superior se deu de maneira desordenada, permitindo-se a abertura de Instituições com qualidade duvidosa e exclusivamente mercantilista. Os resultados são verificados anualmente, via exames de qualidade do ensino, aplicados pelo Ministério da Educação. Por outro lado, há exemplos de Instituições que apresentam e possuem como direcionadores a ótima qualidade no ensino.

O setor educacional superior brasileiro é caracterizado por possuir instituições com alvos de mercado diferenciados. Existem aquelas que têm como alvo nichos de mercados, ofertando poucos cursos em determinada área do conhecimento; aquelas tendo como alvo preços competitivos, sendo diversas delas comandadas por grandes grupos econômicos e algumas inclusive com capital aberto; e aquelas com alvo na excelência da qualidade do ensino.

De uma maneira geral, um dos principais direcionadores de custos das IES privadas referem-se à economia de escala. O volume de matrículas afeta diretamente no resultado financeiro e econômico das Instituições. Esse indicador é essencial para a análise quando da viabilidade de abertura ou encerramento de um curso.

Também, não menos importante, as Instituições buscam economias de escopo. A disponibilidade de infra-estruturas e corpos docente e técnicos administrativos possibilitam a oferta de diversos cursos de diversas modalidades, além de prestação de serviços. Com isso, as instituições desenvolvem concomitantemente a economia de escopo e a de escala.

Nesse sentido, torna-se essencial num primeiro momento, analisar e compreender como essa cadeia de valor se constitui. E num segundo momento, avaliar cada etapa que contribui para o serviço final, ou seja, o ensino.

A cadeia de valor pode significar a oportunidade de sobrevivência no mercado”. Os objetivos, metas, ações devem estar direcionados para o mesmo sentido, ou seja, gerar resultados por meio da “inovação e da gestão dinâmica voltada para a agilidade e flexibilidade de cada membro dessa cadeia. (SILVA, 2004, p. 121).

Assim, os gestores de uma Instituição de Ensino Superior não devem ter a preocupação somente com o serviço prestado em si (ensino), mas com todos os elementos que contribuem para a efetiva transformação do serviço prestado com qualidade. Os reflexos dessa integração (ou não) entre os elementos serão percebidos e verificados pela sociedade e pelo mercado em que está inserido. No médio e longo prazos os ganhos (imagem, econômicos, potencial) se transformarão em vantagens competitivas perante às demais IES.

## **2.4 Características dos serviços educacionais**

A principal característica dos serviços é que são intangíveis, tornando difícil para os gestores avaliar e analisar o resultado (GIANESI, 2009). Entretanto, na Univates há instrumentos de avaliação e análise da satisfação dos alunos em relação à Instituição, no que tange às condições pedagógicas e de infra estrutura. Semestralmente são realizadas pesquisas de avaliação institucional, objetivando avaliar e planejar ações de melhoria.

Os serviços de uma maneira geral, conforme Kotler (2006), são compostos por quatro características principais: a intangibilidade, ou seja, os serviços ao contrário dos produtos físicos, não podem ser vistos, tocados, cheirados. Os alunos quando frequentam a sala de aula, buscam o conhecimento, que poderão avaliá-lo de maneira subjetiva ao longo e ao final do curso; a inseparabilidade, ou seja, os serviços não podem ser separados como é o caso dos

produtos. Numa aula o professor produz o serviço (ensino) e simultaneamente o mesmo é acessado pelos alunos; a variabilidade, ou seja, os alunos têm a opção de frequentar determinada disciplina ministrada por professores diferentes. Nesse caso, o ensino produzido pelos professores da mesma disciplina, terá diferenças e particularidades didáticas e pedagógicas; e a perecibilidade, ou seja, o ensino não pode ser estocado.

Assim, algumas disciplinas podem ter um número maior de alunos, possibilitando que as Instituições de Ensino alcancem economias de escala. Além disso, os serviços educacionais diferem-se aos demais serviços na medida em que exigem maior especialização e qualificação, ambiente e estrutura qualificada, a presença de quem adquiriu o serviço, atendimento à diferentes necessidades e a possibilidade de avaliação pelo aluno durante e depois de consumir o serviço (KOTLER, 2006).

A satisfação dos consumidores, ou neste caso dos alunos, está diretamente correlacionada com a qualidade dos serviços prestados (KOTLER, 2006). Ao longo de um curso, o aluno muitas vezes não tem a dimensão e a perspectiva para analisar a qualidade do ensino. Na maior parte das vezes, ele se dará conta quando estiver formado e ingressará no mercado de trabalho, enfrentando as dificuldades e desafios que se colocam. A qualidade é um ponto primordial de determinado serviço, já que este por ser intangível, não há a possibilidade de devolução após o seu uso, em caso de não satisfação.

Neste aspecto, a capacitação do corpo docente e dos funcionários técnicos administrativos contribui para determinar a qualidade do ensino.

Cada vez mais se observa que são maximizadas as expectativas que os alunos atribuem aos serviços prestados por uma IES, e para isso essas necessitam estar sempre em busca de novas soluções para oferecer serviços educacionais e de apoio que atendam às necessidades deste aluno exigente.

Para Juran e Gryna (1993), a qualidade [no ensino] possui algumas particularidades e é influenciada pelas seguintes características:

- psicológicas: relacionadas à estética, beleza e conforto do ambiente;
- temporal: relacionadas ao tempo de espera para atendimento em determinados setores;
- contratuais: relacionadas à garantia de serviço satisfatório;
- éticas: relacionadas à honestidade das pessoas que prestam o serviço e à propaganda verídica;

- tecnológicas: relacionadas aos laboratórios e equipamentos disponibilizados para dar suporte ao processo de aprendizagem.

Diante desses aspectos apresentados, observa-se a complexidade da atividade de ensino, sobretudo no relacionamento IES-aluno-comunidade-governo, uma vez que, se a qualidade do ensino não satisfaz aos alunos, haverá reflexos perante à comunidade que está apoiando a Instituição e também, consequências legais perante aos órgãos governamentais. Por outro lado, se há comprovação da qualidade do ensino ofertado, os efeitos serão percebidos pela comunidade, evitando ações regulatórias por parte dos agentes do Governo e potencializando a Instituição de Ensino via comunicação da comprovada qualidade dos serviços prestados.

### **3 METODOLOGIA**

O método deve descrever todos os procedimentos tomados na operacionalização do estudo. De acordo com GIL (2007), o método a ser adotado é a parte mais complexa do projeto de pesquisa. Para escolher o método utilizado, devem ser levados em conta diversos aspectos, conforme a extensão e complexidade da mesma: tipo de delineamento, operacionalização das variáveis, amostragem, técnicas de coletas de dados, tabulação, análise dos dados e forma do relatório.

Em relação à sua natureza o estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, sendo que,

é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação. (VERGARA, 2004, p. 47).

Neste sentido, utilizando o modelo original de cadeia de valor, objetivou-se elaborar um modelo de para uma Instituição de Ensino Superior.

Quanto à forma de abordagem do problema, o estudo é qualitativo, haja vista que se pretende explorar qualitativamente a fim de identificar as variáveis a serem incluídas no estudo ou na pesquisa (MALHOTRA, 2006).

Quanto aos objetivos, o estudo caracteriza-se como sendo exploratório. Estudo exploratório caracteriza-se como sendo aquele em que se busca uma maior compreensão do fenômeno a ser investigado, podendo ser muito flexível, não estruturado e qualitativo (AAKER, KUMAR e DAY, 2004).

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo utiliza fontes secundárias, levantamentos bibliográficos e estudo de caso. As fontes secundárias utilizadas foram buscadas em livros, artigos científicos e estudos a respeito do assunto (MATTAR, 1996). A metodologia do estudo de caso é utilizada quando “faz-se uma questão do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2001, p. 28).

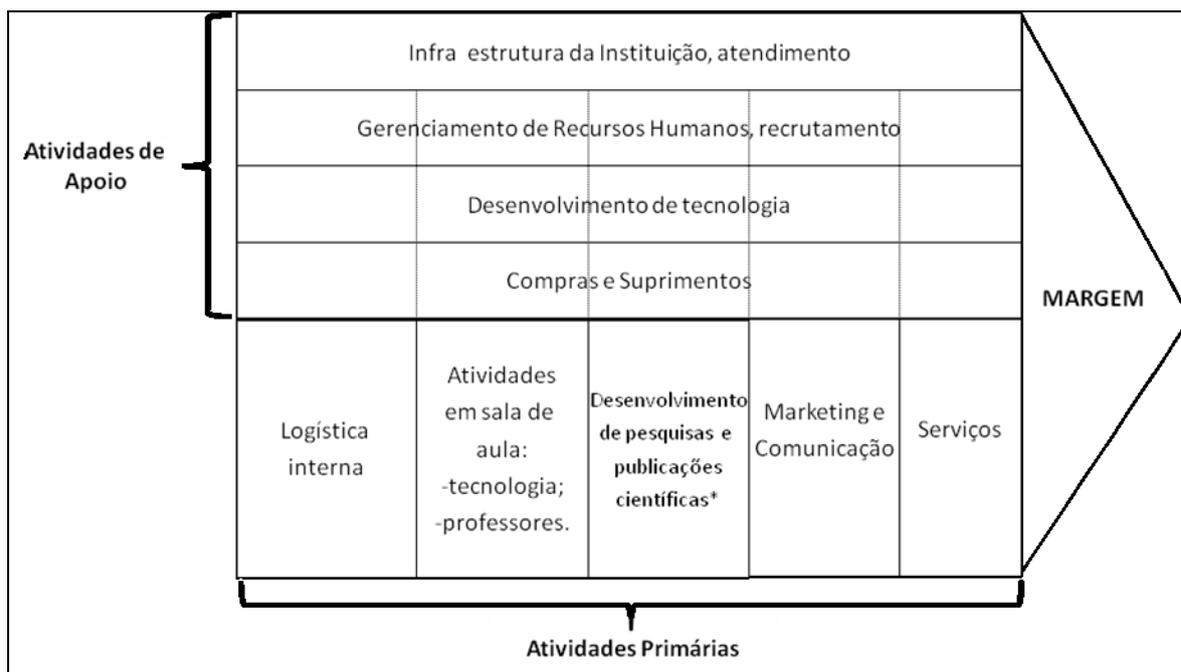
#### **4 A CADEIA DE VALOR DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Conforme demonstrado anteriormente pelos autores que abordam o assunto, a cadeia de valor é um instrumento que possibilita às organizações gerenciar de maneira mais eficaz suas atividades, potencializando seus resultados.

A maioria dos autores que abordam o assunto cadeia de valor, o mencionam como sendo mais apropriado a sua utilização em organizações industriais. Entretanto, é possível utilizar o modelo original para organizações de outros setores, como é o caso dos serviços. Os serviços possuem algumas particularidades não encontradas em outros setores, como o industrial.

Diante disso, utilizou-se o modelo original proposto por Porter, conforme a Figura 1, adaptando-o às características e às especificidades de uma Instituição de Ensino Superior. O resultado é demonstrado na Figura 2, onde as atividades de apoio e as atividades primárias convergem para potencializar a margem do negócio.

O conjunto das atividades primárias refere-se à relação mais próxima entre a Instituição e os alunos. As ações e atividades que a Instituição desempenha ao longo e após a conclusão do curso, contribuem significativamente para a satisfação dos alunos e diante disso, potencializando a margem para a Instituição.



**Figura 2** Modelo de cadeia de valor aplicado à uma Instituição de Ensino Superior.

Fonte: Elaborado com base no modelo original de Porter (1989).

\* Tendo em vista a inexistência da atividade “Logística externa” na IES, utilizou-se as atividades de Desenvolvimento de pesquisas e publicações científicas.

Nesse sentido, as atividades primárias são desenvolvidas e acompanhadas na Univates da seguinte maneira:

- **Logística interna:** uma IES tem suas particularidades em relação às organizações que comercializam um produto, com seus deslocamentos internos. Existem na Univates diversos sistemas informatizados que facilitam o fluxo de informações acadêmicas entre Instituição e aluno. O Webmail permite que a comunidade acadêmica usufrua de mensagens de e-mail, podendo ser acessado de qualquer local que tenha acesso à internet. O Ambiente Virtual é um diretório virtual onde professores disponibilizam materiais das disciplinas e os integrantes possam manter contato. Em período de matrículas e rematrículas, os alunos acessam o sistema para esse fim e determinam quais e quantas disciplinas desejam se matricular. O Universo Univates é um ambiente virtual concentrando os principais serviços que os alunos podem utilizar remotamente, destacando-se os principais: abertura e acompanhamento de protocolos; atestado de matrícula; acompanhamento de cota de impressão; notas e frequências nas disciplinas; situação financeira; atualização de dados pessoais; atualização do currículo pessoal e profissional; localização de salas.
- **Atividades em sala de aula:** por se tratar de um serviço prestado intensivo em qualificação das pessoas, torna-se fundamental ter professores qualificados e comprometidos com a aprendizagem dos alunos. Semestralmente os alunos avaliam seus professores por intermédio de um sistema informatizado, objetivando identificar aspectos que podem ser melhorados. Periodicamente os professores podem frequentar oficinas e atividades de qualificação pedagógica. Há políticas internas que visam apoiar a qualificação acadêmica e propiciam a participação em eventos

científicos. O ambiente sala de aula é propício para o ensino, contando com tecnologias que auxiliam na aprendizagem dos alunos. Além disso, a Instituição disponibiliza uma série de tecnologias, principalmente de informação, possibilitando a interação entre a comunidade acadêmica.

- Desenvolvimento de pesquisas e publicações científicas: embora não há obrigação do Ministério da Educação de que um Centro Universitário invista e desenvolva pesquisa, a Univates anualmente apoia dezenas de pesquisas. Salienta-se que aproximadamente 110 alunos dos mais diversos cursos da Univates atuam como bolsistas de iniciação científica nessas pesquisas. Mais recentemente, com a implantação de programas de pós-graduação *Stricto Sensu*, a pesquisa institucional foi ampliada e direcionadas às áreas do conhecimento desses programas, visando potencializar a geração de conhecimento e publicações dos pesquisadores. Com esse movimento de implantação de novos cursos de pós-graduação, há a exigência de maior quantidade de publicações científicas por parte dos docentes envolvidos. Entretanto, aqueles que não fazem parte dos Programas, também são incentivados a produzir e a participar de eventos científicos da área, objetivando a qualificação docente, e em consequência, a qualificação do ensino.
- Marketing e Comunicação: essa área representa o contato da Instituição com o mercado em que atua. O avanço significativo nos últimos anos em relação ao número de alunos e à área de abrangência, foi possível pelo competente planejamento e execução de ações desenvolvidas por esta área institucional. O desafio de todas as organizações é manter o patamar atual e expandi-lo. Nesse caso, a Univates está conseguindo manter e atrair novos alunos oriundos não apenas do Vale do Taquari, mas também de outras regiões do Estado e do país.
- Serviços: há uma série de serviços diferenciados que agregam qualidade e proporcionam satisfação aos alunos: a Central de Carreiras conta com sistema informatizado no qual os alunos cadastram seu currículo e participam de seleções para centenas de vagas oferecidas periodicamente. Além disso, por meio de convênios com empresas e agentes de integração, encaminha os estudantes a vagas de estágio disponíveis em organizações da região; o Projeto Carona é um sistema informatizado para que alunos, professores e funcionários da Instituição possam compartilhar caronas; disponível no portal do aluno, o serviço de Classificados e de Brechó, possibilitando o cadastramento de vendas, trocas, doações e compras de diversos produtos, assim como a divulgação de serviços; alunos têm desconto especial para melhorar o condicionamento físico e ter uma vida mais saudável, por meio da estrutura do Complexo Esportivo. É possível praticar musculação, ginástica artística, ginástica aeróbica, natação, hidroginástica e pilates; a Instituição disponibiliza *wireless* com acesso gratuito à internet em qualquer lugar do câmpus; os alunos com espírito empreendedor podem criar seu próprio negócio por meio da estrutura da INOVATES - incubadora empresarial da Univates; alunos de qualquer curso podem fazer intercâmbio em 25 Instituições conveniadas e localizadas em 14 países; são 191 laboratórios, museus e salas especiais que possibilitam práticas acadêmicas e contribuem para qualificar o ensino.

As atividades primárias, conforme mencionado anteriormente, representam o contato mais próximo de uma IES com seus alunos e comunidade. Desse modo, a máxima de eficiência dessas atividades resultará em maiores margens para a Instituição.

Outro conjunto de atividades que se integra às primárias, são as chamadas atividades de apoio, as quais são detalhadas na sequência:

- Infra estrutura da Instituição: nesse aspecto, a Univates conta com infra estrutura moderna, acompanhando as inovações e disponibilizando à comunidade acadêmica para que faça o seu uso. Há um planejamento de construções e essas estão seguindo conforme o cronograma da Instituição, levando em consideração demandas específicas e o aumento de alunos. São aproximadamente duas centenas de laboratórios, museus e salas especiais, qualificando o processo didático e pedagógico. Os alunos e professores encontram bibliografias atualizadas e em número considerável, sendo que anualmente todos os cursos têm à disposição verba específica para novas aquisições. Além da estrutura física qualificada, a Instituição possui estrutura de atendimento às demandas dos alunos (Atendimento ao Aluno) e dos professores (Atendimento ao Professor e secretarias dos Centros).
- Gerenciamento de Recursos Humanos: a gestão das pessoas é realizada sob dois enfoques: um relacionado ao registro e documentação dos funcionários técnico administrativos e docentes e outro, relacionado ao desenvolvimento das pessoas. Em relação ao desenvolvimento dos funcionários técnico administrativos, periodicamente o setor promove capacitações técnicas e de qualificação profissional. O Núcleo de Apoio Pedagógico (NAP) promove diversas oficinas, fóruns, palestras e cursos visando a qualificação didática dos docentes. O processo seletivo dos funcionários técnico administrativos ocorre por meio de concurso público. Da mesma forma, o ingresso dos docentes no quadro de carreira da Instituição ocorre via concurso público, onde são analisados aspectos didáticos e pedagógicos, currículo e perfil profissional. Esta área representa um importante mecanismo de potencializar a qualificação dos serviços prestados e assim, resultando em maiores margens para a Instituição.
- Desenvolvimento de tecnologia: as dezenas de pesquisas institucionais possibilitam a descoberta e o desenvolvimento de novas tecnologias e conhecimentos, sendo utilizados na própria academia e na sociedade. Além disso, quase a totalidade dos sistemas informatizados utilizados para o acompanhamento de processos, suporte para acompanhamento das atividades acadêmicas e para manter contato com alunos foram desenvolvidos internamente por uma equipe especializada, gerando produtos e serviços mais adequados e adaptados aos interesses e necessidades institucionais.
- Compras e Suprimentos: essa área é responsável pelo orçamento, negociação e aquisição de matérias-primas, obras, equipamentos, bibliografia, móveis. Neste aspecto, também representa uma importante atividade operacional geradora de margem para a Instituição. Além do propósito de adquirir pelo menor custo, também visa adquirir pela melhor qualidade disponível. O setor responsável por esta atividade tem adotado três orçamentos para as aquisições, sendo que a escolha leva em consideração os aspectos mencionados anteriormente.

As atividades de apoio contribuem significativamente para, em conjunto com as atividades primárias, possibilitar a geração de maiores margens para a organização, conforme preconiza Porter. Estes dois conjuntos de atividades devem estar alinhados e interagirem sistematicamente a todo momento, pois se há problemas no desenvolvimento de atividade primária, haverá reflexos nas atividades de apoio, e vice versa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo objetivou desenvolver um modelo de cadeia de valor aplicável a uma Instituição de Ensino Superior. Para isso, foi utilizado o modelo original proposto por Porter (1989) estruturado em dois grupos de atividades: atividades primárias e atividades de apoio.

Essa estrutura original de cadeia de valor possui características mais apropriadas às organizações industriais e às de prestação de serviço tradicional. As atividades que compõem a estrutura de uma Instituição de Ensino Superior possui algumas particularidades não encontradas em atividades de organizações de outros setores, como por exemplo, a diferença entre aluno e cliente.

O modelo apresentado possibilita para a Instituição algumas vantagens competitivas, como: maior integração e interação entre as atividades envolvidas; aumento da margem operacional; maior potencial das atividades desempenhadas; e aumento da competitividade organizacional.

Entretanto, a estrutura proposta isoladamente não necessariamente irá garantir sucesso à Instituição, pois inúmeras outras variáveis e forças de mercado agem e têm influência nas atividades das organizações.

## **REFERÊNCIAS**

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ABMES. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. **Números do Ensino Superior Privado no Brasil**. Documento disponível em: <http://www.abmes.org.br/abmes/publicacao/detalhe/id/52> Acesso em: 11 de janeiro de 2013.

SENADO FEDERAL. **30% dos universitários brasileiros frequentam instituições comunitárias**. Disponível em: [http://www.senado.gov.br/noticias/Radio/programaConteudoPadrao.asp?COD\\_TIPO\\_PROG RAMA=4&COD\\_AUDIO=31013](http://www.senado.gov.br/noticias/Radio/programaConteudoPadrao.asp?COD_TIPO_PROG RAMA=4&COD_AUDIO=31013) Publicado em 02 de setembro de 2010. Acesso em: 05 de janeiro de 2013.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Tradução Midori Yamamoto. 3. Ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2011.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Tradução Celso A. Rimolli. São Paulo: Atlas, 1998.

CM Consultoria. **Estudos e projeções: panorama e propostas**. Documento apresentado no IV Congresso Brasileiro de Educação Superior. Disponível em:

<http://www.anaceu.org.br/conteudo/noticias/Estudos%20e%20Projecoes%20-%20Panorama%20e%20propostas.pdf> Acesso em: 10 de janeiro de 2013.

CONTO, Samuel Martim de.; BRITTO, João Carlos.; CYRNE, Carlos Cândido da Silva. **Alinhamento das Dez Dimensões de Avaliação do SINAES e o planejamento estratégico: construção de uma proposta para um centro universitário**. Apresentado no XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/26122>. Acesso em: 15 de janeiro de 2013.

GIANESI, Irineu N. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para Satisfação do Cliente**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Dados do Censo Demográfico de 2010**. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br> Acesso em: 20 de janeiro de 2013.

JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. **Controle da qualidade**. São Paulo: Makron, 1993.

JUSBRASIL. **Ensino Superior sobram vagas faltam recursos**. Publicado em 29 de julho de 2012. Disponível em: <http://avol.jusbrasil.com.br/politica/103397985/ensino-superior-sobram-vagas-faltam-recursos> Acesso em 11 de janeiro de 2013.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing: A bíblia do Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2006.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 3. ed. v.1. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, Michel. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SILVA, Christian Luiz da. **Competitividade na cadeia de valor: um modelo econômico para a tomada de decisão empresarial**. 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.