

Assessoria Universitária em Gestão Organizacional: Elo entre Ensino e Pesquisa e Vetor de Desenvolvimento Regional

Área Temática de Desenvolvimento Regional

Resumo

Este artigo relata os resultados do projeto Extensão Organizacional da UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do RS, junto às micro, pequenas e médias Indústrias (MPMIs) da Fronteira Noroeste, no período 2000/2003. O Projeto é uma ação articulada entre o Governo do Estado e a Unijuí, cuja missão é fomentar o desenvolvimento regional implantando melhorias técnico-gerenciais, tecnológicas e culturais nas MPMIs. O projeto pretende incrementar a produtividade e competência sistêmica das cadeias produtivas; tornar a economia regional mais competitiva; reduzir a taxa de mortalidade industrial; introduzir melhorias gerenciais e tecnológicas; aumentar emprego e renda. As fases do trabalho foram: adesão; primeira visita; diagnóstico; implantação de melhorias; avaliação, atuando na gestão estratégica das áreas de administração organizacional, pessoas, finanças, custos, vendas, marketing e produção. O diagnóstico consistiu em entrevistas semi-estruturadas aplicando check List. O projeto, após 3 anos, implantou ações em 750 indústrias. 85% concentraram-se em problemas de gestão, 12% de processo e 3% de produto. O nível de emprego aumentou 7,9% e o volume de investimentos cresceu 15%aa. As indústrias moveleira, metalmeccânica, agroindústria e confecções são as mais representativas da região. O projeto forneceu uma base rica em casos para pesquisa e ensino.

Autor

Ivo Ney Kuhn - Mestrado em Administração Financeira/UFPB

Instituição

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ

Palavras-chave: práticas administrativas; assessoria organizacional; desenvolvimento regional.

Introdução e objetivo

Este artigo relata os resultados diagnosticados no projeto de assessoria organizacional realizado pela UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, junto às micro, pequenas e médias Indústrias (MPMIs) da Fronteira Noroeste do RS (Brasil).

O Projeto é uma ação articulada entre o Governo do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil) e a Unijuí cuja missão é fomentar o desenvolvimento regional através da implantação de melhorias técnico-gerenciais, tecnológicas e culturais nos micro, pequenos e médios empreendimentos industriais.

Os objetivos do projeto são: incrementar a produtividade e competência sistêmica das cadeias produtivas; tornar a economia regional e gaúcha mais competitiva; reduzir a taxa de mortalidade das empresas; introduzir melhorias gerenciais e tecnológicas; e elevar os níveis de emprego e renda. As fases do trabalho nas indústrias consistiram em: adesão; primeira visita; diagnóstico; implantação de melhorias e avaliação, atuando basicamente na gestão estratégica e enfocando as áreas de Administração Organizacional, Recursos Humanos, Finanças e Custos, Vendas e Marketing e Produto e Manufatura.

O projeto utilizou uma metodologia de trabalho própria, repassada pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do RS. Para a execução do projeto a universidade disponibilizou uma equipe de 15 profissionais: 1 coordenador, 8 técnicos de nível superior formados em administração, ciências contábeis, economia, química industrial de alimentos engenharia mecânica e 6 estagiários, graduandos das mesmas áreas. Todo o trabalho de assessoria foi executado in loco, nas indústrias atendidas.

Metodologia

A metodologia do trabalho de assessoria consistiu em, inicialmente, organizar uma base de dados das empresas industriais existentes em cada um dos municípios da área de atuação do programa. A partir deste banco de dados, realizou-se a prospecção das empresas a serem atendidas, que podia ser através dos técnicos ou através das entidades parceiras, quais sejam, as prefeituras municipais, as ACIs, os sindicatos, dentre outras. Esta prospecção culminava na adesão da empresa ao programa, que consistia no preenchimento da ficha de inscrição e envio ao Núcleo de Extensão Empresarial da universidade.

De posse da ficha de inscrição e obedecendo a critérios de prioridade no atendimento, estabelecidos por um Comitê Consultivo composto por entidades representativas da comunidade regional, foi feito contato com as empresas inscritas, para agendar a primeira visita.

Na primeira visita, o Extensionista (técnico que atende a empresa), apresentava ao empresário os objetivos do Programa e a forma de atendimento. De posse destas informações, o empresário optava pela continuidade ou não ao programa. Optando pela continuidade, ele recebia e preenchia uma ficha de informações, com dados sobre a empresa, e expectativas individuais, que serviam como parte do diagnóstico, realizado através de entrevistas semi-estruturadas com base em roteiro específico (check list). Após esta entrevista o extensionista elaborava um relatório, baseado nesta e na ficha de informações, destacando pontos fortes e fracos e sugerindo as melhorias necessárias. De posse deste relatório, o empresário definia prioridades de atendimento, as quais poderiam ser implementadas pela equipe de Extensionistas ou terceirizadas para entidades parceiras de oferta de ações gerenciais ou tecnológicas.

A fase de implementação das melhorias priorizadas pelo empresário expressa o núcleo central das ações do projeto. As ações consistiram 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. Foi feita pelo empresário opinando sobre o programa e sobre o atendimento recebido, expressando seu grau de satisfação.

Resultados e discussão

O papel desempenhado pelas micro, pequenas e pequenas empresas (MPMEs) é fundamental para assegurar o desenvolvimento e a estabilidade da economia da maioria dos países. No Brasil, conforme dados do SEBRAE (2001), estas constituem cerca de 98% 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 deste. 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.

Neste contexto, o presente estudo relata os resultados diagnosticados junto ao projeto de assessoria organizacional realizado pela UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, junto às micro, pequenas e médias Indústrias (MPMIs) da Fronteira Noroeste do RS (Brasil).

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. Outro objetivo é relatar quais os problemas de gestão mais frequentes dos empresários e quais alternativas são possíveis de implantação neste contexto.

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. A região Fronteira Noroeste, 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 21 municípios cuja base econômica é a agropecuária, ancorada nas atividades de milho, trigo, soja, suinocultura e pecuária leiteira. Os municípios maiores dentro desta região canalizam mais a indústria e os serviços, especialmente os serviços públicos. A indústria regional está baseada na indústria de máquinas e implementos agrícolas, um dos maiores pólos nacionais desta área, que forma um denso arranjo produtivo regional na área metal-mecânica.

O projeto, após três anos de atividade na Fronteira Noroeste do RS, atendeu 750 empresas industriais (67%) de um universo de 1121 indústrias cadastradas pelo IBGE. Adotando a classificação do SEBRAE, 76% são microempresas (possuem até 20 empregados), 21% são pequenas empresas (possuem entre 20 e 99 empregados) e 3% são médias empresas (possuem entre 100 e 199 empregados). Por restrição de convênio, o projeto não contemplou a assessoria em grandes empresas. Os setores industriais de micro, pequeno e médio portes mais representativos nesta região são: moveleiro (17,5%); metal-mecânico (16,6%); confecções (15,8%); alimentício (12,4%) e agroindustrial (11,10%), entre outros.

Os principais resultados obtidos pelo projeto foram a possibilidade de priorização e implementação de ações, usando como parâmetro o nível de importância e urgência em cada uma das indústrias. As ações ou melhorias implantadas distribuíram-se da seguinte maneira: finanças e custos (39%); produto e manufatura (20%); vendas e marketing (17%); administração organizacional (17%); e recursos humanos (7%). Diagnosticou-se que, de um total de 1749 implantações, resultando em uma média de 2,33 ações implantadas por empresa, 85% delas concentraram-se em problemas de gestão; 12% em problemas de processo; e 3% 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.

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. Nas indústrias 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.

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, 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 recursos humanos 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.

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 MPMIs 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 disso, 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 MPMIs 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 MPMIs 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.

Conforme Amato Neto (2000) a maioria dos problemas enfrentados pelas MPMIs 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 MPMIs 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 MPMIs 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 a 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.

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

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 MPMIs, 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 firmas 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 *locus* 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 MPMIs 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 forneceu uma base rica em informações para pesquisa. Para o ensino, elaboraram-se inúmeros casos empresariais. Constatou-se também que os níveis de emprego e renda aumentaram em cerca de 8% no período do projeto. Percebeu-se ainda um substancial crescimento no volume de investimentos realizados na indústria regional, com ênfase na indústria moveleira, na indústria metalmeccânica, na agroindústria e na indústria de confecções. Atualmente em nova fase, o projeto está sendo ampliado em suas atividades para os setores de comércio e serviços, por reivindicação da comunidade regional.

Referências bibliográficas

- AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais. São Paulo: Atlas, 2000. 276p.
- AMORIM, M. A. Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará. Fortaleza: BNB, 1998. 100p.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. 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, 1999.48p.
- 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.
- 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.
- SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende. 10.ed. São Paulo: Nova Cultural, 2002. 352p.
- VERGARA, Sylvia Constant. Universidade corporativa: A parceria possível entre empresa e universidade tradicional. Rio de Janeiro: RAP(set/out.2000), 181-8.
- WEINBERG, Mônica. O emprego está nas micros. Revista Veja, São Paulo, 23 jan.2003. 94-95p.