



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## **CADEIA DE VALOR PROPOSTA PELO MODELO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA EM REDE**

### **Patricia de Sá Freire**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
Professora na Universidade Federal de Santa Catarina  
patriciadesafreire@gmail.com

### **Fernanda dos Santos**

Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
Estudante de doutorado na Universidade Federal de Santa Catarina  
admfernandadosantos@gmail.com

### **Solange Maria da Silva**

Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas  
Professora na Universidade Federal de Santa Catarina  
solange.silva@ufsc.br



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## RESUMO

**Objetivo:** compreender a Cadeia de Valor, os objetivos e diretrizes do Modelo UCR e propor um desenho de Cadeia de Valor que atenda ao Modelo UCR, facilitando a visualização dos processos de T,D&E e seu alinhamento ao modelo.

**Design/Metodologia/Abordagem:** Para tal, foi realizada uma pesquisa teórica, de fins exploratório descritivo, por meio de uma revisão bibliográfica.

**Resultados:** À luz do Modelo UCR, defendeu-se que o macroprocesso de T,D&E deva se estruturar em uma cadeia de valor, envolvendo seis etapas distintas, porém sequenciais, interativas e complementares: recepção; seleção; priorização e proposição; planejamento; execução e oferta; e avaliação.

**Palavras-chave:** cadeia de valor. Modelo UCR. treinamento. desenvolvimento. educação.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## ***VALUE CHAIN PROPOSED BY THE CORPORATE UNIVERSITY NETWORK MODEL***

### ***ABSTRACT***

***Goal:*** to understand the Value Chain, the objectives and guidelines of the UCR Model and to propose a Value Chain design that meets the UCR Model, facilitating the visualization of the T, D & E processes and their alignment to the model.

***Design / Methodology / Approach:*** For this purpose, a theoretical research was carried out, for descriptive exploratory purposes, through a bibliographic review.

***Results:*** In the light of the UCR Model, it was defended that the macroprocess of T, D & E should be structured in a value chain, involving six distinct but sequential, interactive and complementary stages: reception; selection; prioritization and proposition; planning; execution and supply; and evaluation.

**Keywords:** value chain. Model UCR. training. development. education.



## 1 INTRODUÇÃO

A vantagem competitiva das organizações está atrelada ao produto ou serviço que entregam ao seu cliente somado ao valor que o mesmo representa para quem o adquire. A entrega do valor, por sua vez, está atrelada aos atributos dos produtos e serviços que proporcionarão a satisfação ao cliente (WALTERS; LANCASTER, 1999).

Valor aqui entendido como a percepção do cliente sobre o que ele deseja que aconteça em uma situação específica de uso, com a ajuda de algum produto ou oferta de serviço, no sentido de alcançar alguma proposta ou resultado desejado (WOODRUFF; GARDIAL, 1996).

Uma forma de compreender o processo do produto ou serviço e verificar se o valor esperado está sendo atrelado é a construção e compreensão da Cadeia de Valor. Para 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”, sendo que a compreensão desta cadeia de valor possibilita a identificação de gargalos existentes e oportuniza a melhoria do processo.

No entendimento de Johansson *et al.* (1995), processo é um conjunto de atividades ligadas entre si, que tomam um insumo (input) e o transformam para criar um resultado (output). Rummler e Brache (1994) complementam esse conceito sugerindo que um processo pode ser visto como uma "cadeia de agregação de valores". Assim, pela sua contribuição para a criação ou entrega de um produto ou serviço, cada etapa de um processo deve acrescentar valor às etapas precedentes.

Os processos organizacionais são compostos por atividades, em níveis macro e micro, nas quais ocorre um intenso fluxo de informações e conhecimentos, que precisam ser corretamente compreendidos e geridos para garantir a fluidez organizacional. Atrelado a isto está a necessidade de compreender as competências organizacionais e os conhecimentos essenciais necessários para a organização e cada processo específico.

O Modelo de Universidade Corporativa em Rede (Modelo UCR), apresentado em 2016 pelos autores Freire *et al.* (2016a), apresenta uma visão diferenciada para a maneira como as organizações podem organizar e desenvolver as suas competências organizacionais,



valorizando a memória organizacional, ou seja, os conhecimentos já existentes e que circulam pelos processos.

Outro ponto trazido pelo Modelo UCR diz respeito ao aprendizado em rede, onde diferentes *stakeholders* podem desenvolver parcerias para a formação de um sistema de educação corporativa. Essas parcerias, no entanto, precisam observar as estratégias organizacionais e construir um Modelo UCR que tenha seu objetivo alinhado aos objetivos estratégicos das organizações que compõem a rede.

Com isso, este artigo tem como objetivo compreender a Cadeia de Valor, os objetivos e diretrizes do Modelo UCR e propor um desenho de Cadeia de Valor que atenda ao Modelo UCR, facilitando a visualização dos processos de T,D&E e seu alinhamento ao modelo.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

A seção 2 apresenta a discussão e conceitos sobre os termos “cadeia de valor” e “Universidade Corporativa em Rede”, de forma que proporcione, no capítulo 3, a apresentação e proposta de um desenho de Cadeia de Valor, que atenda às particularidades do Modelo UCR.

### **2.1 CADEIA DE VALOR**

A entrega do valor está atrelada aos atributos dos produtos e serviços que proporcionarão a satisfação ao cliente, criando para esta organização uma vantagem competitiva (WALTERS; LANCASTER, 1999). A compreensão da cadeia de valor permite a visualização do processo e a possibilidade de identificar gargalos e, a partir disso, implantar melhorias de forma a agregar valor.

A discussão inicial dos termos *vantagem competitiva* e *cadeia de valor* é atribuída a Michael Porter (PORTER, 1987), considerando que a vantagem competitiva é conseguida pela organização por meio do valor que entrega aos seus clientes e, por consequência, o valor que ela entrega advém da forma como é conduzido o conjunto de atividades que finaliza com a entrega do produto ou serviço ao cliente, e esse conjunto de atividades é que compõe a cadeia de valor.

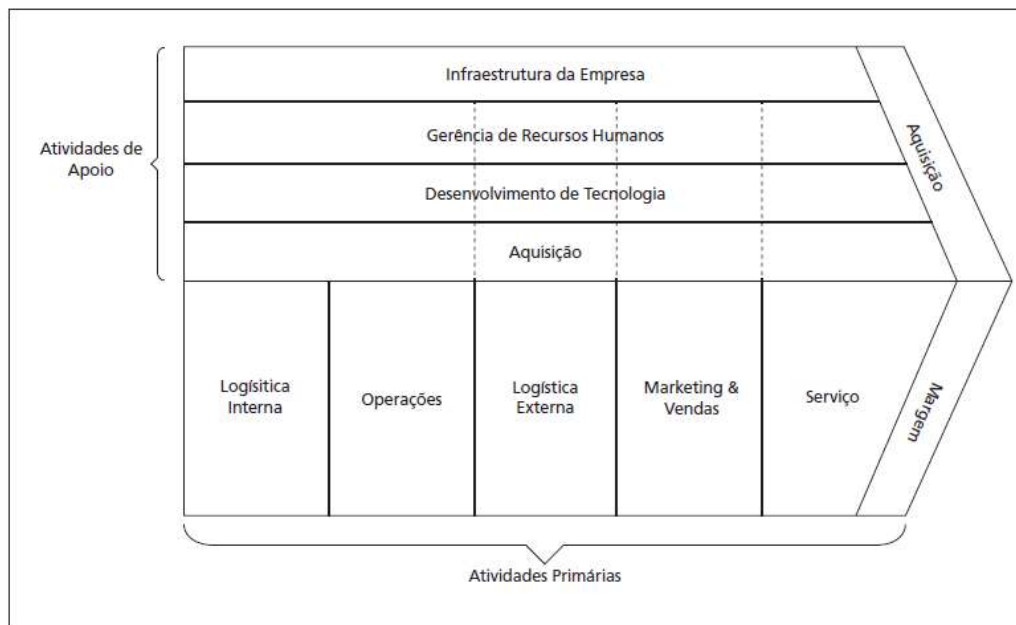
Para Walter e Lancaster (2011), a cadeia de valor identifica os fluxos de informação, produtos e de relações que ocorrem intra e inerorganizacionais. Barney e Hesterly (2011, p. 63) afirmam que “a cadeia de valor de uma empresa é um conjunto de atividades empresariais a que ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços”.

Vargas *et al.* (2013, 15) definem a cadeia de valor como:

Um modelo de fluxograma específico para cada empresa e conforme sua especificidade de negócio e atividades desempenhadas, com subdivisões interligadas, demonstrando o fluxo dos processos e representando, por fim, um sistema de valores e informações organizacionais.

O modelo de cadeia de valor apresentado por Porter (1985) divide as atividades da organização em atividades primárias e atividades de apoio. São consideradas atividades primárias aquelas diretamente envolvidas no desenvolvimento do produto ou serviço que será entregue ao consumidor, e as atividades de apoio são todas aquelas que atuam de forma indireta dando suporte para que as atividades primárias ocorram de forma efetiva (Figura 1).

Figura 1 - Cadeia de Valor de Porter



Fonte: Porter (1985)



Walter e Lancaster (2011) sugerem que a cadeia de valor pode ser usada para avaliar a posição relativa da organização, identificar suas competências distintivas e os direcionadores necessários para o desenvolvimento da vantagem competitiva. Acrescentam ainda que, a análise da cadeia de valor proporcionará a possibilidade de a organização funcionar de maneira coordenada, aproveitando as oportunidades e transformando-as em vantagem competitiva.

A cadeia de valor pode ter um olhar interno e também expandir par um olhar externo, relacionando sua cadeia de valor com a cadeia de valor de seus *stakeholders*, de modo que compreenda a interrelação entre elas. Weske (2007, p. 40), sobre a interação entre as cadeias de valor das organizações, chama de *sistemas de valores*, sendo que “cada sistema de valores consiste em um número de cadeias de valor, cada uma das quais está associada a uma empresa”.

Essa relação que se estabelece entre as cadeias de valor organizacionais cria um alto nível de relação, que precisa ser bem compreendido e gerenciado, para que, então, a sustentabilidade da rede formada aconteça.

Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) sugerem a Governança da Cadeia de Valor Global, para tratar da integração dos sistemas globais de produção e distribuição. Embora a ênfase dos autores esteja em cadeias globais, pode-se considerar, também, como uma cadeia de valor global, aquela que integra diversos *stakeholders* diferentes, independentemente da distância geográfica entre eles.

A governança da cadeia de valor global deve ter atenção a três fatores, quais sejam: complexidade de transações; codificação da informação; e capacidade dos envolvidos em atender às demandas.

- A. A complexidade da informação e transferência de conhecimento necessária para sustentar uma determinada transação, particularmente em relação às especificações do produto e do processo;
- B. A medida em que esta informação e conhecimento podem ser codificados e, portanto, transmitidos de forma eficiente e sem investimentos específicos de transação entre as partes na transação; e
- C. As capacidades dos fornecedores reais e potenciais em relação aos requisitos da transação. (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005, p. 85)

São apontados cinco tipos de governança da cadeia de valor global: mercado, cadeia de valor modular, cadeia de valor relacional, cadeia de valor cativa, e hierárquica. Elas são

classificadas em relação aos fatores de complexidade, codificação e capacidade de suprir às demandas, conforme ilustra o Quadro 1.

**Quadro 1 - Fatores determinantes para os tipos de governança da cadeia de valor global**

Tipo de Governança	Complexidade de transações	Habilidade para codificar as transações	Capacidades na base de fornecimento	Grau de coordenação explícita e assimetria de poder
Mercado	Baixa	Alta	Alta	Baixa
Modular	Alta	Alta	Alta	↑
Relacional	Alta	Baixa	Alta	↑↓
Cativa/Aprisionado	Alta	Alta	Baixa	↓
Hierarquia	Alta	Baixa	Baixa	Alta

Fonte: Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005, p. 87).

A governança **hierárquica** trabalha com transações complexas e não dispõe de alta capacidade para codificar as informações nem para suprir às demandas da rede

A governança da **cadeia de valor cativa** possui complexas transações, tem capacidade alta de codificar as informações, porém tem falhas em atender à demanda da rede

A governança da **cadeia de valor relacional** trabalha com transações com alto grau de complexidade, com baixa capacidade de codificação das informações, porém ainda consegue suprir de forma satisfatória às necessidades da rede.

A governança da **cadeia de valor modular** apresenta transações com nível maior de complexidade, porém ainda tem facilidade na codificação das informações e consegue suprir, com facilidade, às demandas da rede. No domínio de modularidade é fácil a transição dos participantes, de forma que se tem uma rede bastante flexível e fluida.

A governança de **mercado** apresenta baixa complexidade nas transações, por apresentar produtos relativamente simples, este modelo de governança possui uma capacidade alta de codificar as informações, da mesma forma que consegue atender com facilidade às demandas da rede.

Buscando um modelo que possa gerir a Cadeia de Valor da Universidade Corporativa em Rede, na sequencia apresentam-se alguns aspectos para compreensão do Modelo UCR.

## 2.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA EM REDE

Freire *et al.* (2016a) discutem em seu artigo intitulado “Universidade Corporativa em Rede: considerações iniciais para um novo modelo de educação corporativa” os avanços no





tema “educação corporativa”. Neste artigo, os autores trazem conceitos de universidade corporativa apresentados por diversos autores, bem como as várias nomenclaturas e formas de gerir esta educação, ao longo do tempo nas organizações, por fim, apresentam aos leitores a proposta de um novo modelo para a educação corporativa, chamado então de Universidade Corporativa em Rede (UCR), que tem como objetivo “promover a aprendizagem coletiva de conhecimentos essenciais para o sucesso da estratégia organizacional, em todos os níveis estruturais – operacional, tático e estratégico, bem como de todos os interessados em seus resultados, ou seja, seus *stakeholders*” (Freire *et al.*, 2016a, p. 18).

Ainda em 2016, os autores Freire *et al.* (2016b) avançaram no Modelo UCR, apresentando no artigo intitulado “Processo de implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR)”, as diretrizes que devem ser observadas para a implantação do modelo, que são: alcance, interconexão, *stakeholders*, foco, nível, tecnologias da educação e gestão do conhecimento. Estas diretrizes devem ser monitoradas garantindo que a universidade corporativa esteja alinhada ao Modelo UCR.

“Com o objetivo de alinhamento estratégico entre todos os *stakeholders* beneficiários e participantes internos e externos, de arranjos produtivos e sociais do ecossistema organizacional, a UCR pode ser definida como um ambiente inteligente” (Freire *et al.*, 2016b, p.6). Este alinhamento estratégico ocorrerá quando a estratégia do Modelo UCR é definida e alinhada com a estratégia da organização em questão, ou ainda, quando este alinhamento existe com a estratégia do grupo de instituições que estão adotando o Modelo UCR.

Por esta necessidade de alinhamento estratégico é que desenhar e compreender a Cadeia de Valor do processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (T,D&E) torna-se essencial durante a implantação do Modelo UCR, pois permite o alinhamento estratégico. Uma das etapas previstas na implantação e que juntamente com a etapa de mapeamento de competências permitirá que se tornem conhecidos os conhecimentos essenciais a serem trabalhados na implantação do Modelo UCR.

Com isso, propõem-se um desenho de Cadeia de Valor que compreende o macroprocesso de T,D&E das organizações, o qual é apresentado na seção 3.

### 3 CADEIA DE VALOR PROPOSTA PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA EM REDE

Um dos principais instrumentos de gestão do conhecimento é a gestão por competências, que envolve a identificação das lacunas de competências e a consequente capacitação (Treinamento, Desenvolvimento e Educação) para sua eliminação.

Tradicionalmente, o macroprocesso para T,D&E divide-se em três etapas (1) recepção, (2) execução e (3) avaliação. Porém, para ser capaz de gerenciar a complexa rede de relacionamentos internos e externos de inovação, geradores de demandas de cursos, o macroprocesso de T,D&E deve ir além da simplificação. O Modelo UCR, no entanto, considera que qualquer área de T,D&E deve ser estruturada por um macroprocesso que gerencie efetivamente a Cadeia de Valor da área.

À luz do Modelo UCR, o macroprocesso de T,D&E deve ser estruturado em uma cadeia de valor, que atenda seis etapas distintas, porém sequenciais, interativas e complementares, quais sejam: recepção; seleção; priorização e proposição; planejamento; execução e oferta; e avaliação (Figura 2).



Fonte: ENGIN/EGC/UFSC (2017).

A primeira etapa proposta (**Recepção**) de ser proativa e responsável pela Gestão do Capital Relacional da Universidade. Nesta etapa, os colaboradores têm a função de aproximação com os *stakeholders* internos e externos para a divulgação dos trabalhos relacionados ao Sistema de Educação Corporativa gerando motivação e sugestão de



necessidades de ações educativas, além de criar parcerias de mapeamento e identificação das lacunas de competências.

A segunda etapa (**Seleção**) tem como responsabilidade a análise aprofundada das demandas recepcionadas/identificadas, utilizando para tal critérios claros que visam selecionar as demandas que apoiarão a entrega do valor esperado. Nesta etapa, são critérios para a classificação e seleção: (1) pertinência às temáticas propostas pelo Projeto Político Pedagógico; (2) alinhamento com os objetivos estratégicos da organização; (3) eliminação de lacunas de competências individuais, de grupos, organizacionais e de parceiros externos; (4) Plano de Ação do Setor/Parceiro; e (5) atendimento às demandas por produção de cursos novos, atualização dos existentes ou homologação de cursos realizados externamente.

A terceira etapa (**Priorização e Proposição**) conforme o nome sugere, trata da análise e classificação para priorizar e propor os investimentos em ações educativas da UCR. Nesta etapa, as demandas selecionadas na etapa 2 (Seleção) são priorizadas por meio da Matriz de Priorização GUT ampliada – sendo então: GUTIA (Gravidade, Urgência, Tendência, Impacto e Abrangência) (Freire, 2017).

G - gravidade da lacuna de competência que pretende eliminar, relacionando-se à missão da organização ou estando pouco relacionado;

U - urgência de eliminação desta lacuna para a resolução de problemas estratégicos da organização, podendo (ou não) aguardar na fila de produção e oferta do curso;

T - tendência de piora do problema gerado pela lacuna, ou seja, caso a lacuna de competências não seja solucionada, o problema não tem como estar pior, podendo piorar de forma lenta ou rapidamente;

I - Impacto da ação educativa solicitada para:

- alcance de objetivos estratégicos, entre atender diretamente a um objetivo ou atender a diversos objetivos;
- melhoria de resultados operacionais, entre apoiar o alcance de metas de um setor (es) específico (s);
- gestão financeira da área de T,D&E, entre ter previsão do investimento ou não ter financeiro para arcar com os materiais, produção e execução;

A - abrangência da ação educativa, se é uma ação que atingirá apenas um indivíduo, um grupo, vários grupos ou toda a Organização.



Na quarta etapa (**Planejamento**) deve ocorrer a elaboração do Plano de Desenvolvimento das ações educativas considerando: (1) Identificação do público alvo, suas necessidades e expectativas; (2) Elaboração do Projeto Político Pedagógico, incluindo o briefing dos cursos, o Mapa de Conteúdos Programáticos e os roteiros de execução; (3) Seleção e contratação de equipe para execução do curso/evento; (4) Realização de reunião interdepartamental e interinstitucional (*Kick Off*); (5) Criação e produção dos objetos de aprendizagem e de apoio; (6) Oficialização das providencias; (7) Capacitação de equipes.

A quinta etapa (**Execução e Oferta**) trata da execução e oferta do curso propriamente dito, podendo ser ele presencial, a distância ou híbrido. Esta etapa tem como responsabilidade fazer cumprir o planejamento elaborado.

Durante a realização do curso/evento, além de realizar as ações que lhe cabe, deve-se realizar o monitoramento e controle das responsabilidades dos outros partícipes, que podem influenciar a qualidade dos resultados.

Por fim, a sexta etapa (**Avaliação**) constitui a Avaliação Multinível proposta pelo Modelo UCR e que, conforme apresentado na Figura 3, divide-se em três dimensões de análises e compreende seis níveis de avaliação.

**Figura 3 - Avaliação Multinível do Modelo UCR**



Fonte: ENGIN/EGC/UFSC (2017).

Esta etapa alcança seu ápice pelo índice de Maturidade da Universidade Corporativa em Rede, e para que esta seja controlada e monitorada é necessário que se observem cinco passos devem a serem cumpridos: (1) aplicam-se os instrumentos de avaliação aos diferentes partícipes, não somente a alunos; (2) realiza-se a classificação dos dados pelas três dimensões de análise – estratégica, institucional e de aprendizagem; (3) efetua-se o tratamento dos dados para avaliação dos seis níveis; (4) desenvolve-se a avaliação da qualidade das ações educativas; (5) e a avaliação da Maturidade da UCR.



#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse artigo, defendeu-se que as organizações, cada vez mais, enfrentam grandes desafios para sobreviverem e prosperarem em um ambiente competitivo, o que torna imperativo a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes, a partir da oferta de valor e, portanto, da adequação de seus produtos e serviços às necessidades dos clientes. Uma forma de compreender o processo do produto ou serviço e verificar se o valor esperado está sendo atrelado é a construção e compreensão da Cadeia de Valor.

Nesse contexto, esse artigo buscou compreender a Cadeia de Valor, os objetivos e diretrizes do Modelo UCR, desenvolvido por Freire et al. (2016a; 2016b) e propor um desenho de Cadeia de Valor que atenda ao Modelo UCR, facilitando a visualização dos processos de T,D&E e seu alinhamento ao modelo.

Viu-se que a UCR foca no alinhamento estratégico entre todos os *stakeholders* beneficiários e partícipes internos e externos, de arranjos produtivos e sociais do ecossistema organizacional, colocando-se, portanto, como um ambiente inteligente de aprendizagem compartilhada.

Desse modo, à luz do Modelo UCR, defendeu-se que o macroprocesso de T,D&E deva se estruturar em uma cadeia de valor, envolvendo seis etapas distintas, porém sequenciais, interativas e complementares: recepção; seleção; priorização e proposição; planejamento; execução e oferta; e avaliação.

Concluiu-se que, gerenciar a evolução para o Modelo de Universidade Corporativa em Rede (UCR) é o desafio de sua área de T,D&E, a qual deve ir além do treinamento, para implantar as redes de aprendizagem para a inovação.



## REFERÊNCIAS

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

FREIRE, P. S. et al. Universidade Corporativa em Rede: considerações iniciais para um novo modelo de educação corporativa. **Espacios**, Caracas, v. 37, n. 05, p.1-21, março. 2016a. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n23/163723e2.html>>.

FREIRE, P. S. et al. Processo de implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR). **Espacios**, Caracas, v. 37, n. 23, p.1-22, ago. 2016b. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n23/163723e2.html>>.

FREIRE, P. S. Cadeia de Valor do Novo Modelo Universidade Corporativa em Rede (UCR). Postado em 18 set. 2017. Disponível em: <<http://www.unesc.net/portal/blog/index/571>>. Acesso em: 19 set. 2017.

GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy. The governance of global value chains. **Review Of International Political Economy**, [s.l.], v. 12, n. 1, p.78-104, fev. 2005. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/09692290500049805>.

JOHANSSON, H. J.; MCHUGH, P.; PENDLEBURY, A. J.; WHEELER III, W. A. **Processos de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.

PORTER, Michael, E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy, **Harvard Business Review**, may-june, 1987, p. 43–59.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

VARGAS, Katiúscia de Fátima Schiemer et al. A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. **Revista Estratégica Brasileira: REBRAE**, Curitiba, v. 6, n. 1, p.11-22, jan./abr. 2013.

WALTERS, David; LANCASTER, Geoff. Value and information: concepts and issues for management. **Management Decision**, v. 8, n. 37, p.643-656, 1999.

WESKE, Mathias. **Business Process Management**: Concepts, Languages, Architectures. Potsdam: Springer, 2007. 372 p.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction. Malden: Blackwell Business, 1996.