



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA: A CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA EXTENSÃO EMPRESARIAL PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Gustavo Londero Brandli /UNIJUÍ - gustavo.brandli@unijui.tche.br

Ivo Ney Kuhn/UNIJUÍ - ivok@unijui.tche.br

Evani Redin /UNIJUÍ - evanir@unijui.tche.br

Marlise Vitcel/UNIJUÍ – marlise.vitcel@unijui.tche.br

Resumo

Este artigo relata os resultados do Programa Extensão Empresarial, no período de março de 2004 a setembro de 2005, 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 do RS. 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. O Programa dispõe de uma equipe de oito técnicos, para atuação direta na empresa, um gerente responsável pela coordenação e execução do Programa e seis estagiários. As fases do trabalho nas empresas atendem às etapas de inscrição, realização do diagnóstico, implantação de melhorias e avaliação de todo o processo, atuando na gestão estratégica das áreas de administração organizacional, gestão de pessoas, finanças e custos, vendas e marketing, produto e manufatura e prestação de serviços. De posse dos dados levantados elabora-se um relatório de diagnóstico empresarial, destacando pontos fortes e fracos e sugerindo as melhorias relevantes para qualificar a performance e produtividade da organização. O programa, após um ano, assessorou 322 empresas distribuídas em 30 municípios da região Noroeste Colonial do RS onde foram implantadas 1155 ações, sendo 93,07% delas oriundas de problemas de gestão, 4,07% oriundas de problemas de processo e 2,86% de problemas de produto. Das empresas atendidas, 24,22% são do setor industrial, 58,70% são do setor comercial e 17,08% são empresas prestadoras de serviços. A necessidade de uma interação mais qualificada se sustenta na capacidade que o programa possui de constituir-se em



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



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 na medida em que se proporcionam espaços para estudos, monografias, dissertações e toda a gama de ações acadêmicas próprias do fazer universitário, canalizando também inúmeros casos empresariais para discussão e análise. O projeto fornece ainda uma base rica em informações para pesquisa. Constata-se, outrossim, que os níveis de emprego e renda aumentaram no período do programa bem como percebe-se um nível elevado de satisfação dos empresários atendidos.

Palavras-Chave: Extensão empresarial; Desenvolvimento e Universidade.

Introdução

Este artigo relata os resultados diagnosticados no Programa Extensão Empresarial junto às micro, pequenas e médias empresas – MPMEs, da região Noroeste Colonial, 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 programa utilizou uma metodologia de trabalho própria, que consistiu em identificar, inscrever, diagnosticar e assessorar as empresas. Para a execução do projeto a universidade disponibilizou uma equipe de 15 profissionais, composta pela gerência, 8 técnicos de nível superior e 6 estagiários graduandos. Todo o trabalho de assessoria foi 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



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



para a sociedade a produção intelectual gerada na universidade. Além disso, procurou-se relatar quais os problemas de gestão mais freqüentes enfrentado pelos empresários e quais alternativas são possíveis de implantação neste contexto.

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.

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.

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



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



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.

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.

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".

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.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



O papel desempenhado pelas universidades na transferência de informações e conhecimento para a sociedade, via extensão, no caso em análise, 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, especialmente quando adota como foco metodologias participativas que priorizem a ação-reflexão-ação.

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. 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 têm origem nas dificuldades de acesso a insumos e componentes, crédito, tecnologia, mercados, órgãos públicos, entre outros.

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



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



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 apóie 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



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



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 aceção 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.

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,



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



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 freqüência, 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



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



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.

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.

Metodologia

As 322 empresas participantes da pesquisa integraram o Programa Extensão Empresarial, criado pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através de um convênio firmado entre a Secretaria de Assuntos Internacionais – SEDAI e a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, o qual se estendeu de março de 2004 a setembro de 2005.

As fases do trabalho nas empresas consistiram 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

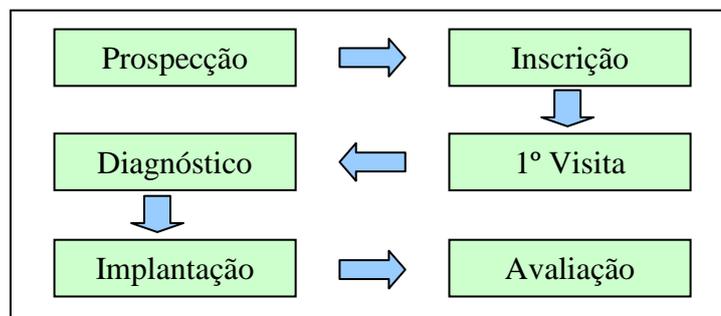
V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Administração Organizacional, Gestão de Pessoas, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Produto e Manufatura e Execução de Serviços.



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

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



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.

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

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.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



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 cuja base econômica é a agropecuária, ancorada nas atividades de soja, milho, trigo, pecuária leiteira e suinocultura.

A maioria dos municípios desta região canaliza mais o comércio e os serviços. Quanto à 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 programa está sendo executado nesta região desde 2000. Desde então até abril de 2003 assessorou 723 indústrias. Após uma interrupção de 10 meses, as ações foram retomadas e com foco nos três ramos: indústria, comércio e serviços. No período de março de 2004 a setembro de 2005, portanto, após um ano e meio da retomada, foram assessoradas 322 empresas, conforme demonstrado na Figura 3. Estas empresas estão distribuídas em 30 municípios da região Noroeste Colonial do RS, neste período foram implantadas 1155 ações, sendo 93,07% derivadas de problemas de gestão, 4,07% oriundas de problemas de processo e 2,86% de problemas de produto.

Até o momento, das 322 empresas, nenhuma é de médio ou grande porte (acima de 100 empregados). Os setores mais representativos nesta região são: Setor alimentício (26,40%, o mais demandado); seguido pelo setor de confecções (15,84%); metal-mecânico (10,87%); Informática/foto/eletrônica e som (7,45%), agronegócios (6,21%); saúde (5,91%); construção civil (5,90%), dentre outros.

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



As ações ou melhorias implantadas distribuem-se nas seguintes áreas da gestão: finanças e custos (39,13%); vendas e marketing (33,94%); administração organizacional (13,33%); gestão de pessoas (6,67%); produto e manufatura (2,86%); desenvolvimento e execução de serviços (2,25%) e processo de comercialização (1,82%). O número de ações implantadas em cada área pode ser visualizada na Figura 3.

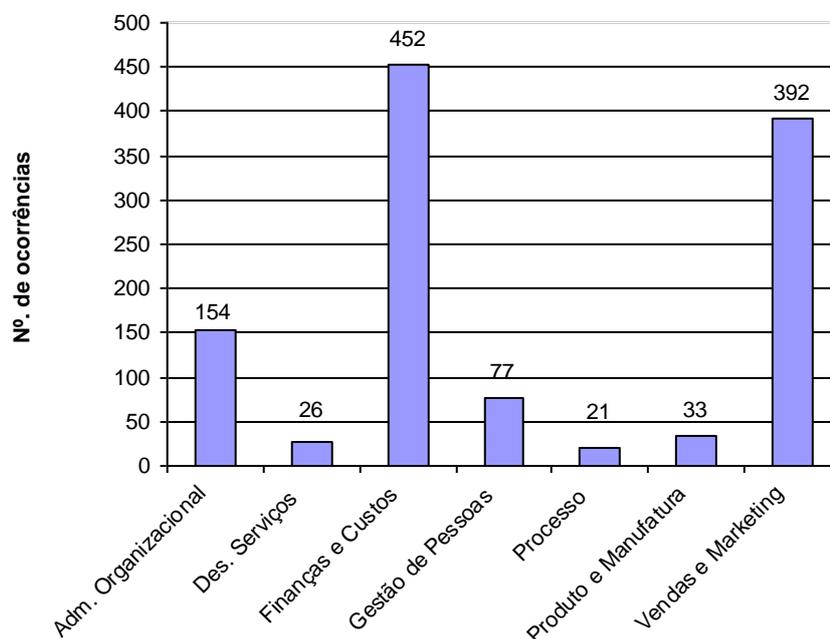


Figura 3 – Demandas em cada área operacional

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Constatou-se que o nível de emprego aumentou em cerca de 4,5% e houve substancial crescimento no volume de investimentos realizados nas empresas atendidas no período em análise.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Os problemas financeiros estão relacionados com a falta de controles, tais como: dificuldade na apuração dos custos e formação do preço de venda; organização e implantação de fluxo de caixa e estruturação de demonstrativos mensais de resultado, bem como incapacidade de elaboração de políticas de concessão de crédito. Na área mercadológica as dificuldades se concentram na formatação de política de marketing, prospecção de clientes e fornecedores e comunicação visual. Em gestão de pessoas a maior carência está na qualificação e capacitação para o trabalho.

Ao nível da organização interna percebeu-se um total desconhecimento das dimensões do planejamento, tanto nos planos estratégico, tático e operacional. Algumas dessas limitações estão relacionadas a programas de qualidade, problemas de layout, melhoria contínua e processos, regulamentos internos, orientação ao uso de EPI's e questões de meio ambiente.

Conclusões

A experiência acumulada pela UNIJUÍ em sua trajetória de inserção regional, ancorada na extensão e solidificada de forma mais intensa com os programas conveniados com o governo do Estado do Rio Grande do Sul, na área do desenvolvimento desde 2000, vem confirmar as afirmações sobre as dificuldades encontradas pelas empresas da região.

A partir da realidade verificada, a ação qualificada junto ao desenvolvimento regional passa pela atuação competente de profissionais e agentes que atuam nas organizações. Nesta direção, a UNIJUÍ desempenha um papel importante como instituição que interage no meio. A parceria entre o governo do estado e a universidade auxilia a tornar isto realidade, bem como auxilia na consecução dos



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



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”.

A necessidade de uma interação mais qualificada se sustenta na capacidade que o programa 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 na medida em que se proporcionam espaços para estudos, monografias, dissertações e toda a gama de ações acadêmicas próprias do fazer universitário, canalizando também inúmeros casos empresariais para discussão e análise. O projeto fornece ainda uma base rica em informações para pesquisa. Constata-se, outrossim, que os níveis de emprego e renda aumentaram no período do programa bem como percebe-se um nível elevado de satisfação dos empresários atendidos.

Para as empresas participantes do programa percebeu-se avanços no aprimoramento das práticas de gestão em suas estruturas organizacionais, qualificando suas atividades e tornando-a mais competitiva para atuar em um mercado que sofre constantes mutações.

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



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



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.

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
- 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.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. POA: Bookman, 2001.
- 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.
- 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



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



SENGE, P. M. **A quinta disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende.** 10^o Ed. São Paulo: Nova Cultural, 2002, 352 pg.

TORRES, N. A. **Competitividade empresarial com tecnologia da informação.** São Paulo: Makron Books, 1995.