

Cooperação Estratégica, Redes de Cooperação e Desenvolvimento Regional:

o caso Unijuí/Sedai

Enise Barth Teixeira¹
Marlise Sozio Vitcel²
Marlise Costa Beber³

Resumo

A cooperação estratégica vem assumindo importante e crescente papel nas organizações contemporâneas em decorrência da grande competitividade e globalização. A Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Fidene), mantenedora da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí), enquanto instituição de ensino superior de caráter comunitário, tem procurado promover ações capazes de cumprir com sua função social, por intermédio de parcerias com a sociedade e com os governos. O presente estudo tem como objetivo apresentar uma análise da relação de cooperação entre universidade, empresa e governo que se constitui numa estratégia de cooperação entre instituições, mediante programas de extensão voltados à qualificação de micro, pequenas e médias empresas. A investigação classifica-se como exploratória e descritiva, numa abordagem qualitativa. Os procedimentos técnicos empregados foram pesquisas bibliográfica e documental. Os resultados da pesquisa confirmam que a atuação da Fidene/Unijuí, sobretudo nos programas de apoio técnico e gerencial para as micro, pequenas e médias empresas, vem colaborando para o desenvolvimento da região. Conclui-se que a instituição, ao primar pela contínua interação com sua comunidade, consolida-se como uma universidade comunitária, com a missão e propósito de contribuir para um desenvolvimento regional sustentável.

Palavras-chave: Cooperação estratégica. Redes de cooperação. Desenvolvimento regional sustentável.

¹ Professora doutora do Departamento de Estudos da Administração e do Mestrado em Desenvolvimento da Unijuí – enise@unijui.edu.br

² Graduada em Economia, acadêmica do Curso de Administração e bolsista de Iniciação Científica do Pibic/Unijuí – marlise.vitcel@unijui.edu.br

³ Acadêmica do Curso de Administração e bolsista de Iniciação Científica do Pibic/CNPq – marlise.beber@unijui.edu.br

Abstract

The strategic cooperation has assumed important and growing role in contemporary organizations as a result of the great competitiveness and globalization. Fidene, mantenedora Unijuí, as an institution of higher education, community character has sought stock able to meet with their social function, through partnerships with society and with governments. This study aims to present an analysis of the relationship of cooperation between universities, business and government which is a strategy of cooperation between institutions, through programs aimed to extend the classification of micro, small and medium enterprises. The research classifies himself as exploratory and descriptive in a qualitative approach. The technical procedures employed were bibliographic searches and document. The results confirm that the performance of Fidene/Unijuí, especially in programs for technical and managerial support for micro, small and medium enterprises, is collaborating with the development of the region. It follows that the institution, the precedence for continuous interaction with their community, consolidates into a university community, with the mission and purpose of contributing to sustainable regional development.

Keywords: Strategic cooperation. Networks of cooperation. Regional sustainable development.

É num contexto de competição e cooperação que se encontram as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) que ocupam relevante papel na economia brasileira, sendo responsáveis por grande parte da geração de emprego e renda do país. A formação de alianças estratégicas e redes de cooperação vem se revelando uma estratégia de sobrevivência destas empresas ante o novo cenário da economia global.

Diante desta realidade as instituições, assim como a academia, preocupam-se cada vez mais com a temática do desenvolvimento regional sustentável, buscando, conjuntamente, formas de promovê-lo. A Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Fidene), mantenedora da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí), enquanto instituição de ensino superior de caráter comunitário, tem procurado, neste contexto, realizar ações capazes de viabilizar o cumprimento de sua função social.

Ante o exposto, o presente estudo tem como objetivo apresentar uma análise da relação de cooperação entre universidade, empresa e governo, que se constitui numa cooperação estratégica, tanto para a sobrevivência das empresas assistidas no mercado, como da Unijuí em participar do desenvolvimento regional, mediante programas de extensão voltados à qualificação de MPMEs, especialmente, neste caso, o Redes de Cooperação.

A investigação aqui exposta define-se como uma pesquisa qualitativa, que, de acordo com Minayo (1994), responde a questões muito particulares; preocupa-se, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado; trabalha com o universo de significados, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Em termos de seus objetivos classifica-se como exploratória e descritiva (Vergara, 1997; Gil, 1999) e os procedimentos técnicos empregados foram pesquisas bibliográfica e documental.

A presente pesquisa pode ainda ser classificada como um estudo de caso (Yin, 2001). A estratégia de estudo de caso centra-se no convênio entre Unijuí e a Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais, mediante o Programa Redes de Cooperação, que visa a prestar apoio gerencial à cooperação de MPMEs da Região Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul.

Este artigo divide-se em quatro partes. A primeira apresenta o tema, os objetivos e a organização do texto. A segunda compõe-se do referencial teórico, abordando as temáticas: cooperação estratégica, cooperação entre universidade, empresa e governo, redes de cooperação e desenvolvimento regional sustentável. Posteriormente são descritos os convênios entre a Unijuí e a Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (Sedai) para o desenvolvimento regional. Na quarta e última parte faz-se algumas considerações finais sobre o exposto.

Quadro Teórico de Referência

Cooperação Estratégica

No atual contexto organizacional de alta competitividade e, ao mesmo tempo, de preocupação corrente com a temática do desenvolvimento, a cooperação emerge como uma âncora de apoio, especialmente para as MPMEs.

A formação de alianças estratégicas, fusões, aquisições de empresas e criação de *joint-ventures* vem se tornando uma estratégia de sobrevivência das empresas diante do novo cenário da economia global. O fenômeno da cooperação entre empresas tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica e nos meios empresariais, circunstância que é visível no atual cenário globalizado pela ascensão das alianças estratégicas e outras formas de cooperação.

Não existe uma única definição universalmente aceita para estratégia. Assim, para o desenvolvimento do estudo em questão, toma-se como referência as concepções de Mintzberg e Quinn (2001) no tocante à estratégia.

Estratégia é o padrão, modelo ou plano que integra as principais metas, as políticas e as seqüências de ações de uma organização, num todo coerente. Porter (1996, p. 68) considera que a “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. Para algumas pessoas, estratégia significa uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados; para outras, estratégia é uma perspectiva, ou seja, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas.

As organizações tanto desenvolvem planos para seu futuro como extraem padrões de seu passado; dessa forma, pode-se denominar uma de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada (Mintzberg et al, 2000). Vale destacar que nem todas as estratégias pretendidas se realizaram. As intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas, e as não-realizadas de estratégias irrealizadas. Mintzberg et al (2000) apontam para um terceiro caso, que é denominado de estratégia emergente, no qual um padrão realizado não era expressamente pretendido.

A ocorrência de cooperação, especialmente entre empresas, é, porém, bastante complexa devido ao fato de as dinâmicas cooperativas serem instituídas sobre as dinâmicas competitivas e as duas terem, a partir de então, que conviver (Fialho, 2005).

O entendimento de cooperação remete-se ao latim, do verbo *cooperari*, como junção de *cum* e *operari*, que significa o ato de produzir em conjunto (Cavalcanti, 2006). As formas mais recorrentes de cooperação são as alianças estratégicas e redes horizontais, sob a forma de redes de cooperação.

De acordo com Gray e Wood (apud Olave; Amato Neto, 2005), a colaboração pode ser definida como um processo pelo qual diferentes partes podem, construtivamente, explorar suas diferenças e procurar visões limitadas. A colaboração pode ocorrer “quando um grupo de *‘autonomus stakeholders’* com domínio de um problema se envolve em um processo interativo, usando divisões de papéis, normas e estrutura para agir ou decidir questões relacionadas ao problema” (p. 69).

Uma definição de aliança estratégica, adotada por Arruda (1998, p. 28) é:

aquela em que as metas conjuntas das duas ou mais empresas não comprometem sua independência depois da aliança; as empresas parceiras participam dos benefícios, dividem o controle do desempenho das atividades e contribuem sempre para uma ou mais áreas estratégicas cruciais.

As redes horizontais (Fialho, 2005) são atividades colaborativas de negócios realizados por distintos – geralmente pequenos – grupos de empresas, no intuito de gerar vendas e lucros. Na ótica de Fialho (2005), as redes de cooperação interorganizacionais são instrumentos de ações coletivas com grande relevância, podendo ser utilizados por diversas organizações, em diferentes contextos e com diferentes objetivos. A força destas redes reside exatamente na sua flexibilidade, nas distintas possibilidades construtivas e operacionais.

As redes de cooperação têm sido apresentadas como o novo *locus* da inovação, em que o conhecimento pode ser gerado de forma mais eficiente e rápida (Nakano, 2005).

Cooperação entre instituições: universidade, empresa e governo

A cooperação estabelece-se para cumprir com um objetivo comum entre as partes, qual seja, no caso de cooperação entre universidade, empresas e governo, de atender a uma demanda específica de desenvolvimento

regional, satisfazendo os objetivos estratégicos da universidade voltados à promoção do desenvolvimento local das empresas, orientados a sua sobrevivência no mercado, bem como do governo, interessado no estabelecimento de políticas que fomentem o desenvolvimento do Estado.

Resgate Conceitual

O debate sobre a relação de cooperação entre universidade, empresa e governo é um tema complexo devido aos diferentes valores e compreensões que os indivíduos têm sobre eles, suas funções diante da sociedade e o caráter que pode assumir o envolvimento entre estes agentes (Plonski, 1999).

A cooperação universidade-empresa, para Plonski (1992, p. 8), corroborado por Segatto e Rocha (2002),

trata-se de um modelo de arranjo interinstitucional entre organizações de natureza fundamentalmente distinta, que podem ter finalidades diferentes e adotar formatos bastante diversos. Inclui-se neste conceito desde interações tênues e pouco comprometedoras, como o oferecimento de estágios profissionalizantes, até vinculações intensas e extensas, como os grandes programas de pesquisa cooperativa, em que chega a ocorrer repartição dos créditos resultantes da comercialização dos seus resultados.

Quanto à forma de cooperação entre os agentes, esta pode ser vista como bilateral: uma empresa operando com uma universidade; ou multilateral, como exemplo de centros de pesquisa cooperativa; ter uma ação microrregional ou envolver ações internacionais; pode constituir-se em uma interação pontual ou parcerias estratégicas de longo prazo, com a possibilidade, ainda, de envolver projetos de milhões de reais ou não envolver qualquer valor monetário. A relação, como sugere Plonski (1999), pode dar-se de forma espontânea ou com a intermediação de um ente/fator externo.

Tratando-se dos motivos que levam os agentes a cooperar, da parte das universidades a cooperação é percebida, entre outros, como uma forma de superar a insuficiência das fontes tradicionais de recursos, e assim manter estas instituições nos níveis desejados de ensino e pesquisa; da parte das empresas, a cooperação é percebida como capaz de prover uma solução para a dificuldade de lidar sozinha com os desafios multidimensionais da inovação, além do tradicional interesse em ganhar acesso privilegiado no recrutamento de talentos jovens; e da parte do governo, a cooperação é percebida como estrategicamente importante para a viabilidade econômica e social de regiões e de nações, no novo paradigma econômico (Lima; Teixeira, 1999).

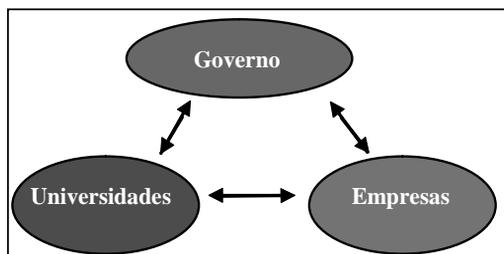


Figura 1 – Relação de Cooperação Universidade-Empresa-Governo

Fonte: Elaboração própria das autoras

Como demonstra a Figura 1, nesta relação cabe ao governo a execução de políticas e financiamento para a pesquisa e o desenvolvimento; a universidade tem por função a formação de recursos humanos e a pesquisa básica e aplicada; as empresas, por sua vez, devem adotar a inovação a suas práticas gerenciais e de produção, bem como investir em pesquisa e desenvolvimento específico em sua área.

Experiências Brasileiras de Cooperação Universidade-Empresa

A efetivação da cooperação entre universidades e empresas no Brasil deu-se, sobretudo, na década de 90 do século 20, com o surgimento de programas de pesquisa em universidades voltadas ao setor empresarial e institutos de pesquisas, entre outras parcerias.

Com o propósito de evidenciar algumas experiências, dentre as ocorridas no país, apresentam-se três casos de sucesso na cooperação entre universidade-empresa.

Disque-tecnologia da USP

A partir de 1991, a Coordenadoria Executiva de Cooperação Universitária e de Atividades Especiais (Cecai) da USP, órgão ligado à Reitoria, em contato com as demandas tecnológicas das micro e pequenas empresas, criou o que denominaram de pronto-socorro tecnológico. Esta demanda veio por meio do Sindicato da Micro e Pequena Indústria de São Paulo (Simpí), que estava sucumbindo à grave crise que assolava o país em consequência da drástica abertura econômica iniciada na década de 90 e em curso até os dias atuais.

O Projeto Disque-Tecnologia, criado a partir desse pronto-socorro, visa a atender usuários para solucionar problemas específicos de natureza não só tecnológica, mas também gerencial, mercadológica, administrativa, de aprimoramento profissional, das relações de trabalho e de difusão cultural (Barbosa; Buffolo, 1999). O procedimento adotado por este projeto é pôr um docente em contato direto com os empresários para o saneamento das dúvidas empresariais.

Parceria para a Inovação Tecnológica (Pite) e Programa de Inovação Tecnológica para a Pequena Empresa (Pipe)

O Pite, criado pela Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo (Fapesp), faz parcerias com universidades daquele Estado para o desenvolvimento de pesquisa conjunta com empresas (Perez, 1999). Este programa exige que a empresa entre com uma contrapartida financeira, no sentido de que, ao compartilhar os riscos da inovação, haja um maior interesse na geração e incorporação da tecnologia desenvolvida. Entre as universidades que fizeram este convênio estão a USP e a Unicamp, além de alguns institutos de pesquisa.

O Pipe, criado também pela Fapesp, visa a financiar projetos para micro e pequenas empresas, sem contrapartida financeira, e tem como objetivo deslocar a pesquisa para o ambiente organizacional, para reduzir a concentração do desenvolvimento de pesquisas dos centros acadêmicos. São concedidas, nestes casos, bolsas aos pesquisadores, sem vínculo empregatício com a empresa em questão (Perez, 1999).

Instituto Uniemp – Fórum Permanente das Relações Universidade-Empresa

O Instituto Uniemp, criado em 1992 por diferentes empresas e universidades brasileiras, tem como objetivo catalisar a interação entre universidade e empresas. A missão desta instituição é de “Intermediar a interação entre universidade, institutos de pesquisa e empresas, visando ao desenvolvimento tecnológico nacional” (Costin; Wood Jr., 1995, p. 256).

Suas principais diretrizes eram: promover o relacionamento entre universidade e empresa; manter informações; buscar em conjunto soluções para problemas tecnológicos; estimular o ensino e a pesquisa na área empresarial; estimular as universidades em seus processos de atualização do ensino de Graduação; fomentar a capacidade de recursos humanos, entre outros.

Estas três experiências mostram que a cooperação entre universidades, empresas e governos é possível, e expressam a possibilidade de integração entre diferentes instituições, que, apesar de dificuldades e diferenças, podem contribuir positivamente para o processo de desenvolvimento.

Redes de Cooperação

O fenômeno da cooperação entre organizações tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica e nas organizações, circunstância que é visível no atual cenário globalizado pela ascensão das alianças estratégicas e outras formas de cooperação.

Na visão de Casarotto Filho e Pires (2001, p. 106)

enquanto o processo de globalização econômica se expressa na crescente competição transnacional, o de regionalização social compreende um crescente esforço das sociedades regionais para configurar e sustentar seu projeto de desenvolvimento. Viabilizando esses dois processos contraditórios, globalização e regionalização, emerge o terceiro processo, muito dinâmico, a descentralização política, que resulta em também crescente flexibilização das relações entre os agentes de desenvolvimento.

A rede é vista, conforme Casarotto Filho e Pires (2001), como um entrelaçamento de empresas unidas por um relacionamento formal ou de negócios, no qual os tipos mais comuns de redes e agrupamentos de empresas são: (i) pólo: concentração de empresas de uma mesma região, com o mesmo segmento de produtos; (ii) cluster: pólo consolidado em que há forte interação entre as empresas, estendendo-se vertical e horizontalmente, envolvendo entidades privadas e governamentais.

Amato Neto (2000) também apresenta uma classificação: redes verticais, formadas por empresas de uma cadeia produtiva em que umas são fornecedoras de outras, formando uma cadeia de insumos e produtos que leva até o cliente final; e redes horizontais, composta por empresas que produzem ou ofertam produtos/serviços similares e se unem a fim de se fortalecerem.

Para Ribas et al (2005, p. 3), Redes de Cooperação emergem como “uma forma alternativa de inclusão das pequenas empresas, capaz de aglutinar indivíduos, recursos e organizações num ambiente em constante mudança”.

No entendimento da Sedai, segundo Ribas et al (2005), as alianças interorganizacionais cooperativas precisam ser observadas como mecanismos socialmente constituídos para ação coletiva, que requerem flexibilidade e aprimoramento constante pelas ações e interpretações simbólicas das partes envolvidas.

A avaliação dos níveis de desenvolvimento regional deve contemplar os aspectos sociais, econômicos, educacionais, de saúde e saneamento, além da qualidade de vida e do meio ambiente.

Desenvolvimento Regional Sustentável

A conceituação de desenvolvimento não é tema esgotado na sociedade, tampouco consensual. Os adeptos das teorias liberais acreditam no desenvolvimento como algo natural ao sistema de livre mercado, segundo o qual ao haver crescimento econômico, automaticamente haverá desenvolvimento. Os autodenominados pós-modernos descartam esta idéia por acreditarem que o desenvolvimento nada mais é do que “uma armadilha ideológica para perpetuar as relações assimétricas entre as minorias dominadoras e as maiorias dominadas” (Sachs, 2004, p. 26).

Sen (2000) adverte que para haver de fato um desenvolvimento satisfatório faz-se necessário que se removam as principais fontes de privação de liberdade, ou seja, a pobreza e a tirania; a carência de oportunidades econômicas e destituição social sistemática; a negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos.

Sachs (2004, p. 14) argumenta que “O crescimento, mesmo que acelerado, não é sinônimo de desenvolvimento se ele não amplia o emprego, se não reduz a pobreza e não atenua as desigualdades”. Quanto aos critérios que acompanham ou mesmo determinam o termo desenvolvimento, Sachs afirma que “Igualdade, equidade e solidariedade estão, por assim dizer, embutidas no conceito de desenvolvimento, com consequência de longo alcance para que o pensamento econômico sobre o desenvolvimento se diferencie do economicismo redutor”.

O desenvolvimento regional, assim, pressupõe a manutenção e sobrevivência das organizações locais. Desta forma, é necessário, ao discutir a cooperação estratégica entre instituições, debater também o desenvolvimento das regiões estudadas, uma vez que o bom desempenho de uma suscita o bom desempenho da outra.

Geram-se condições concretas para a coexistência de múltiplos modelos de desenvolvimento. Essa diversidade de processos de desenvolvimento orientar-se-á pelas necessidades e interesses locais. Cada localidade, comunidade, municipalidade, sub-região, região, poderá e deverá optar por um processo de desenvolvimento que respeite seus valores e recursos específicos e melhor lhe oportunize participar do processo mundial de desenvolvimento (Becker, 2000, p. 46-47).

A verdadeira integração vai acontecer pela boa vontade, mobilização, pensamento coletivo e a própria mudança de concepção de desenvolvimento, envolvendo a comunidade, seus atores, lideranças e as forças que compõem a sociedade local e regional.

O crescimento, como define Barquero (2001), ocorre a partir das localidades, das regiões, ou seja, “de dentro para fora”. Os processos de inovação, o desenvolvimento organizacional, a formação de redes, o desenvolvimento urbano e a dinâmica institucional, constituem-se em mecanismos que influenciam os processos de acumulação de capital, e, quando ocorre uma interação entre esses fatores, produz-se um efeito sinérgico capaz de condicionar o crescimento e o progresso das cidades, regiões e países.

No caso do Rio Grande do Sul, as políticas públicas vêm estimulando esses processos por meio da criação de programas de extensão, focados no desenvolvimento de uma cultura de cooperação, na capacitação das regiões que respondem aos desafios, especialmente para enfrentar as dificuldades impostas pela globalização, como é o exemplo do Programa Redes de Cooperação, conduzido pela Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (Sedai) e outros de consultoria pública.

Um dos pontos centrais da teoria do desenvolvimento endógeno, no entendimento de Barquero (2001), reside no fato de os sistemas de empresas locais e as relações entre estas criarem condições capazes de produzir os processos de crescimento e mudança estrutural nas economias locais e regionais.

A questão gira em torno, portanto, da

[...] forma de organização das empresas locais, às quais pode ser aplicada a noção de rede, já que esta é uma imagem das relações entre empresários e empresas. As pesquisas sobre a capacidade empresarial e as pequenas e médias empresas, por um lado, e sobre a organização da produção e os mercados, por outro, deram ao conceito de rede um valor analítico que transcende a simples imagem, convertendo os modelos de rede em um instrumento útil para explicar fenômenos como a dinâmica das organizações empresariais e dos sistemas produtivos locais (Barquero, 2001, p. 97).

A formação de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas propicia um impacto positivo na região em que estão localizadas. O fortalecimento individual e setorial, de acordo com Dotto e Wittmann (2004), dinamiza a economia regional mediante: aprofundamento de laços de cooperação entre os envolvidos; ampliação de recursos, produtos e serviços disponibilizados pelas empresas aos consumidores; condições mais adequadas para enfrentar a concorrência e desencadeamento de um processo com a demanda de produtos e serviços de outras empresas regionais que integram a cadeia produtiva do setor, como fornecedores e prestadores de serviços.

É justamente neste contexto de competição e cooperação que se encontram as MPMEs, que cumprem relevante papel na economia brasileira, sendo responsáveis por grande parte da geração de emprego e renda do país.

A maioria das MPMEs instaladas no Estado do Rio Grande do Sul necessita superar defasagens produtivas em processos, produtos e gestão, sejam técnicas, tecnológicas ou de gerenciamento, que atualmente as impedem de oferecer bens e serviços com qualidade assegurada, índices de produtividade e custos compatíveis com os padrões exigidos pelo competitivo mercado globalizado.

Convênios entre Unijuí e Sedai para o Desenvolvimento Regional

A Fidene/Unijuí assume um papel de articuladora do desenvolvimento local. Para isso mantém parcerias com governo e órgãos públicos, no intuito de desenvolver a prestação de serviços à comunidade, visando ao desenvolvimento regional sustentável.

Destaca-se que a instituição, sempre que possível, busca integrar-se com governos com a finalidade de desenvolver políticas públicas que contribuam para o cumprimento deste compromisso como agente de desenvolvimento. É neste contexto que resulta a parceria entre a universidade e o governo do Estado do RS, firmada a partir de 2000 para executar os programas de apoio gerencial ao desenvolvimento para as MPMEs das Regiões Noroeste Colonial e Fronteira Noroeste.

O convênio entre a Fidene/Unijuí e os Programas Extensão Empresarial, Capacitação Empresarial e Redes de Cooperação da Sedai, está alocado no Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional (IPD), porém estes programas, em virtude do caráter de extensão, se vinculam a unidades departamentais afins, no caso o Departamento de Estudos da Administração (DEAd) e Departamento de Economia e Contabilidade (DECon).

Estes programas gerados pela Sedai e desenvolvidos por universidades visam a qualificar as MPMEs por meio de inovações técnicas, gerenciais e tecnológicas, ampliar a taxa de sobrevivência das empresas, promover a integração universidade-empresa, despertar no empresário a importância do aprimoramento contínuo de seus procedimentos de gestão, promover a união entre micro e pequenos empresários gaúchos em redes horizontais de cooperação, incrementar a produtividade e competência sistêmica das cadeias produtivas, elevar os índices de emprego e renda, bem como possibilitar a introdução de ações voltadas à moderni-

zação e capacitação empresarial, atuar em todos os setores empresariais – indústria, comércio e serviços – por meio dos arranjos produtivos locais-regionais (Sedai, 2003).

Com o objetivo de qualificar os empresários das MPMEs, o Programa Capacitação Empresarial desenvolve a capacidade empreendedora, aumentando as possibilidades de essas empresas manterem-se no mercado com melhores técnicas de gestão. O Programa adota, para tanto, a metodologia do “aprender fazendo”, com jogos empresariais estimuladores. Esta metodologia é repassada aos empresários por meio do curso Redescobrimo o Processo Gerencial, tendo sido realizados aproximadamente 23 cursos ao longo de seu período de vigência. O Programa abrange dois Coredes: Fronteira Noroeste e Noroeste Colonial.

O Programa Redes de Cooperação objetiva fomentar a cooperação entre empresas, gerando um ambiente estimulador ao empreendedorismo. Busca fornecer suporte técnico para a formação, consolidação e desenvolvimento de redes. O Programa organiza-se para que a concorrência ofereça espaço para a parceria. Ao longo dos cinco anos de existência assessorou mais de 19 redes, atendendo um total de 426 empresas.

Os objetivos gerais do Programa Extensão Empresarial são: incrementar a produtividade e a competência sistêmica da cadeia produtiva, tornar mais competitivo os diversos setores da economia gaúcha, reduzir a taxa de mortalidade das micro, pequenas e médias empresas, dar acesso às empresas de melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas e ainda elevar os índices de emprego e renda do Estado. Na primeira edição destinava-se apenas às indústrias, e das 723 empresas atendidas até 2003, todas eram do ramo industrial, posteriormente passando a atender no ramo do comércio e serviços.

Programas	Redes de Cooperação	Extensão Empresarial	Capacitação Empresarial	Total
Período				
2000 a 2003	103	723	319	1.145
2004 a 2005	323	272	105	700
Total	426	995	424	1.845

Quadro 1 – Atendimentos realizados pelos programas conveniados

Fonte: Banco de Dados dos Programas da Sedai

O Quadro 1 mostra a atuação dos referidos programas no desenvolvimento da região, considerando o significativo número (1.845) de empresas atendidas pelos programas em cinco anos de vigência, levando à capacitação, à cooperação e às inovações para que, com isso, a sobrevivência e competitividade das organizações tornem-se mais promissoras.

Devido às contingências do mundo contemporâneo, Soares e Botton (2005) alertam que é inegável a pertinência e a importância de investir no incentivo e formação de empreendedores nas escolas, sobretudo nas universidades. Formar cidadãos com características de profissional empreendedor de sucesso requer esforços de professores e aprendizes e uma metodologia baseada na teoria da aprendizagem social, buscando, desta forma, o desenvolvimento dos conceitos de habilidades e competências na formação, uma vez que efeitos e impactos comportamentais transparecem na realização do Programa Capacitação Empresarial, por meio do curso Redescobrimdo o Processo Gerencial, como habilidades para conduzir situações, liderança, redes de contatos, criatividade, autoconfiança, otimismo e necessidade de controle. Dentre os participantes parece razoável afirmar que estes experimentam “desenvolvimentos” importantes no que diz respeito a aspectos comportamentais subjetivos, o que não significa que todos os participantes tenham o mesmo envolvimento e o mesmo retorno em termos de aprendizagem gerencial para ser posta em prática em suas organizações.

O novo ambiente dos negócios, segundo Woitchunas e Sausen (2005), exige mudança no modelo empresarial das MPMEs, que precisam buscar, na parceria, um dos meios de sobrevivência. Esta alternativa surge sob forma de organização em Redes de Cooperação, em que o associativismo e a cooperação aparecem como estratégia para as MPMEs conseguirem força competitiva e permanência num mercado altamente concorrido. Nesse sentido, o Programa Redes de Cooperação insere-se na proposta de discussão de políticas alternativas de desenvolvimento econômico, voltadas a potencializar as iniciativas destas empresas do Rio Grande do Sul, verificadas as condições de vulnerabilidade dos empreendimentos em questão e da possibilidade de alavancagem destas empresas no futuro.

Os pequenos empreendimentos, conforme Brandli, Kuhn e Redin (2005), são a base para um novo modelo de desenvolvimento do país, capaz de gerar crescimento econômico com criação de empregos, distribuição de renda e inclusão social, uma vez que a economia regional é impulsionada por eles. Nas empresas participantes do Programa Extensão Empresarial, percebe-se avanços no aprimoramento das práticas de gestão em suas estruturas organizacionais, qualificando suas atividades e tornando-as mais competitivas para atuar em um mercado em constante mutação.

Possibilidades e Limites na Relação Universidade-Empresa-Governo

Para a universidade, no depoimento do professor doutor Telmo Rudi Frantz, vice-reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, a relação de cooperação passa por alguns percalços que atrapalham seu funcionamento na íntegra. Muitas vezes esta relação, especialmente entre universidade e governo, gera uma certa insegurança, isso no sentido de que não há certeza sobre a continuidade das políticas públicas de um governo a outro. Cria-se,

então, uma certa descontinuidade, não se tem certeza da renovação do convênio de um ano para outro e, nas mudanças de governo, se o programa será mantido. Torna-se uma fragilidade esta incerteza.

Segundo ainda o vice-reitor, a universidade espera das empresas que tenham a capacidade de incorporar uma certa tecnologia, um certo conhecimento. Cabe, então, à universidade, contribuir mediante a formação de profissionais, com atividades vinculadas a programas de extensão, no caso os convênios com a Sedai.

O maior empecilho que o convênio pode encontrar, na percepção de uma empresária entrevistada “é a falta de capacidade de inovação e aprendizagem dos empresários, devido à visão estreita e imediatista de seu negócio”. Complementa afirmando que “quando os empresários abrirem a cabeça ao novo, eles vão sentir o crescimento de sua empresa, como foi o meu caso”.

A visão de uma consultora revela que:

Por meio de observação sistemática das empresas *in loco* no período de março de 2004 a setembro de 2005, que atenderam às empresas por meio dos Programas Unijuí/Sedai, na Região Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul, é possível traçar cenários entre os objetivos propostos nos convênios e a sua efetivação prática. Estas observações tornam-se pertinentes, pois quando os empresários são convidadas a participar de programas com características como estas, de cunho gratuito, apoio à gestão e inovação, participar em redes de cooperação, bem como inserirem-se no mercado com maior profissionalização e conhecimento de mercado, a fim de não sucumbirem com as constantes transformações que este proporciona, percebe-se que não estão abertos e não se sentem atraídos de forma intensa. Vários aspectos podem ser encontrados, um deles, senão o principal, passa pela cultura empresarial das pessoas vinculadas às MPMEs. Outro ponto que pode ser analisado diz respeito à forma como os convênios estão sendo elaborados, ou seja, se os objetivos destes estão suficientemente transparentes e claramente difundi-

dos entre os três agentes cooperados, principalmente no que diz respeito às empresas (entrevista com membros da equipe do Programa Extensão Empresarial Unijuí/Sedai).

As práticas revelam que, apesar das dificuldades e limites enfrentados, existe possibilidade de realizar uma cooperação proveitosa entre universidades, empresas e governo, sobretudo quando há uma relação que instigue o encontro de interesses, sendo, neste caso, por parte do Estado e da universidade, a busca pelo desenvolvimento regional e das empresas a necessidade de sobrevivência no mundo globalizado.

Considerações Finais

O novo ambiente dos negócios exige mudança no modelo empresarial das MPMEs, que precisam buscar na parceria um dos meios de sobrevivência. Esta alternativa aparece sob forma de organização em Redes de Cooperação, nas quais o associativismo e a cooperação surgem como estratégia para as MPMEs obterem força e permanência num mercado altamente competitivo.

Como os pequenos empreendimentos configuram-se na base para um novo modelo de desenvolvimento do país, capaz de gerar crescimento econômico com criação de empregos, distribuição de renda e inclusão social, uma vez que a economia regional é impulsionada por estes empreendimentos, a qualificação nas práticas de gestão é fator efetivo para a melhoria organizacional.

É necessário que cada agente envolvido neste trabalho busque substancial significado na cooperação entre si: para a universidade, a disseminação do conhecimento gerado para a sociedade e sustentabilidade financeira; para as empresas, a possibilidade de profissionalização em gestão e inovação e melhoria na sua estabilidade organizacional; e, para o governo, a possibilidade de executar sua responsabilidade de contribuir no desenvolvimento regional.

As práticas revelam que uma cooperação proveitosa entre universidades, empresas e governo, é possível sobretudo quando existe convergência de interesses das partes envolvidas. Numa relação trípode como a analisada, há limites, especialmente nas questões mais administrativas, que, contudo, são passíveis de gerenciamento.

Esta relação de cooperação entre a Unijuí, o governo do Estado do RS e as MPMEs da Região Noroeste Colonial constitui-se num marco no que concerne aos resultados obtidos na concretização dos programas e na perspectiva de sua continuidade. O prosseguimento desta relação de cooperação pode confirmar que estes programas consolidam uma efetiva política pública de Estado, não meramente governamental, que inclusive instigou a universidade a formular e instituir programas de extensão universitária, como política institucional de relação com as empresas da região, assim como despertou no empresariado a importância da inovação, da capacitação organizacional e da gestão eficiente de seu negócio para sua sobrevivência no mercado e o desenvolvimento regional sustentável.

Referências

AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

ARRUDA, C. C. et al. Alianças estratégicas internacionais: desempenho e estratégias de marketing. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, SP: Ed. FGV, v. 38, n. 1, p. 27-37, jan./mar. 1998.

BARBOSA, E. J. S.; BUFFOLO, L. F. G. Disque-tecnologia da Universidade de São Paulo. *Revista de Administração*, São Paulo: USP, n. 34, p. 81-88, out./dez. 1999.

BARQUERO, A. V. *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*. Porto Alegre: FEE, 2001.

BECKER, D. *Desenvolvimento regional: determinantes e desafios contemporâneos*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2000.

BRANDLI, G. L.; KUHN, I. N.; REDIN, E. Programa extensão empresarial: um modelo de suporte à gestão das MPMEs do Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul. In: Enegep, 25., 2005, Porto Alegre, RS. *Anais...* Porto Alegre, 2005.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTI, M. Cooperativas e comunidades: o empreendimento compartilhado. In: CAVALCANTI, M. (Org.). *Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor*. São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTIN, C.; WOOD JR., T. Criando alianças estratégicas entre universidades e empresas: o caso Uniemp. In: WOOD JR., T. (Coord.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

DOTTO, D. M. R.; WITTMANN, M. L. Redes de pequenas e médias empresas: uma análise regional. In: VERSCHOORE, J. R. S. (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.

FIALHO, S. Metodologia para construção e gestão de redes de cooperação interorganizacionais. In: TEIXEIRA, F. (Org.). *Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMA, M. C.; TEIXEIRA, F. Inserção de um agente indutor da relação universidade-empresa em um sistema de inovação fragmentado. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu/PR. *Anais...* Rio de Janeiro: [s.n.], 1999.

MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 19. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookmann, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

NAKANO, D. N. Fluxo de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência. In: AMATO NETO, J. (Org.). *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMATO NETO, J. (Org.). *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

PEREZ, J. F. A Fapesp: a inovação tecnológica e a empresa. *Revista de Administração*, São Paulo: USP, n. 34, p. 65-70, out./dez. 1999.

PLONSKI, G. A. (Ed.). *Prefácio a la Cooperación Empresa-Universidad en Iberoamérica*. Cooperación Empresa-Universidad en Iberoamerica. Programa Cyted. São Paulo, 1992. p. VII-XIV.

PLONSKI, G. A. Cooperação universidade-empresa: um desafio gerencial complexo. *Revista de Administração*, São Paulo: USP, n. 34, p. 5-12, out./dez. 1999.

PORTER, M. E. "What is strategy?" *Harvard Business Review*, p. 61-78, nov./dec., 1996.

RIBAS, M. et al. Universidade e sociedade: o programa Redes de Cooperação integrando competências e atitudes. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 5. 2005, Mar del Plata/AR. *Anais...* Mar del Plata, 2005.

SACHS, I. *Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SEDAI. Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – Programa Extensão Empresarial Gerência Noroeste Colonial. *Convênio nº 012-PEE*. 18/12/2003.

SEGATTO, A. P.; ROCHA, K. C. Análise da aplicabilidade da teoria de agências às relações entre participantes de cooperação universidade-empresa. In: ENCONTRO DA ANPAD, 26., 2002, Salvador/BA. *Anais...* Rio de Janeiro: [s.n.], 2002.

SEN, A. K. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SOARES, J. C. V.; BOTTON, Patrícia. Desenvolvimento empreendedor – efeitos desta experiência acadêmico-curricular na subjetividade dos sujeitos partícipes. In: *II Seminário Internacional em Empreendedorismo*, 2005, Lajeado/RS.

WOITCHUNAS, L. F.; SAUSEN, Jorge O. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes de cooperação e suas relações com o desenvolvimento local e regional. In: *ENCONTRO DA ANPAD*, 29., 2005, Brasília/DF. *Anais...* Rio de Janeiro: [s.n.], 2005.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido em: 03/04/2007

Aceito em: 02/07/2007