

Evento: XXV Jornada de Pesquisa

ODS: 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

## A CADEIA PRODUTIVA DA UNIVERSIDADE E A SUA IMPORTÂNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL<sup>1</sup>

### THE UNIVERSITY'S PRODUCTION CHAIN AND ITS IMPORTANCE FOR REGIONAL DEVELOPMENT

**Caroline da Rosa<sup>2</sup>, Ronie Elton Gabbi<sup>3</sup>, Argemiro Luis Brum<sup>4</sup>, Edi Branco da Silva<sup>5</sup>, Daniel  
Knebel Baggio<sup>6</sup>**

<sup>1</sup> Pesquisa desenvolvida no âmbito do Doutorado em Desenvolvimento Regional da Unijui

<sup>2</sup> Doutoranda em Desenvolvimento Regional. Bolsista Prosc Capes. E-mail: carolinedarosa91@gmail.com.

<sup>3</sup> Doutorando em Desenvolvimento Regional. Consultor de empresas. E-mail: ronie.gabbi74@gmail.com.

<sup>4</sup> Doutor em Economia Internacional (Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales). Professor do PPGDR - Unijui. E-mail: argelbrum@unijui.edu.br.

<sup>5</sup> Doutoranda em Educação. Bolsista Prosc Capes. E-mail: edybranco@yahoo.com.br

<sup>6</sup> Doutor em Contabilidade e Finanças (Universidad de Zaragoza). Professor do PPGDR - Unijui. E-mail: baggiold@unijui.edu.br.

#### Resumo

Compreender o funcionamento das cadeias produtivas, o mercado e o ambiente econômico globalizado em que atuam as organizações, possibilita maior eficácia na gestão dos negócios e maior qualidade na prestação dos serviços. A cadeia produtiva do ensino superior, em especial das universidades, apresenta peculiar complexidade e tem papel fundamental no processo de desenvolvimento das regiões, pois atua na formação de profissionais e na geração de conhecimento para a resolução dos problemas da sociedade. Este estudo tem como objetivo apresentar um modelo de cadeia produtiva de ensino superior das universidades, situando-o no cenário econômico e ressaltando o seu papel para o desenvolvimento das regiões. O estudo foi realizado a partir de pesquisa bibliográfica e documental, buscando compreender a definição de cadeias de valor e de cadeias produtivas, a concepção de cadeias de valor para o ensino superior e a apresentação gráfica de um modelo de cadeia produtiva deste setor, englobando desde os insumos necessários para a atividade até sua transformação em resultados para o consumidor (aluno) e contribuições para o desenvolvimento regional.

**Palavras-chave:** cadeias produtivas. Ensino Superior. Serviços. Desenvolvimento regional.

#### Abstract

Understanding the functioning of production chains, the market and the globalized economic environment in which organizations operate, enables greater efficiency in business management and higher quality in the provision of services. The higher education production chain, especially at universities, has a peculiar complexity and plays a fundamental role in the development process of the regions, as it works to train professionals and generate knowledge to solve society's problems. This study aims to present a model of higher education productive chain in universities, placing it in the economic scenario and highlighting its role for the development of regions. The study was carried out based on bibliographic and documentary research, seeking to understand the definition of value chains and production chains, the design of value chains for higher education and the graphic presentation of a model of the productive chain of this sector, encompassing since the necessary

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa

**ODS:** 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

inputs for the activity until its transformation into results for the consumer (student) and contributions to regional development.

**Keywords:** production chains. University education. Services. Regional development.

## 1 INTRODUÇÃO

As universidades têm papel fundamental no processo de desenvolvimento regional, pois atuam diretamente na formação de profissionais e na geração de conhecimento para a resolução dos problemas da sociedade a partir de atividades de ensino, pesquisa e extensão. O mercado de ensino superior têm sofrido alterações decorrentes das mudanças no cenário econômico mundial. A globalização e a concepção neoliberal da economia têm exigido das organizações de todos os setores uma postura cada vez mais competitiva com vistas à perenidade das organizações. Compreender os diversos negócios com a noção de cadeias produtivas pode auxiliar no aprimoramento da gestão e, conseqüentemente, na qualidade dos produtos e serviços que são ofertados ao consumidor, que, no caso específico do ensino superior, é o aluno, que busca maior crescimento profissional e pessoal a partir do conhecimento oferecido pelas instituições.

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). Barros (2018), a partir de uma revisão da literatura internacional sobre a temática e analisando as características do ensino superior brasileiro, propõe um modelo teórico para o estudo da cadeia produtiva brasileira da educação superior. Segundo o autor, o modelo da cadeia produtiva do ensino superior brasileiro pode ser representado tridimensionalmente como um tetraedro, cuja base é a representação do valor da educação superior e as outras faces são o peso das funções de pesquisa, ensino e extensão das universidades.

Costa *et al.* (2015) demonstraram graficamente a cadeia produtiva do ensino superior a partir de modelos e estruturas existentes na literatura, que são normalmente utilizados em análises de organizações industriais. Os resultados ofereceram subsídios para a abordagem da educação como produto da instituição de ensino superior. De forma semelhante, Conto, Britto e Schnorrenberger (2013) realizaram um levantamento bibliográfico sobre a noção de cadeias produtivas para o ensino superior, considerando o contexto de competitividade vivenciado pelas organizações e a necessidade de ferramentas facilitadoras da gestão. Como resultado do estudo, apresentaram um modelo de cadeia de valor para um centro universitário, constituído por atividades primárias e atividades de apoio.

Castrisana *et al.* (2012) identificaram os agentes da cadeia produtiva de uma instituição de ensino superior situada no interior do estado de São Paulo, estabelecendo o grau de importância e a criticidade de cada um dos componentes para o bom desempenho da instituição. Os autores identificaram que as atividades educacionais desenvolvem-se com o suporte de inúmeros agentes, que podem ser agrupados nos segmentos de infraestrutura, serviços, produção, sistemas e suporte financeiro. As relações entre estes agentes bem como a sua qualidade individual definem a qualidade dos serviços oferecidos pela instituição.

Nesse sentido, apoiando-se nos exemplos de cadeias produtivas citados na literatura e considerando a concepção do desenvolvimento regional, o presente estudo tem como objetivo apresentar um modelo de cadeia produtiva do ensino superior das universidades, situando-o no cenário econômico e

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa

**ODS:** 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

ressaltando o seu papel para o desenvolvimento das regiões. Pretendeu-se contribuir na compreensão do funcionamento da cadeia produtiva das universidades e contribuir ao debate de sua importância para o desenvolvimento das regiões a partir dos seus pilares de ensino, pesquisa e extensão. O artigo aborda, ainda, a diferença de posicionamento de mercado existente entre as faculdades e universidades, apresentando uma representação gráfica de cada uma dessas cadeias, e como a noção de cadeia produtiva pode auxiliar ambas na gestão dos serviços educacionais e relações existentes com o mercado e a comunidade.

Este artigo está organizado da seguinte forma: inicialmente apresenta-se o Referencial Teórico da Pesquisa, no qual é abordada a definição de cadeias produtivas e, especificamente, da cadeia produtiva do ensino superior, considerando seu mercado e as influências do cenário econômico neste setor. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados na realização da pesquisa e, posteriormente, os resultados alcançados, incluindo uma proposta de representação gráfica da cadeia produtiva do ensino superior privado brasileiro. Apresentam-se, em seguida, as considerações finais do estudo.

## 2 A CADEIA PRODUTIVA DO ENSINO SUPERIOR

A globalização é a principal característica estrutural do mundo contemporâneo, a qual modificou quase, se não todas, as facetas da vida social, como a cultura, a política, a economia e as relações sociais (VAIRA, 2004). De acordo com Al-Turki *et al.* (2008), após a revolução industrial, o sistema educacional mudou de um sistema de aprendizagem em grupo para um sistema de aprendizagem em massa, em resposta às necessidades do mercado. Assim, o setor adotou o conceito de produção em massa, desenvolvido pela indústria para lidar com as mudanças que estavam em curso (AL-TURKI *et al.*, 2008). O mundo globalizado tem como características a presença minimalista do Estado, a tendência a uma abordagem mais empreendedora e gerencial e a ascensão da sociedade do conhecimento, relacionada ao desenvolvimento tecnológico dos últimos 30 anos, o qual tem remodelado as relações e interações sociais e está relacionado à nova concepção de vantagem competitiva e da sociedade pós-fordista (VAIRA, 2004).

O processo de mudança enfrentado pelo ensino superior envolve a desinstitucionalização de sua política e de estruturas de valores enraizados bem como a institucionalização paralela de novos imperativos e demandas (VAIRA, 2004). O desenvolvimento da tecnologia implica uma maior ênfase na produção do conhecimento e do processamento de informações para fins competitivos; no fluxo mais amplo e rápido das comunicações; na mudança das estruturas ocupacionais de trabalhadores manuais para trabalhadores do conhecimento; e, conseqüentemente, no papel das instituições de ensino superior para formar o capital humano adequado a essas demandas (VAIRA, 2004),

A visão global do ambiente de negócios como uma cadeia de fornecedores causou o surgimento de novos conceitos para a gestão do relacionamento entre eles, que podem também ser utilizados para as instituições de ensino superior (AL-TURKI *et al.*, 2008). Costa *et al.* (2015) afirmam que a análise de cadeias produtivas permite aos fornecedores identificar quais das suas atividades são

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa

**ODS:** 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

mais competitivas e permite aos clientes ampliar a percepção de valor do produto educacional. Dessa forma, o mapeamento da cadeia produtiva do ensino permite às instituições de ensino superior o alcance de vantagens competitivas e maior qualificação.

O conceito de cadeias produtivas parte da premissa que a produção de bens pode ser representada de forma sistêmica, no qual os diversos integrantes estão interconectados por fluxos de materiais, de capital e de informação (CASTRO; LIMA; CRISTO, 2002). O modelo representa o encadeamento de operações técnicas que refletem a transformação de insumos em produtos finais (BATALHA, 1995), seja em termos de bens ou de serviços ao consumidor.

A maior parte da literatura sobre cadeia de suprimentos refere-se a bens físicos (O'BRIEN; DEANS, 1996). Quando se considera a prestação de serviços, há quatro qualidades básicas a serem consideradas: intangibilidade (o serviço pode apenas ser experienciado pelo cliente), inseparabilidade (a produção e o consumo do serviço ocorrem simultaneamente), heterogeneidade (serviços são difíceis de serem padronizados) e perecibilidade (serviços não podem ser armazenados para venda e consumo futuro) (O'BRIEN; DEANS, 1996).

A educação superior é uma atividade econômica que tem recebido, nas últimas décadas, capitais estrangeiros e nacionais e disputado recursos públicos e privados na geração de lucro, inclusive para organizações atuantes no mercado de capitais (BARROS, 2018). O ensino superior está inserido em um mercado com muitos *players*, composto por grupos econômicos nacionais e estrangeiros que realizam aquisições (COSTA *et al.*, 2015).

A expansão do Ensino à Distância (EAD), aliado à ampliação de verbas federais e estaduais de incentivo à educação e ao financiamento, têm desenvolvido demandas no mercado de ensino superior (COSTA *et al.*, 2015). Recentemente, os esforços para a contenção da disseminação do novo coronavírus (COVID-19) têm exigido das instituições de ensino superior formas alternativas à continuidade dos processos de ensino-aprendizagem, sendo concretizadas, principalmente, pelo uso remoto de tecnologias de informação e comunicação e estratégias de ensino à distância (SENHORAS, 2020).

A regulamentação da educação superior passa pela Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.334/96), pelo Decreto nº 3.860/2001, pelo Decreto nº 5.773/2006 e demais normas legais que organizam a sua estrutura operacional. As instituições de ensino superior são classificadas em públicas e privadas. As instituições públicas podem ser federais, estaduais ou municipais. Já as instituições privadas podem assumir qualquer das formas admitidas em direito de natureza civil ou comercial (BRASIL, 2001). Quanto à organização acadêmica, as instituições de ensino superior podem ser credenciadas como faculdades, centros universitários e universidades (BRASIL, 2006). O início do funcionamento de uma instituição de educação superior é condicionado à edição prévia de ato de credenciamento pelo MEC e a instituição será credenciada originalmente como faculdade (BRASIL, 2006).

No ano de 2018 foram ofertados 37.962 cursos, sendo 6.503 em Instituições Federais, 3.442 em Instituições Estaduais, 581 em Instituições Municipais e 27.436 em Instituições Privadas. Ofertaram-se o total de 13.529.101 vagas (267.720 em Instituições Federais, 98.988 em Instituições Municipais e 12.693.532 em Instituições Privadas). Quanto ao número de ingressos no sistema educacional superior, a sinopse estatística mostra que houve um ingresso total de 3.445.935 alunos, sendo 362.005 nas Instituições Federais, 194.081 nas Instituições Estaduais, 24.850 nas Instituições

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa

**ODS:** 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

Municipais e 2.864.999 nas Instituições Privadas. Destes, 2.231.801 ingressaram via vestibular, 751.910 via ENEM, 11.984 via avaliação seriada, 254.909 via seleção simplificada, 9.570 via programas especiais, 413.310 por vagas remanescentes e 6.812 por outras formas. Quanto ao número de instituições por categoria administrativa, em 2018 existiam 2.537 instituições de ensino superior no Brasil, sendo 110 Federais, 128 Estaduais, 61 Municipais e 2.238 Privadas. Considerando a organização acadêmica, as instituições estavam divididas em 199 Universidades, 230 Centros Universitários, 40 IF e CEFET e 2068 Faculdades (INEP, 2018). O próximo tópico apresenta a metodologia utilizada na pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Quanto à natureza, esta pesquisa classifica-se como aplicada, pois tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas do conhecimento (GIL, 2008). Do ponto de vista da abordagem do problema, classifica-se como qualitativa. A pesquisa qualitativa preocupa-se com um nível da realidade que trabalha com significados, crenças, motivos, aspirações, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos (MINAYO *et al.*, 2002). Quanto aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como descritiva. Gil (2008) afirma que as pesquisas com esse intuito visam descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis.

No que se refere aos procedimentos técnicos, esta pesquisa utilizou-se de pesquisa bibliográfica e de estudo documental. Realizou-se consulta à literatura a partir de portais como Google acadêmico, Periódicos Capes, *Research Gate*, *Emerald Insight*, entre outros. Não pretendeu-se esgotar a literatura sobre o assunto, mas realizar um breve levantamento dos estudos para compreender a cadeia produtiva do ensino superior e propor um modelo que contemplasse o papel da universidade para o desenvolvimento regional. A pesquisa documental foi realizada mediante consulta nos dados disponíveis no Censo da Educação Superior do Inep e mediante consulta da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e Decretos Federais.

Os dados foram analisados por análise de conteúdo. A análise de conteúdo trata-se de um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos das condições de produção ou de recepção destas mensagens (BARDIN, 1977). A representação gráfica das cadeias produtivas foram construídas a partir da análise da literatura consultada e das informações acerca do mercado de ensino superior, considerando as influências em nível macroeconômico. Partiu-se do entendimento da cadeia produtiva como um sistema, em que há *inputs* necessários à prestação do serviço educacional, a prestação do serviço em si e os *outputs* ou resultados dessa transformação no mercado e sociedade. No próximo tópico apresentam-se os resultados da pesquisa.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa

**ODS:** 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

Barros (2018), a partir de uma revisão da literatura internacional sobre as cadeias produtivas do ensino superior, propôs um modelo de cadeia de valor da educação superior brasileira, considerando os seus agentes interessados e intervenientes. Nesse sentido, o modelo apresenta o valor da educação superior privada, que parte do financiamento de bancos públicos e privados e sofre a influência de órgãos reguladores (Inep, Conselhos estaduais e municipais de educação) e da sociedade civil organizada na prestação dos serviços educacionais. Da mesma forma, conta com departamentos de gestão e com serviços auxiliares ao ensino. Barros (2018) propõe, ainda, um modelo que considera as três funções distintas e indissociáveis das universidades: a pesquisa, o ensino e a extensão. Neste, os estudantes e os projetos de pesquisa emergem como *inputs* no sistema, os quais serão transformados em educação e resultados para a sociedade. Constituem componentes de geração de valor para a educação os programas de ensino, a cultura universitária, a capacitação docente e as instalações, os quais são organizados e planejados em nível estratégico, tático e operacional, em cada uma das dimensões da universidade. A cadeia do ensino superior pode, nesse sentido, ser compreendida como um tetraedro, cuja base consiste nos componentes de geração de valor e as faces constituem os pilares de ensino, pesquisa e extensão.

Castrisana *et al.* (2012) identificaram que as atividades de uma instituição de ensino superior do interior do estado de São Paulo desenvolvem-se com o suporte de inúmeros agentes, que podem ser agrupados nos segmentos de infraestrutura, serviços, produção, sistemas e suporte financeiro. As relações entre estes agentes bem como a sua qualidade individual vão definir a qualidade dos serviços oferecidos pela instituição. Já Costa *et al.* (2015) propuseram um modelo de gestão de cadeia produtiva do ensino superior a partir de um levantamento bibliográfico. Os resultados oferecem subsídios para a abordagem da educação como produto da instituição de ensino superior, a qual é comprovada pelo diploma.

De forma semelhante, Conto, Britto e Schnorrenberger (2013) realizaram um levantamento bibliográfico sobre a noção de cadeias produtivas para o ensino superior, considerando o contexto de competitividade vivenciado pelas organizações e a necessidade de ferramentas facilitadoras da gestão. Como resultado do estudo, apresentaram um modelo de cadeia de valor para um centro universitário, constituído por atividades primárias e atividades de apoio. Nesse sentido, no conjunto das atividades primárias tem-se aquelas nas quais há relações mais próximas entre os alunos e a instituição de ensino superior e, nas atividades de apoio, a infraestrutura da instituição, o gerenciamento de recursos humanos, o desenvolvimento da tecnologia e o setor de compras e suprimentos.

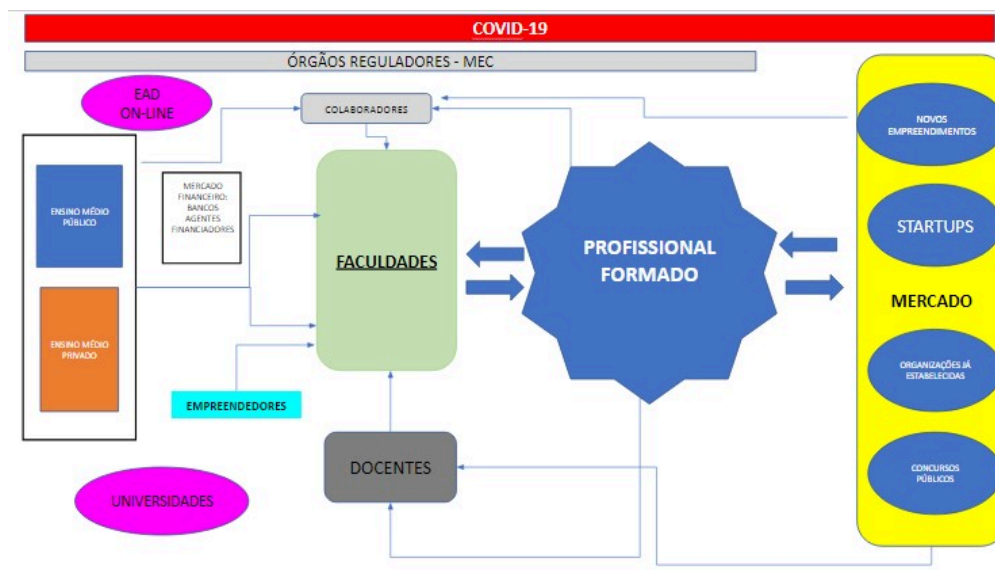
A atual conjuntura econômica exige das organizações um posicionamento cada vez mais competitivo. Se, anteriormente à pandemia do novo coronavírus (COVID-19) grandes esforços já necessitavam ser empreendidos, o atual momento exige rápida adaptação de governos, empresas e sociedade às medidas de isolamento social e as mudanças ocorridas nas preferências dos consumidores diante desse contexto. Em um ambiente macroeconômico pode ser elencado o contexto da *Era da Informação* e a ascensão dos *trabalhadores do conhecimento*; do consumidor mais exigente; da tecnologia que se aprimora e facilita processos, ao mesmo tempo em que modifica o comportamento humano e as relações de trabalho; das ferramentas de marketing digital; e das novas possibilidades de trabalho remoto. Essas mudanças têm afetado a forma como a sociedade, governos e empresas organizam suas atividades. A noção de cadeias produtivas permite situar

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa

**ODS:** 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

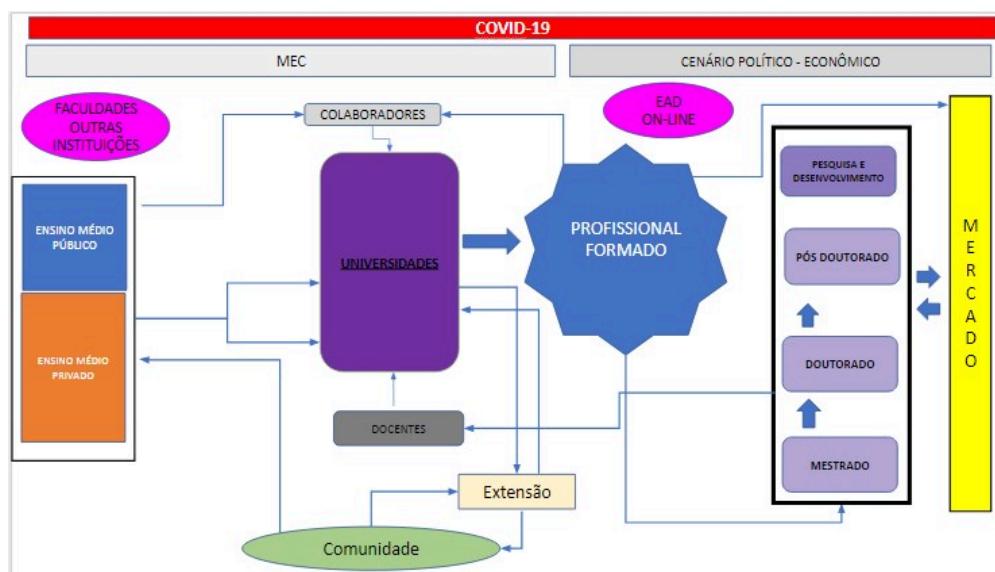
uma instituição de ensino superior nesse contexto. Na Figura 1 apresenta-se um modelo de cadeia produtiva para faculdades e centros universitários e na Figura 2 um modelo para universidades. Em seguida, apresenta-se um detalhamento da cadeia produtiva das universidades (Figura 3).

Figura 1-Modelo de cadeia produtiva para faculdades e centros universitários



Fonte: elaboração dos pesquisadores

Figura 2-Modelo de cadeia produtiva para universidades

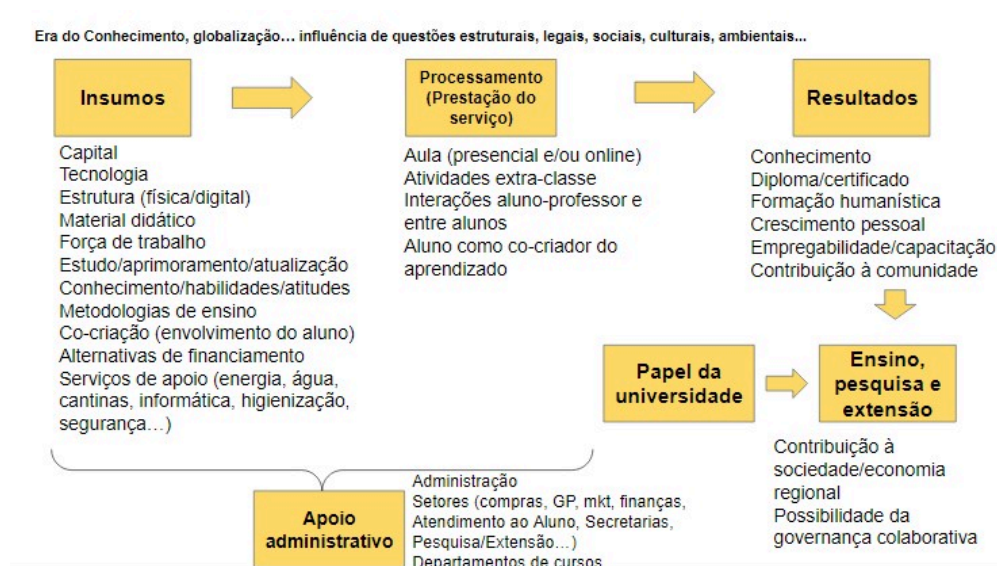


Fonte: elaboração dos pesquisadores.

Evento: XXV Jornada de Pesquisa

ODS: 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

Figura 3-Modelo de cadeia produtiva para universidades (detalhamento)



Fonte: elaboração dos pesquisadores.

O modelo de cadeia produtiva representa o encadeamento de operações técnicas que refletem a transformação de insumos em produtos finais (BATALHA, 1995). Como insumos das universidades destacam-se o capital e alternativas de financiamento, que tem origem de recursos públicos e privados; a tecnologia, que tem influenciado a forma como instituições organizam suas atividades e como o conhecimento pode ser gerado entre alunos e professores e entre pesquisadores; a estrutura necessária à prestação e gestão do serviço e a necessidade da utilização também das estruturas digitais com vista ao maior alcance de disseminação de informações e interações com alunos, possíveis novos clientes, egressos, instituições e comunidade em geral; o material didático, necessário à prestação dos serviços educacionais e à capacitação de professores, pesquisadores e colaboradores das instituições; a força de trabalho, isto é, os docentes e tutores, os quais precisam estar em constante atualização e aprendizado bem como desenvolver habilidades e atitudes para suprir as demandas do setor educacional; as diferentes metodologias de ensino, a ascensão das metodologias ativas e a compreensão do aluno como co-criador do conhecimento; e os serviços de apoio às atividades educacionais, tais como o fornecimento de energia elétrica e água, disponibilidade de cantinas, e serviços de informática, higienização e segurança.

Por ser um serviço, o processamento e o consumo da educação ocorrem simultaneamente, em sala de aula, ou mediante aulas online e web conferências. Ocorre, ainda, nas atividades extraclasse, nas pesquisas realizadas por alunos, nas atividades de extensão, nas interações entre alunos e professores e entre alunos, em um processo co-criativo, no qual o aluno é protagonista de sua aprendizagem e o professor emerge como facilitador desse processo.

Como resultados da prestação do serviço educacional, destaca-se o conhecimento gerado e compartilhado entre alunos e professores, a conquista do diploma por parte do aluno, a formação humanística propiciada pela instituição, o crescimento pessoal experimentado pelos alunos mediante a vivência das atividades educacionais, a possibilidade de maior empregabilidade/capacitação dos



**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa

**ODS:** 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

alunos, e as contribuições à comunidade, seja em termos de maior valor ao profissional formado pela instituição e sua atuação em organizações e/ou atividades empreendedoras, seja em termos de realização de atividades de pesquisa e de extensão nas universidades.

Nesse sentido, emerge o papel da universidade, que, a por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão, podem oferecer contribuições à sociedade e à economia regional, auxiliando na resolução das questões regionais e na formação dos profissionais e/ou comunidade. Pode, ainda, atuar em uma governança colaborativa com o setor público, empresarial e representações da sociedade civil, com vistas ao desenvolvimento de sua região, este compreendido como um processo que gera, para além do crescimento econômico, também a melhora da qualidade de vida das pessoas, a redução das desigualdades, as especificidades dos territórios e a proteção ambiental.

Destaca-se, ainda, na cadeia produtiva do ensino superior, o apoio administrativo, o qual não trata da atividade-fim do ensino, mas é essencial para que os objetivos das universidades sejam alcançados. Neste encadeamento, tem-se o setor estratégico, tático e operacional das instituições, necessários à sua gestão e operacionalização das atividades. No atual contexto de competitividade, redesenho de processos e mudanças nas preferências e exigências dos consumidores, as lideranças têm importância ainda mais significativa, pois precisam desenvolver cada vez mais a criatividade e ter uma postura aberta às inovações e mudanças. Constituem exemplos: Administração (Reitoria), setores (compras, gestão de pessoas, finanças, marketing), secretarias, atendimento ao aluno, departamentos de cursos, setores de pesquisa/extensão, entre outros.

A cadeia produtiva do ensino superior encontra-se em possibilidade de reestruturação mediante a crise ocasionada pelo novo coronavírus, e tem necessitado reagir rapidamente à necessidade de isolamento social como medida de contenção de disseminação do COVID-19. Novas plataformas têm sido usadas para a realização de aulas e mesmo de eventos acadêmicos, nunca realizados de forma online anteriormente. A noção de cadeias produtivas auxilia, portanto, na construção da visão sistêmica da instituição de ensino superior, a qual está localizada em um contexto de evolução e readaptação constante.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo apresentar um modelo de cadeia produtiva do ensino superior das universidades, situando-o no cenário econômico e ressaltando o seu papel para o desenvolvimento das regiões. Pretendeu-se contribuir na compreensão do funcionamento da cadeia produtiva do ensino superior e contribuir ao debate da importância das universidades para o desenvolvimento regional. O estudo explorou, ainda, a diferença de posicionamento de mercado existente entre as faculdades e universidades, apresentando uma representação gráfica de cada uma dessas cadeias.

A cadeia produtiva das universidades contemplou desde os insumos necessários para a atividade educacional até a sua transformação em resultados para a formação humanística e profissional do aluno e as contribuições para a comunidade por meio das atividades de pesquisa e extensão das

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa

**ODS:** 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

universidades. A cadeia foi detalhada em termos de atividades-fim da instituição e atividades de apoio e foi representada graficamente considerando o mercado de ensino superior e o contexto macroeconômico, composto por influências legais, econômicas, políticas, e mesmo sanitárias, com a atual crise ocasionada pelo novo coronavírus.

A noção de cadeias produtivas permite a visão sistêmica dos negócios dentro do cenário econômico vigente e das características do mercado ao qual o produto ou serviço considerado faz parte. Essa compreensão pode auxiliar no estabelecimento de vantagens competitivas às organizações, considerando o contexto de alta competitividade devido ao ambiente globalizado e os desafios apresentados pelas novas e rápidas mudanças ocasionadas pela atual pandemia mundial, que modificou também o papel do ensino à distância, fez repensar os processos educacionais e exigiu dos docentes rápida adaptação a ferramentas de tecnologia da informação e comunicação para manutenção da atividade educacional.

O atual cenário traz algumas perguntas, as quais podem ser respondidas por estudos futuros: Qual é o perfil do novo aluno (quais são os seus desejos, hábitos, formas preferidas de aprender)? As habilidades dos profissionais docentes vão ao encontro das novas necessidades? As instituições estão conseguindo acompanhar as mudanças do mundo com a mesma velocidade em que elas estão ocorrendo? O ensino híbrido é o “novo normal”? Como limitações deste estudo destaca-se o não esgotamento da literatura acerca de cadeias produtivas do ensino superior, seja em termos da literatura nacional e/ou internacional, e o não estabelecimento de um estudo de caso, o qual poderia enriquecer o debate com maior riqueza de detalhes. Apesar disso, acredita-se que o estudo contribuiu no sentido de compreensão da complexidade da cadeia produtiva do ensino superior, seja em termos das suas características como serviço educacional, seja pelo contexto externo permeado por rápidas mudanças e por seu consumidor (aluno) com cada vez mais opções para sua formação.

## REFERÊNCIAS

AL-TURKI, U. M., DUFFUAA, S., AYAR, T., DEMIREL, E. O. Stakeholders integration in higher education: supply chain approach, **European Journal of Engineering Education**, Vol. 33, No. 2, May 2008, 211–219.

BARROS, M. A. N. de. Cadeia Produtiya 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: Faculdades Dom Bosco, 2018. online. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/726103.pdf>. Acesso em: 15/05/2020.

BATALHA, M. O. As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n.4, p. 43-50, out.-dez. 1995. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18525/as-cadeias-de-producao-agroindustriais--uma-perspectiva-para-o-estudo-das-inovacoes-tecnologicas>. Acesso em: 15/05/2020.

BRASIL. **Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/DecN3860.pdf>. Acesso em: 11/06/2020.

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa

**ODS:** 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.** Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=530-decreto-5773-06&category\\_slug=documentos-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=530-decreto-5773-06&category_slug=documentos-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 11/06/2020.

CASTRISANA, T. A.; COSTA, P. R. de O.; TAKEI, R. B.; ZARATIN, M. H.; ARAÚJO, E. A. S. de. Cadeia produtiva de prestação de serviços educacionais: uma análise de uma instituição de ensino do Vale do Paraíba. In: XII EPG (ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS GRADUAÇÃO). São José dos Campos, 2012. **Anais [...]** São José dos Campos: Univap, 2012. online. Disponível em: [http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2012/anais/arquivos/0626\\_0455\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2012/anais/arquivos/0626_0455_01.pdf). Acesso em: 02/06/2020.

CASTRO, A. M. G. de; LIMA, S. M. V.; CRISTO, C. M. P. N. Cadeia Produtiva: Marco Conceitual para Apoiar a Prospecção Tecnológica. In: XXII SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. Salvador, 2002. **Anais [...]** Salvador: Unifacs, 2002. online. Disponível em: <https://fcf.unse.edu.ar/archivos/posgrado/2002.cadeiaprodutiva.marcoconceitual.prospeccaotecnologica.pdf>. Acesso em: 15/05/2020.

CONTO, S. M. de; BRITTO, J. C.; SCHONORREBERGER, A. Proposta de modelo de cadeia de valor para um centro universitário. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 143-159, abr. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n2p143/24571>. Acesso em: 15/05/2020.

COSTA, P. R. da; MONTEIRO, R. de C. R. V.; SILVA, J. L. G. da; OLIVEIRA, E. L. de. Mapeamento da cadeia produtiva do ensino superior e gestão de seus elos. **LAJBM**, v. 6, n. 2, p. 190-215, jan-jun/2015, Taubaté, SP, Brasil. Disponível em: <https://lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/260/144>. Acesso em: 15/05/2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística de Educação Superior 2018.** Brasília: Inep, 2019. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>. Acesso em: 12/05/2020.

MALAFAIA, G. C. ; MACIEL, A. C.; CAMARGO, M.E. Atitudes de coordenação de produtores rurais na cadeia da carne bovina: o caso do CITE 120. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, vol. 11, núm. 3, septiembre-diciembre, 2009, pp. 393-406. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/878/87813162002.pdf>. Acesso em: 15/05/2020.

O'BRIEN, E. M.; DEANS, K. R. Educational supply chain: a tool for strategic planning in tertiary education?, **Marketing Intelligence & Planning**, vol. 14, n. 2, 33-40, 1996. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02634509610110787/full/html>. Acesso em: 02/06/2020.

SENHORAS, E. M. Coronavírus e Educação: análise dos impactos assimétricos. **Boletim de Conjuntura**, Ano II, vol. 2, n. 5, Boa Vista, 2020. Disponível em: <https://revista.ufrr.br/boca/article/view/Covid-19Educacao/2945>. Acesso em: 15/06/2020.

VAIRA, M. Globalization and higher education organizational change: a framework for analysis. **Higher Education**, v. 48, p. 483–510, 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa

**ODS:** 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

publication/

227237691\_Globalization\_and\_higher\_education\_organizational\_change\_A\_framework\_for\_analysis.

Acesso em: 15/05/2020.

**Parecer CEUA:** 3.069.588