

## **Assessoria em Gestão como Vetor de Desenvolvimento das MPMEs da Região Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul**

Ms. Ivo Ney Kuhn (UNIJUÍ)  
Mestrando Gustavo Londero Brandli (UNIJUÍ)  
Pós-Graduada Evani Redin (UNIJUÍ)

### **Resumo**

Este resumo relata os resultados parciais do Programa Extensão Empresarial, que é uma ação articulada entre o Governo do Estado do RS, através da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais - SEDAI e a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ junto às micro, pequenas e médias empresas – MPMEs, do Noroeste Colonial, no período de março a agosto de 2004. O programa é um sistema de resolução de problemas que oportuniza às micro, pequenas e médias empresas industriais, comerciais e de serviços acesso a formas inovadoras de gestão administrativa, de produtos e de processos, através de assistência técnica gratuita nas áreas gerenciais e tecnológicas. As fases do trabalho nas empresas atendem as etapas de inscrição, aplicação do diagnóstico, implantação de melhorias e avaliação, atuando na gestão estratégica das áreas de administração organizacional, gestão de pessoas, finanças e custos, vendas e marketing, produto e manufatura e serviços. O programa, após seis meses, inscreveu 229 empresas, diagnosticou 163 destas e implantou ações em 110. Das ações implantadas 92,2% eram problemas de gestão; 3,2% de processo e 4,6% de produto. Foram inscritas 60 indústrias, 133 comércio e 36 serviços. O programa fornece uma base rica em casos para pesquisa e ensino.

### **Introdução**

Este artigo relata os resultados diagnosticados no projeto de assessoria organizacional que é uma ação articulada entre o Governo do Estado do RS, através da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais - SEDAI e a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ junto às micro, pequenas e médias empresas – MPMEs, do Noroeste Colonial, no período de março a agosto de 2004, cujo objetivo geral é fomentar o desenvolvimento regional através da implantação de melhorias técnico-gerenciais, tecnológicas e culturais nos micro, pequenos e médios empreendimentos industriais, comerciais e de prestação de serviços. O projeto utilizou uma metodologia de trabalho própria, que consistiu em identificar, inscrever, diagnosticar e assessorar as empresas. Para a execução do projeto a universidade disponibiliza uma equipe de 15 profissionais, composto pela gerência, 8 técnicos de nível superior e 6 estagiários graduandos. Todo o trabalho de assessoria é executado in loco, nas empresas atendidas.

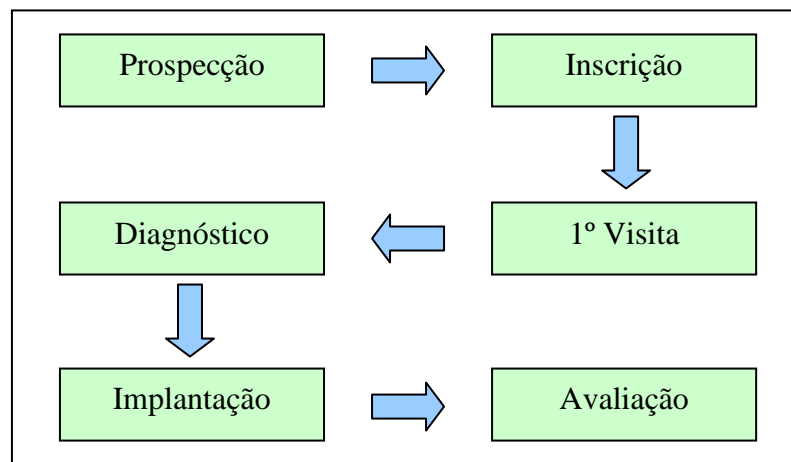
O objetivo principal deste artigo é descrever, através do relato desta experiência, a importância da assessoria organizacional como estratégia das universidades e/ou IES (Instituições de Ensino Superior) para repassar ou transferir para a sociedade a produção intelectual gerada na universidade. Além disso, procura-se relatar quais os problemas de gestão mais frequentes enfrentado pelos empresários e quais alternativas são possíveis de implantação neste contexto.

Seus objetivos estratégicos são: qualificar MPMEs através de inovações técnicas, gerenciais e tecnológicas; ampliar a taxa de sobrevivência das empresas; promover a integração Universidade – Empresa; incremento da produtividade e competência sistêmica das cadeias produtivas; despertar o empresário para a importância do aprimoramento contínuo de seus procedimentos de gestão e elevar os níveis de emprego e renda bem como possibilitar a introdução de ações voltadas à modernização e capacitação empresarial.

O setor produtivo da região de abrangência da UNIJUÍ é constituído de um conjunto de empresas privadas, cooperativas e organizações de caráter comunitário as quais são responsáveis pela geração do produto regional. Uma das principais características do setor é a forte presença das micro, pequenas e médias empresas.

### Metodologia

As fases do trabalho nas empresas consistem na adesão, primeira visita, diagnóstico, implantação de melhorias e avaliação, conforme demonstrado na Figura 1, atuando basicamente na gestão estratégica e enfocando as áreas de Administração Organizacional, Gestão de Pessoas, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Produtoe Manufatura e Serviços.



**Figura 1 – Metodologia de Trabalho**

**Fonte:** Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI/RS

A metodologia do trabalho de assessoria consiste em, inicialmente, organizar uma base de dados das empresas da região, por município. Após, realiza-se a prospecção das empresas, por meio das entidades parceiras ou pelo contato direto dos técnicos com os empresários. Esta prospecção culmina na adesão da empresa ao programa com o preenchimento da ficha de inscrição.

De posse da ficha de inscrição e obedecendo a critérios de prioridade estabelecidos pela Gerência do Programa Extensão Empresarial na região de atuação, é feito contato com as empresas inscritas, para agendar a primeira visita. Nesta, o Extensionista (técnico que atende a empresa), apresenta ao empresário os objetivos do Programa e a forma de atendimento.

Depois disso, o empresário opta pela adesão ou não, considerando as suas expectativas em relação ao Programa e a sua metodologia de trabalho. Optando pela adesão, ele recebe e preenche uma ficha de informações, com dados sobre a empresa, que servem como parte do diagnóstico, realizado através de entrevista semi-estruturada, previamente agendada com o gestor do empreendimento. O diagnóstico empresarial tem como base a aplicação de um roteiro específico (check List), contemplando as áreas de Administração Organizacional, Gestão de Pessoas, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Processo de Comercialização e Produto e Manufatura.

De posse dos dados levantados na ficha de informações e do Check list, o extensionista elabora um relatório empresarial, destacando pontos fortes e fracos e sugerindo algumas melhorias consideradas relevantes para a melhoria da performance e produtividade da organização. De posse deste relatório, o empresário define algumas ações consideradas prioritárias a partir do seu ponto de vista, as quais podem ser implementadas pela equipe de Extensionistas ou terceirizadas para entidades parceiras que fazem parte do banco de oferta tecnológica da gerência.

A formatação do Programa envolvendo a universidade como parceira e as empresas como beneficiárias do projeto, está ilustrada na Figura 2.



**Figura 2** – Tripé da formatação do Programa – Governo x Universidade x Empresas  
Fonte: Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI/RS

A fase de implementação das melhorias priorizadas pelo empresário expressa o núcleo central das ações do projeto. As ações consistem em assessoria técnica e gerencial, capacitação técnico-econômica e gerencial, assessoria na organização de redes de cooperação, apoio na reorganização de estruturas e processos organizacionais, apoio técnico em inovação e transferência tecnológica, assessoria técnica em processamento e qualidade de alimentos, especialmente nos agronegócios familiares, apoio na elaboração e avaliação de projetos de viabilidade de investimentos, assessoria técnica e gerencial aos empreendimentos em estruturação nas incubadoras de empresas.

A avaliação final é a última fase do projeto. É feita pelo empresário opinando sobre o programa e sobre o atendimento recebido, expressando seu grau de satisfação.

### **O contexto regional e as MPME's.**

O ambiente de um empreendimento é constituído por agentes e forças que estão fora de controle da gerência da organização. Fazer uma previsão das necessidades que afetam a habilidade do empreendimento em desenvolver e manter transações bem sucedidas, com o meio exterior e interior, é difícil, pois as incertezas e constantes mudanças do ambiente o afetam diretamente. As empresas estão inseridas em um ambiente que sofre constantes transformações. Assim, torna-se de grande importância observá-lo e analisá-lo já que o mesmo oferece tantas ameaças e oportunidades.

Identificar e registrar este ambiente que o empreendimento está inserido é fundamental para toda e qualquer organização. Através de um diagnóstico é possível levantar informações que são necessárias para o gerenciamento, análise e tomada de decisão.

As MPME's devem estar atentas às mudanças do mercado, sendo esta uma condição essencial para sua sobrevivência, podendo ser, o determinante do seu sucesso ou fracasso. Qualquer que seja a empresa que pretenda continuar com suas atividades e se tornar competitiva no mercado em que atua, deverá observar as tendências do mercado, da concorrência, de seus clientes, dos produtos e serviços, da legislação que está inserida, de seus aspectos sociais, referente a toda estrutura que abrange a organização. Estes e outros fatores importantes para a operacionalização do empreendimento estão descritos no diagnóstico.

Para Buarque (2002), diagnóstico consiste na compreensão da realidade atual de cada empreendimento, devendo ser seletivo na definição das informações mais relevantes para explicação da situação atual e determinação do futuro, identificando os principais fatores determinantes da realidade de cada organização.

O papel desempenhado pelas micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) é fundamental para assegurar o desenvolvimento e a estabilidade da economia da maioria dos países.

Segundo Longenecker et al (1998), as MPME's contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Dessa forma, sua contribuição econômica é similar àquela das grandes empresas. As MPME's, no entanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniaturas das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.



No Brasil, conforme dados do Sebrae (2001), estas constituem cerca de 99,2% das empresas existentes, empregam 60% da população economicamente ativa e geram 42% da renda produzida no setor industrial, contribuindo com 21% do Produto Interno Bruto - PIB. O artigo publicado na Revista Veja (WEINBERG, 2003, p.94-95) corrobora com estas estatísticas como também ressalta que as microempresas têm mais dificuldades de sobreviver e metade delas fecham as portas antes de completar quatro anos.

Os fatores de sucesso de um empreendimento estão diretamente relacionados com atributos e comportamentos de seus empreendedores. A personalidade do empreendedor tende a configurar a imagem da empresa, os valores e o comportamento social. E, mesmo em regiões com grandes diferenças sócio-econômicas, as similaridades entre os empreendedores são propensas ser bastante grandes.

O fator da mortalidade das MPMEs está ligado aos modelos mentais dos empresários destes empreendimentos. Senge (2002, p. 42) descreve os modelos mentais como “pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a forma de como o indivíduo vê o mundo e age”. Muitas vezes, não estão conscientes de seus modelos mentais ou dos efeitos que causam sobre o seu comportamento.

Os modelos mentais de grande parcela dos novos empreendedores acham-se intrinsecamente moldados com as experiências vivenciadas dentro das companhias brasileiras que, devido à combinação do aumento da produtividade com a desaceleração da economia, reduzem, ano após ano, o número de vagas de emprego. Com estes padrões preconcebidos, estes novos empreendedores apresentam restrições que afetam tanto o processo produtivo quanto o gerenciamento estratégico do empreendimento.

Portanto, a complexidade das MPMEs e o seu importante papel para o desenvolvimento sócio-econômico do País instiga os pesquisadores a buscar respostas e/ou constatações que forneçam subsídios importantes para mitigar a complexidade destes empreendimentos.

O papel desempenhado pelas universidades na transferência de informações e conhecimento para a sociedade, via extensão, no caso em análise, para as MPMEs assume relevância uma vez que permite um elo entre as organizações e a pesquisa universitária, especialmente quando a pesquisa também é voltada para o ambiente organizacional. A outra contribuição importante é a estratégia de alavancagem do desenvolvimento regional, com a implementação de melhorias contínuas nos setores de atuação da assessoria. Neste contexto, a opção por metodologias participativas que priorizem a ação-reflexão-ação capaz de transferir progressivamente as responsabilidades para as próprias organizações e/ou para suas entidades de representação, pode ser uma das alternativas possíveis.

O desenvolvimento empresarial em uma dada região ou setor econômico deve envolver um conjunto de atividades destinadas a estimular o espírito empreendedor em uma sociedade, favorecer a criação de novas empresas e oferecer condições para sobrevivência e desenvolvimento das já existentes. As MPMEs são geradoras de emprego e renda, e motor do desenvolvimento econômico de uma sociedade, pois os seus negócios tendem ao crescimento e, como consequência, produzem grandes trocas nos participantes dos mercados e na política de preços. Além disto, tendem a ser permanente fonte de inovação, já que sua necessidade de descobrir e desenvolver novas oportunidades em mercados que se encontram estancados

obriga-as a ter a inovação como prática constante, como uma condição imprescindível para a obtenção das devidas condições para a competitividade (DRUCKER, 2002).

Para Santos (1998) as MPMEs têm um relevante papel econômico e social nas economias capitalistas no que refere-se à geração de emprego e renda, possuindo vantagens como, maior capacidade de flexibilidade e agilidade para se adaptarem às mudanças ocorridas no ambiente onde encontram-se inseridas. A avaliação e o risco econômico é mais influenciado pela intuição, o que pode representar uma vantagem que se manifesta em maior flexibilidade e capacidade de adaptação a novas restrições. Por outro lado, problemas de gestão podem se acumular sem serem claramente diagnosticados até que apareçam na forma de dificuldades financeiras de tal monta que podem inviabilizar o funcionamento da empresa.

Amorim (1998) descreve que, a despeito da atenção merecida nos últimos vinte anos, com políticas voltadas à criação de emprego e promoção do crescimento, as MPMEs continuam a enfrentar grandes obstáculos. As principais barreiras que prejudicam seu desenvolvimento tem origem nas dificuldades de acesso a insumos e componentes, crédito, tecnologia, mercados, órgãos públicos, entre outros.

Conforme Amato Neto (2000) a maioria dos problemas enfrentados pelas MPMEs podem ser resumidos nas categorias: falta de recursos; dificuldade na obtenção de crédito, burocracia no registro da empresa, alta carga tributária; falta de conhecimento de marketing e vendas; e, falta de informações sobre oportunidades de negócio, mercados potenciais, cursos de capacitação, inovação tecnológica e programas de qualidade e produtividade.

Para Amato Neto (2000), o conjunto de problemas típicos das MPMEs inseridas em mercados competitivos explica a razão pela qual a sobrevivência individual de cada empresa esteja permanentemente ameaçada. Conforme Casarotto Filho (1999), isto ocorre porque elas não atingem os dois requisitos básicos para acumular: geração de valor e diferenciabilidade da oferta individual. Essas empresas encontram dificuldades para oferecer um sistema completo de valores, que impede que seus produtos se tornem dominantes no mercado, abrindo-se espaço para a ação de concorrentes, na maioria das vezes de grande porte, que lançam produtos semelhantes com as mesmas características e atributos, e com benefício ampliado.

No caso das MPMEs brasileiras, a abertura do mercado brasileiro tem exigido dos empresários preocupação crescente com a capacidade competitiva dos seus produtos e serviços. Aumentar a qualidade, a produtividade e reduzir seus custos passaram a ser o grande desafio das empresas brasileiras para disputar com os produtos importados segmentos antes cativos do mercado interno e, em alguns casos concorrer no mercado internacional. No que se refere as tecnologias de gestão, as empresas precisam incorporar novos conceitos, modelos e técnicas de administração, bem como tecnologias de processo e de produtos que impactem na empresa como um todo. Outro aspecto importante é separar a propriedade da gestão e a interferência de interesses familiares no negócio.

### **Competitividade empresarial e a informação nos MPMEs**

Com a globalização econômica, a temática prioritária no campo empresarial passou a ser a competitividade.



Para Amorim (1998), ao situar as MPMEs no contexto da competitividade, os percalços sofridos pelo parque industrial e comercial brasileiro podem ser amenizados à medida que o país apoie de forma sistemática, estratégias competitivas e inovadoras.

Segundo Prahalad e Hamel (1998), a globalização e a competitividade demandam que as organizações possuam decisores que administrem hoje atentos a mercados futuros.

Para que estes decisores possam acompanhar a evolução destas transformações é necessário estarem atentos às mudanças e as inovações contribuindo assim de forma significativa para a competitividade, a produtividade, a rentabilidade e outros itens, com impacto direto sobre os resultados empresariais.

Uma organização inovadora, segundo Mintzberg e Quinn (2001), não pode depender de qualquer forma de padronização para a coordenação, precisa evitar todas as armadilhas da estrutura burocrática, as rígidas divisões de mão-de-obra, comportamentos altamente formalizados e ênfase em planejamento e em sistema de controle, além de permanecer flexível.

A inovação pressupõe algo que foi pensado, criado, inventado, descoberto, sendo primeiramente um processo individual de dissociação intelectual. Também é um processo organizacional, onde a idéia singular necessita ser pluralizada e institucionalizada. Nas organizações, as inovações requerem alterações organizacionais, mobilizando todos os recursos na acepção de criar condições favoráveis, exceder oposições e transformar a organização.

Para Arantes (1994), a função básica da organização é estar atendendo permanentemente às necessidades da sociedade. Para cumprir essa finalidade as organizações precisam ter utilidades para oferecer. Assim os produtos e serviços devem atender a um requisito básico para se tornarem utilidade: satisfazer as necessidades das pessoas representativas da sociedade: os clientes.

A qualidade significa a adequação perfeita e contínua de uma utilidade ao que é realmente de valor das necessidades de seus clientes a quem serve.

Arantes (1994) defende que esta tarefa requer identificar as atuais e novas necessidades do mercado que a organização pretende atender. Depois de selecionar as necessidades é preciso criar soluções para atendê-las e transformar essas soluções em utilidades, agregando as características tangíveis e intangíveis: durabilidade, segurança, facilidade de uso, forma, aparência, beleza, serviço, preço e outras conforme as necessidades a serem atingidas.

Após a organização produzir, deve colocar as utilidades à disposição dos clientes, pois até o momento que estiverem no empreendimento, não atendem as necessidades dos clientes e, portanto, não são utilidades.

Após a comercialização, a organização precisa saber se as utilidades estão atendendo adequadamente aos desejos e necessidades da sociedade. Além disso, a organização válida e competitiva está sempre atenta a identificar novas necessidades da sociedade, aprimorando e, principalmente, descobrindo novas utilidades para atendê-la.

Para a organização acompanhar todo esse processo com sucesso e rapidez é necessário estar atenta às inovações tecnológicas e virtuais que ocorrem diariamente, por ocasião de



novas Tecnologias de Informação (TI). Iniciativas neste sentido podem ser citadas como o convênio entre SEBRAE e Confederação Nacional dos Diretores Lojistas - CNDL que objetiva estimular o uso de TI nas MPMEs. Este fato torna-se relevante uma vez que os proprietários destes empreendimentos investem pouco em novas tecnologias. Isto pode ser resultado de desconhecimento ou dificuldade em acessá-las..

“A inovação tecnológica, impulsionada pela prosperidade, pode introduzir mudanças substanciais na estrutura competitiva do mercado”(GREENO; ROSS; SHERMAN, 1998, p. 101).

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001, p. 291), “o contexto da inovação é aquele no qual a organização precisa, com frequência, lidar com tecnologia ou sistemas completos, sob condições de mudanças dinâmicas”.

Já a inovação virtual é exemplificada por Torres (1995), como o uso dos computadores móveis e acesso a redes de informações que reduzem os tempos de resposta, agradando mais aos clientes e tornando muito mais rápido as operações.

Essas inovações, tecnológicas e virtuais, são fontes de informações essenciais para o gerenciamento de qualquer organização. De posse de informações confiáveis e seguras, cabe à gestão empresarial tomar as decisões que melhor se assemelham ao sucesso de seu empreendimento, proporcionando assim, um melhor desempenho e uma maior eficácia das estratégias adotadas para suas atividades.

O sucesso de uma organização depende da implantação de uma correta estratégia, pelos seus gestores, que contemple todos os processos organizacionais internos e externos dentro do ambiente empresarial.

Cada organização possui sua estratégia. Conforme descreve Henderson (1998, p. 05), “é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma organização”.

Este plano é realizado através de um planejamento que permite diagnosticar e analisar situações atuais, de articular objetivos empresariais de forma integrada aos objetivos pessoais constituindo assim, uma ferramenta de controle gerencial contínuo.

Para McGee e Prusak (1994, p. 21), a estratégia competitiva de uma organização define suas atividades comerciais, a forma de operar essas atividades e, particularmente, a forma de diferenciar seus produtos e serviços daqueles oferecidos pelos concorrentes.

Porter (1990), defende que não basta ter apenas uma estratégia definida, sua vantagem competitiva surgirá no momento que a empresa conseguir criar um valor para seus compradores, ultrapassando o custo de fabricação pela empresa.

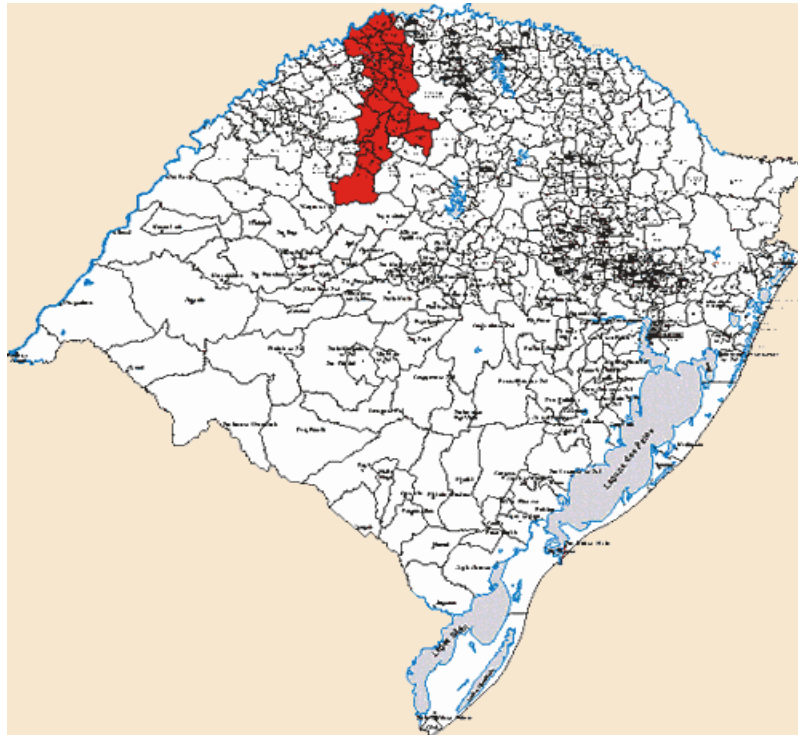
Dessa forma, caberão aos gestores da organização gerenciar de forma eficiente e eficaz os recursos e atividades da organização, buscando constantemente uma maior vantagem competitiva.

### **Análise e interpretação dos resultados**

A região Noroeste Colonial, em termos comparativos, conta com o maior número de micro e pequenas empresas em relação a outras regiões do Estado. Esta região se compõe de



32 municípios, conforme o mapa ilustrado na Figura 3 cuja base econômica é a agropecuária, ancorada nas atividades de milho, trigo, soja, suinocultura e pecuária leiteira.

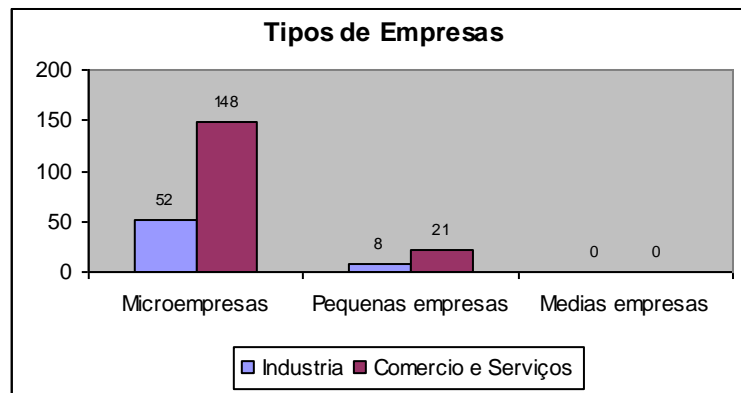


**Figura 3** – Mapa do Rio Grande do Sul e região Noroeste Colonial

**Fonte:** [http://www.riogrande.com.br/municipios/coreds/crd\\_noroestecolonial\\_mapa1.htm](http://www.riogrande.com.br/municipios/coreds/crd_noroestecolonial_mapa1.htm).

Os municípios maiores dentro desta região canalizam mais a indústria e os serviços. A indústria regional está baseada na indústria metal-mecânica e de máquinas e implementos agrícolas, um dos maiores pólos estaduais desta área, formando um denso arranjo produtivo regional em metal-mecânica.

O projeto teve sua origem em agosto de 2000 prestando assessoria apenas às indústrias estendendo-se até maio de 2003. Neste período foram assessoradas 732 indústrias. A partir de 2004 ampliou-se o foco de atendimento estendendo-o também às empresas do comércio e de prestação de serviços. Após 6 meses de atividade nesta nova fase, já estão inscritas 229 empresas, de um universo de 8.621 empresas cadastradas pelo IPD – Instituto de Políticas Públicas, nesta região. Seguindo modelo de classificação do SEBRAE, estas são assim enquadradas, conforme Figura 4. Observa-se que 87% são micro-empresas (possuem até 20 empregados), e 12% são pequenas empresas (possuem entre 20 e 99 empregados).



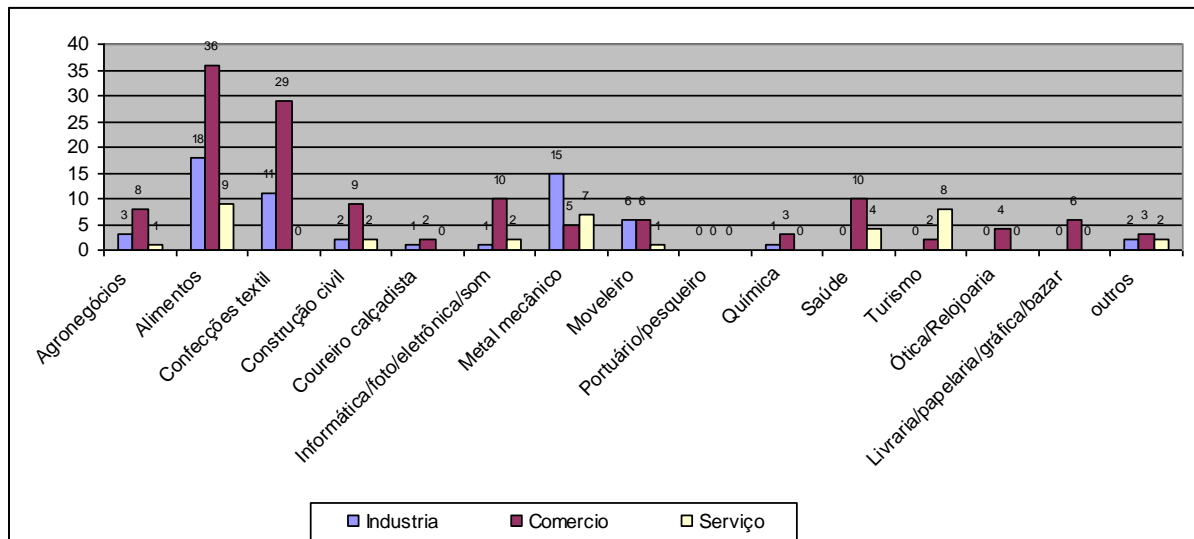
**Figura 4** – Empresas inscritas conforme sua classificação  
**Fonte:** Pesquisa realizada pelos autores

Até o momento nenhuma empresa de médio ou grande porte (acima de 100 empregados) teve atendimento. Os setores mais representativos nesta região conforme a Figura 5, são: Setor alimentício (27,51%), é o mais demandado, seguindo pelo setor de confecções (17,47%); metal-mecânico (11,79%); saúde (6,11%); moveleiro (5,68%); construção civil (5,68%), Informática/foto/eletrônica e som (5,68%) e agronegócios (5,24%); dentre outros.

As ações ou melhorias em implantação, distribuem-se nas seguintes áreas da gestão: finanças e custos (41,30%); vendas e marketing (28,26%); administração organizacional (16,21%); gestão de pessoas (6,52%); produto e manufatura (3,75%); processo de comercialização (2,96%); e desenvolvimento e execução de serviços (0,99%).

Diagnosticou-se que, de um total de 506 ações implantadas em 110 empresas, 92,5% delas concentraram-se em problemas de gestão; 3,4% em problemas de processo; e 4,2% em problemas de produto.

As ações implantadas na área de finanças, área de maior demanda, concentraram-se na elaboração de planilhas de custos, organização e implantação de fluxos de caixa, estruturação de demonstrativos mensais de resultados, bem como orientação ao crédito, estudos de viabilidade, estruturação e formalização das contas a pagar e a receber, elaboração e implantação de indicadores financeiros.



**Figura 5** – Segmentos das empresas atendidas  
**Fonte:** Pesquisa realizada pelos autores

Na área de produto e manufatura as ações envolveram a implantação de programas de qualidade, dentre eles o programa 5S (o mais requerido), reorganização de layout, programas de melhoria contínua e de melhoria de processos, orientação na elaboração de regulamentos internos, assessoria no registro de marcas e patentes, implantação de fichas de fabricação e fichas técnicas, orientação no uso de EPIs (equipamentos de proteção individual), melhoria de embalagens.

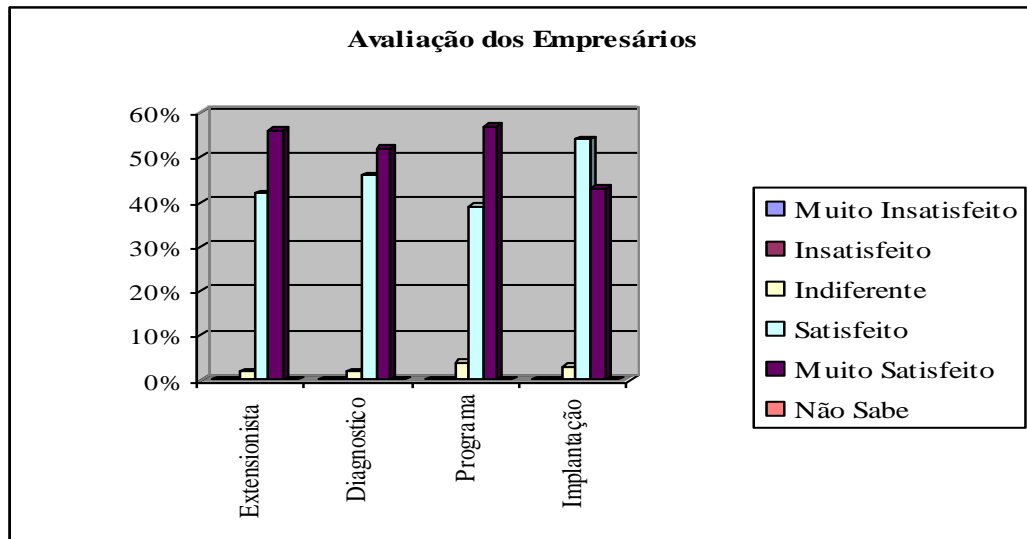
Na área de alimentos foram mais demandadas a elaboração de Composições nutricionais e rotulagem, bem como treinamento e habilitação nos programas de qualidade destas indústrias, quais sejam as BPFs (boas práticas de fabricação) e a APPCC (análise dos perigos e pontos críticos de controle) regulamentados pela ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária).

As ações de vendas e marketing mais requeridas foram a definição e elaboração de estratégias e políticas de marketing, planejamento em marketing, pesquisas de mercado e de satisfação, planejamento de vendas, criação de logomarcas, prospecção de clientes, prospecção de fornecedores, dentre outras.

Em relação às demandas atendidas em administração organizacional as ações mais requeridas foram relacionadas ao delineamento e implantação de planejamento estratégico e operacional, definição de políticas e diretrizes organizacionais, elaboração de organograma, fluxograma, delineamento de diretrizes de qualidade e produtividade, elaboração e organização de indicadores de desempenho organizacional, ações de capacitação empresarial, capacitação para formação de redes de cooperação, assessoria na elaboração de contratos diversos e ações de apoio a identificação de empresas fornecedoras de tecnologia de informação e apoio à gestão.

Na área de gestão de pessoas as ações requeridas foram: definição de política de comissões e incentivos, política de formação de pessoas, palestras e orientações

motivacionais, pesquisas de clima organizacional, diretrizes de contratação e demissão funcional, dentre outras.



**Figura 6** – Avaliação dos Empresários

**Fonte:** Pesquisa realizada pelos autores

No que tange a avaliação dos empresários, conforme ilustrado na Figura 6, é possível observar o grau de importância que os mesmos atribuem ao programa, uma vez que o grau predominante situa-se entre satisfeito e muito satisfeito. O principal aspecto deste resultado diz respeito às deficiências/carências que estes pequenos empresários possuem quando se trata de utilizar os princípios básicos que regem a gestão de um negócio. Nesta região do estado denota-se carência de qualificação profissional tanto em nível técnico como superior.

A experiência adquirida pela maioria dos empresários é resultante de sua trajetória de vida. No entanto, estes sentem a necessidade de enquadrarem-se as atuais regras do mercado competitivo e globalizado. Percebem a importância de uma reflexão mais profunda sobre suas práticas uma vez que estas precisam estar alinhadas com as tendências do mercado. Neste contexto, a formulação de um programa com estas características vem propiciar as empresas que possuem vontade/necessidade e visão crítica e estratégica de sobrevivência no mercado, como uma tábua de salvação, haja visto que não é mais possível gerenciar um negócio hoje como administrava-se a alguns anos atrás. Ressalta-se também que as empresas em atendimento estão localizadas numa região empobrecida as quais encontram as mais diversas dificuldades quando da busca por novas tecnologias, capacitação, etc.

Neste sentido, a universidade se faz presente neste programa, pois coloca à disposição da sua comunidade e região de abrangência, pessoal qualificado e tecnologia apropriada. Trata-se de um programa inovador e de grande alcance em termos de divulgação do conhecimento que esta universidade gera. É o retorno do investimento que tantas pessoas buscam quando fazem um curso superior, compatibilizando com uma política pública voltada ao desenvolvimento desta mesma região.

## Conclusões

A experiência acumulada pela Unijuí em sua trajetória de inserção regional, solidificada recentemente com os programas conveniados com o governo do Estado do Rio Grande do Sul, vem confirmar as afirmações sobre as dificuldades encontradas pelas empresas da região. De forma preliminar, pode-se afirmar que a grande necessidade deste conjunto de empreendimentos é a chamada tecnologia industrial básica.

A partir da realidade verificada, a ação qualificada junto ao desenvolvimento regional passa pela atuação competente dos profissionais e agentes que atuam nas organizações. Nesta direção, a Unijuí desempenha um papel importante como instituição que interage no meio. A medida que, em seu propósito, a Instituição busca a “construção e a socialização do conhecimento como forma de gerar a excelência acadêmica e o desenvolvimento, de forma prioritária, da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul”, a ação junto ao universo das organizações do setor produtivo se torna prioridade. A parceria entre o governo do estado e a universidade auxilia a tornar isto realidade, bem como auxilia na consecução dos objetivos estratégicos da Unijuí de “buscar a excelência acadêmica dos programas de ensino, pesquisa e extensão e dos serviços integrado com o mundo do trabalho” e de “cumprir com seu compromisso social, contribuindo com o desenvolvimento regional e para a qualidade de vida, através da formação de profissionais qualificados e capazes de interagir na construção de diversos aspectos da realidade”.

As soluções para os problemas aqui relatados passam necessariamente, pela adoção de políticas públicas que viabilizem a sobrevivência e crescimento das MPMEs, envolvendo financiamento para criação e expansão destas; programas de capacitação técnica e gerencial; estímulo à regularização fiscal, trabalhista e previdenciária e criação de um sistema de informação de mercado e de oportunidades de negócios. Todas estas ações são de difícil solução, mormente se encaradas pelas empresas de forma isolada. Cabe ao Estado, órgãos de fomento e entidades de apoio, a criação de mecanismos de integração, como redes de negócios, dentre outros.

O Brasil não tem muita tradição em parcerias empresa-universidade, especialmente no campo da pesquisa e da extensão, ao contrário do que se pode observar em países como nos Estados Unidos e na Europa, apesar de que naqueles países esta parceria esteja mais focada no conceito de universidade corporativa articulada com a universidade tradicional. Entende-se porém, que é possível construir tal parceria, de um lado, diretamente com o mundo empresarial através de ações focadas, do tipo *in company*, com recursos financeiros oriundos diretamente das organizações, especialmente as de médio e grande porte, e de outro, através de uma parceria mais ampla, a exemplo do caso em análise, onde o Estado e/ou órgãos de fomento provisionem recursos para financiar a extensão organizacional através das universidades.

Para Fleuri (1999), a estratégia de qualificação da relação universidade-empresa é através de uma relação de colaboração, com a universidade produzindo os conhecimentos e formando e/ou oferecendo seus quadros técnicos para atender as necessidades mais imediatas das empresas, ou de cooperação, que implica compreender a especificidade de cada uma das organizações, e então, criar formas de interação.

Para Vergara (2000), “parceria é uma aliança na qual cada membro participa com o que pode, deve e quer”. A universidade com a experiência acadêmica, tanto no ensino como na pesquisa e na extensão. As organizações como lócus de ação e com sua capacidade de adaptação às diversas circunstâncias, tanto em termos de recursos tecnológicos, financeiros, humanos e de mercado, enfim, as circunstâncias do mundo organizacional.

O Estado como órgão fomentador desta parceria, certamente se fará mais presente e visível junto à comunidade regional, como entidade que viabiliza o acesso das MPMEs à formação continuada e à universidade, certamente gozará também de um conjunto de benefícios diretos e indiretos, quais sejam: Viabiliza o incremento da produtividade, competitividade e competência do setor produtivo, aumentando com isso a arrecadação de impostos; reduz a taxa de mortalidade dos micro, pequenos e médios negócios; auxilia na introdução de melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas no setor produtivo; e eleva o nível geral de emprego e renda, diminuindo a necessidade de ações sociais de caráter assistencialista.

A necessidade de uma interação mais qualificada não é apenas justificada acima como também se sustenta na capacidade que o projeto possui de constituir-se em elo entre o setor produtivo, a pesquisa e os programas de ensino da Unijuí. Exercendo uma ação que prima pela interdisciplinaridade, os programas de ensino são qualificados a medida em que se proporcionem espaços para estudos, monografias, dissertações e toda a gama de ações acadêmicas próprias do fazer universitário. O projeto fornece uma base rica em informações para pesquisa. Para o ensino, elaboraram-se inúmeros casos empresariais. Constata-se também que os níveis de emprego e renda aumentaram em cerca de 8% no período do projeto.

Neste contexto, os municípios e os pequenos empreendimentos são a base para um novo modelo de desenvolvimento do país, capaz de gerar desenvolvimento com geração de emprego, distribuição de renda e inclusão social, uma vez que a economia é impulsionada por estes empreendimentos. É importante ressaltar neste processo que as lideranças e administrações municipais devem criar um ambiente favorável às empresas pois é inviável pensar em municípios sustentáveis do ponto de vista econômico e social se estes empreendimentos não estiverem num círculo virtuoso de prosperidade e geração de oportunidades para as pessoas da comunidade.

Percebe-se ainda um substancial crescimento no volume de investimentos realizados no indústria regional, com ênfase na indústria moveleira, na indústria metalmeccânica, na agroindústria e na indústria de confecções. Atualmente nesta nova fase, o projeto foi ampliado em suas atividades para os setores de comércio e serviços, por reivindicação da comunidade regional. Neste período em análise foi possível observar uma aceitação satisfatória da comunidade regional, tornando-se inclusive uma das políticas públicas mais requeridas dentre os projetos da SEDAI em 2004/2005.

### Referências Bibliográficas

- AMORIM, M. A. **Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará**. Fortaleza: BNB, 1998. 100p.
- AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000. 276p.

- ARANTES, N **Sistemas de gestão empresarial** – Conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1994.
- BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- CASAROTTO FILHO, Nelson, PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999
- DRUCKER, Peter. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2002.382p
- FLEURY, Maria Tereza Leme. A relação universidade-empresa: Desafios e oportunidades na geração e na disseminação do conhecimento. **Revista de Administração**. RAUSP, São Paulo, v.34, p.32-45, out/dez.1999.
- HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTE, M. E. (Org.). **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PRETTY, J.W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- Manual do Programa de Extensão Empresarial**. Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais- SEDAI. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Outubro, 2003
- Mapa do Rio Grande do Sul e região Noroeste Colonia**.  
[Site://www.riogrande.com.br/municipios/coreds/crd\\_noroestecolonial\\_mapa1.htm](http://www.riogrande.com.br/municipios/coreds/crd_noroestecolonial_mapa1.htm). Acesso: 16/11/2004
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PHAHALAD, C. D.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In: MONTGOMEY, C. A; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990
- ROSS, C. E.; GREENO, J. L.; SHERMAN, A **Planejamento de cenários**. HSM Management, nº. 11 São Paulo, P. 101-110, nov/dez. 1998.
- SANTOS, S. A. Modernização Gerencial e Tecnológica de Pequenas Empresas Industriais. In **SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**, 20., São Paulo, 1998, v. 2, p. 269-271.
- SEBRAE/RS. [Site://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empresas\\_estudos.asp](http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empresas_estudos.asp). Acesso: 16/11/2004
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. 10º Ed. São Paulo: Nova Cultural, 2002, 352 pg.
- TORRES, N. A. **Competitividade empresarial com tecnologia da informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.



VERGARA, Sylvia Constant. **Universidade corporativa: A parceria possível entre empresa e universidade tradicional.** Rio de Janeiro: RAP(set/out.2000), 181-8.