

---

# *Criando alianças estratégicas entre universidades e empresas: o caso Uniemp*

---

*Claudia Costin  
Thomaz Wood Júnior*

Durante o período de rápido crescimento experimentado pela economia brasileira nos anos 70, as universidades transformaram-se essencialmente em fornecedoras de mão-de-obra especializada para as empresas públicas e privadas. Barreiras invisíveis, fundadas em paradigmas e valores diferentes, separavam acadêmicos e empresários, criando dificuldades à integração. Já na década de 80, com a globalização da economia mundial, a competitividade e, conseqüentemente, o acesso à tecnologia tornaram-se questões centrais para a maior parte das organizações. Hoje, mais do que nunca, o padrão material e a qualidade de vida de um país são determinados pelo conhecimento científico disponível e pela competência em gerar tecnologia a partir desse conhecimento. O progresso econômico e social de países como o Brasil depende de medidas estruturais, incluindo a criação e o constante aprimoramento de associações entre universidades, centros de pesquisas e empresas. A cooperação é compulsória. É fundamental criar um sistema integrado capaz de lidar com a velocidade e a complexidade do processo de inovação tecnológica e com o novo paradigma gerencial.

Os propósitos centrais deste trabalho são discutir as implicações do novo ambiente econômico e social e explorar o caso do Instituto Uniemp, organização sem fins lucrativos fundada em fevereiro de 1992 pela iniciativa de algumas importantes empresas e universidades brasileiras. O Instituto objetiva promover o relacionamento entre universidades e empresas e unir as culturas acadêmica e empresarial, desenvolvendo a mentalidade de solucionar problemas através de esforços conjuntos. Em sentido mais amplo, o objetivo é atuar como um catalisador do processo de mudança de mentalidade de acadêmicos e empresários, rompendo barreiras à construção de parcerias cooperativas.

A primeira parte deste texto é dedicada a uma discussão geral. Na segunda são abordados os aspectos teóricos da questão da competitividade. Na seguinte trata-se dos conceitos de alianças estratégicas. Na quarta discute-se a interação entre universidades e empresas no Brasil. No tópico seguinte é contada, resumidamente, a história do Instituto Uniemp, descrevendo-se sua estrutura e seus objetivos.

Os autores agradecem a Eva Stal e Roderico Moraes, diretores do Instituto Uniemp, pela valiosa colaboração.

Recebida em outubro/93

---

*Claudia Costin* é doutoranda em Administração de Empresas na EAESP da Fundação Getúlio Vargas e profissional do Serpro.

*Thomaz Wood Júnior* é doutorando em Administração de Empresas na EAESP da Fundação Getúlio Vargas e profissional do Setor de Fibras e Polímeros da Rhodia S.A.

Finalmente, são comentadas algumas dificuldades e barreiras enfrentadas por esse tipo de projeto e discutidas perspectivas para o futuro.

## DISCUSSÃO GERAL

A acirrada disputa por antigos e novos mercados, em mundo com energias mobilizadas alternadamente por processos globalizantes e particularizadores, tem colocado cada vez mais em questão a natureza do conhecimento, assim como as formas de sua produção e sua transmissão. Toda a discussão sobre ciência e tecnologia, marcada até recentemente por tom nacionalista e, em alguns casos, xenófobo, ganha agora novo rumo, enfatizando a complementaridade, a seletividade nas áreas de especialização de cada país e a aplicabilidade do conhecimento na obtenção de vantagens competitivas em indústrias específicas.

Do mesmo modo, sem pretensões de aprofundar uma discussão epistemológica, observa-se que o ritmo das inovações e de sua incorporação ao processo produtivo ocasionou substancial modificação na forma de transmissão do conhecimento e até mesmo em algumas de suas características ontológicas. Os *mass-media* fornecem a público **leigo**, senão a crianças, carga informativa que, embora pouco elaborada e até descartável, deixaria pasmos os pesquisadores e cientistas de séculos anteriores. Esta velocidade da evolução tecnológica, exaltada por apologistas da modernidade pela melhoria que traria à qualidade de vida das populações, na realidade acarreta conseqüências sociais graves quando torna obsoletos, em prazo muito curto, conhecimentos adquiridos em universidades ou cursos de formação, em um verdadeiro processo de sucateamento de pessoas<sup>(1)</sup> (Privat, 1993). A incorporação de novas tecnologias ao processo produtivo tem, além disso, causado desemprego e falências em grande escala de concorrentes sem condições para substituir sua plataforma tecnológica no prazo necessário.

Kurz (1992) analisou o fenômeno, apontando para algumas conseqüências da intensificação da competição em nível mundial. Para o filósofo alemão, o mundo todo está integrado em sistema único, de maneira que uma crise nos países periféricos implicaria em problemas nos centrais. A concorrência no mercado mundial tornaria obrigatório novo padrão de produtividade, combinando necessidade de grande infraestrutura com alta tecnologia e vultosos investimentos. Este novo padrão, em mercado altamente interligado, representaria um limite ao processo de desenvolvimento capitalista. O aumento de produtividade implicaria, pela primeira vez, em dispensa de trabalhado-

res, restringindo o mercado consumidor. A globalização econômica teria implicações antes impensáveis. A vitória de uma empresa significaria não apenas a derrota de sua concorrente, mas poderia acarretar impactos sociais graves a comunidades inteiras localizadas no outro extremo do mundo. Os países do Terceiro Mundo, dispersos no meio de incompleta transição ao industrialismo, perdem-se em crises internas e não conseguem formular projetos nacionais capazes de superar os impasses colocados. Paralelamente às macromudanças, as organizações refletem e catalisam novas mudanças.

Nesse contexto, marcado por incertezas e discontinuidades, há de se (re)situar a já antiga discussão da cooperação entre universidade e setor produtivo. A tradicional visão da universidade, enquanto centro de saber a ser repassado às empresas através de profissionais recém-formados ou de pesquisas e consultorias, no qual o setor produtivo pode recolher a mais nova teoria sobre como fazer mais e melhor, não mais se justifica, se é que alguma vez se justificou.

O conhecimento é produzido à medida que o homem, com seu trabalho, transforma a natureza na busca dos bens necessários para viver. A especialização de funções, com a criação de escolas técnicas, universidades e centros de pesquisa, é relativamente recente. Essas instituições mostram-se efetivas quanto mais aptas estiverem a responder às questões colocadas pelo estágio de desenvolvimento das sociedades nas quais surgiram.

O descolamento da universidade, ou sua transformação em **torre de marfim**, leva à sua substituição por outros centros de saber mais alinhados com as necessidades concretas da produção da vida. A emergência da era da competitividade acentua esta necessidade. A universidade precisa agora, para cumprir seu papel, não apenas ensinar, pesquisar e publicar, mas também apreender rapidamente os conteúdos cognitivos que têm sua origem no setor produtivo, sejam eles de natureza técnico-científica ou sócio-gerencial. Em outros termos, se a produção do conhecimento se dá *pari passu* à produção de bens e serviços, e o ciclo de vida de ambos é muito reduzido, cabe à universidade ir colher na fonte, não só através de pesquisas, mas também de parceria efetiva com as empresas, sua matéria-prima de trabalho. Cumpre à universidade **descer do trono**. Não para perder seu papel de consciência crítica da sociedade, mas para perceber que na cooperação com o setor produtivo ela tem tanto ou mais a receber do que a dar.

Nesse sentido, cabe lembrar que o sucesso econômico do Japão, sobre o qual muito se tem falado e escrito, não parece ter conexão direta com o apro-

veitamento de pesquisas feitas pelas universidades. Segundo Porter (1990), "a pesquisa universitária é limitada e o intercâmbio entre empresas e universidades é modesto, comparado com o de muitos outros países. Há uma série de laboratórios nacionais no Japão, ligados a vários ministérios, que têm tido algum papel em pesquisa e desenvolvimento. Muitos dos melhores graduados em áreas científicas, no entanto, escolhem posições nos laboratórios de pesquisa das maiores companhias japonesas. É aí que a maior parte da pesquisa relevante no país ocorre".

Na Coréia do Sul, embora a formação nas universidades seja de excelente nível como no Japão, a pesquisa universitária é igualmente modesta. Neste integrante do grupo dos **Tigres Asiáticos** a pesquisa ocorre, sobretudo, em institutos especializados financiados em parte ou totalmente pelo governo e focados na indústria. Entretanto, as universidades beneficiam-se dos achados das pesquisas quando se aliam fortemente a esses institutos. Os conhecimentos assim adquiridos são, por sua vez, repassados à sociedade, não só através dos cursos convencionais, mas também dos concorridos programas para executivos.

Esses dois exemplos, Japão e Coréia do Sul, ressaltam a importância de a universidade buscar maior aproximação com a indústria e os centros de pesquisa. A distância entre eles certamente acabará sendo negativa para o setor produtivo e crítica para a universidade. Isolada, estática, autofágica e desvinculada da realidade, a universidade tenderia a se tornar um centro de conservadorismo técnico e político, um verdadeiro cartório de homologação de conhecimentos **academicamente corretos** (Kuhn, 1990)<sup>(2)</sup>.

Evidencia-se, assim, a necessidade de repensar a universidade no contexto de uma nova aliança estratégica com o setor produtivo. Caberia à universidade passar de centro privilegiado do saber para a condição de receptadora, sistematizadora e socializadora — nunca de forma acrítica — do conhecimento produzido por ela e por outras instâncias da sociedade, no processo de geração de riqueza. Para tanto, é necessária a criação de espaços de troca e parceria em que representantes do setor produtivo possam, além de repassar conhecimentos adquiridos, influenciar na seleção de currículos e participar de projetos de pesquisa.

O caso escolhido para este estudo é um **gerador** desses espaços, o Instituto Uniemp. Criado no Brasil em fevereiro de 1992, enquanto um fórum permanente de relacionamento universidade-empresa, congrega hoje cerca de 30 empresas de destaque e aproximadamente 50 universidades. Este instituto, além da parceria em pesquisas e da transferência de co-

nhecimento, coloca para si o desafio de "agir como catalisador do processo de mudança da mentalidade dos empresários brasileiros que têm, até agora, investido muito pouco em pesquisa e desenvolvimento, mas sentem a necessidade de um grande esforço de atualização tecnológica em seu negócio, para se manterem competitivos em seus mercados específicos"<sup>(3)</sup>.

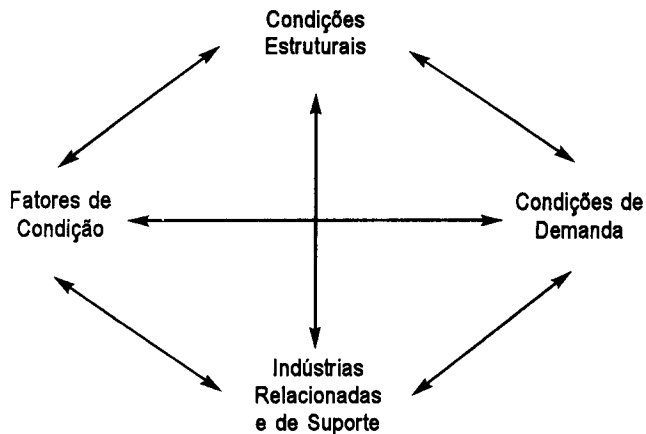
A experiência é recente para uma avaliação conclusiva, mas certamente permite uma análise preliminar da viabilidade do papel a que se propõe o Instituto, enquanto gerador de espaços para a concretização de alianças entre dois setores hoje tão distantes no Brasil.

## A QUESTÃO DA COMPETITIVIDADE NACIONAL E A VANTAGEM COMPETITIVA DAS NAÇÕES

Para Porter (1992), em nível de nação o conceito **competitividade** somente pode ser aproximado via produtividade — a habilidade de gerar riquezas — e, conseqüentemente, qualidade de vida adequada, a partir dos recursos humanos, materiais e de capital disponíveis. A competitividade é função primeira das características dos produtos — ou serviços — e da eficiência com a qual são gerados. No contexto atual, com a globalização da economia e a aceleração do avanço tecnológico, não é possível conceber uma nação competitiva em todas as suas indústrias. Foco preferencial deve ser dado aos segmentos mais produtivos, para os quais o país demonstra maior potencial e vocação. Assim, novo arcabouço teórico deve levar em conta os movimentos globais de mão-de-obra, capital, produtos, serviços e informação e se preocupar com a indicação das condições favoráveis para as indústrias nacionais poderem prosperar e competir mundialmente. A nova questão da política industrial passa a ser como, em contexto complexo, construir um ambiente favorável para o surgimento e o constante aperfeiçoamento dos seus setores industriais mais competitivos.

Segundo Porter, a condição de sucesso de uma empresa está na capacidade de inovação, tomada em sentido mais amplo, englobando da tecnologia às novas formas de gerenciamento. A informação tem peso especial nesta questão, tanto como indicador de novos caminhos para pesquisa e desenvolvimento (P&D) como na contínua quebra de antigos paradigmas e na exploração de novas fronteiras. Inovar, segundo esse autor, é a única maneira de assegurar a vantagem competitiva.

Porter propõe um modelo de quatro variáveis, interdependentes e interagentes, que pode ser observado na figura a seguir.



### Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional

Fonte: Porter, 1992

- **Fatores de condição** — posição de uma nação em termos de infra-estrutura, trabalho etc. Não são apenas os fatores apontados pela economia clássica como de produção — terra, recursos naturais, trabalho. Em economias pós-industriais, avançadas, os setores de ponta são normalmente gerados e continuamente melhorados através de existência de mão-de-obra especializada, sólida base científica e, principalmente, boa dose de **inteligência gerencial** capaz de unir todos esses fatores e transformá-los em realidade ao alcance do mercado consumidor. Muitas experiências registram como nações detentoras de recursos naturais abundantes, fator fundamental dentro do paradigma anterior, são incapazes de transformá-los em riqueza e qualidade de vida, enquanto países com grandes limitações acabam encontrando, na luta pela superação dessas dificuldades, pontos de apoio para o florescimento de indústrias altamente combativas.
- **Existência de indústrias relacionadas e de suporte** — trata-se da presença ou da ausência de competidores ou fornecedores que compõem o macroambiente da indústria. A afetação por parte destes últimos é óbvia, pois significam forte *input* positivo de produtividade, na medida que os insumos fornecidos representam considerável parcela da competitividade do produto final. Já a existência de fortes competidores influi de outra forma. Por um lado, a competição local aumenta a pressão para a implementação de inovações tecnológicas e administrativas. Neste sentido, tende mesmo a criar uma base de conhecimento extra-indústria que a beneficia diretamente, assim como a infinidade de atividades

satélites, envolvendo ensino, serviços especializados e fornecedores. Por outro, pode gerar pressão por internacionalização, quando os mercados domésticos tornam-se limitados, possibilitando atingir novos patamares de inovação e competitividade a serem incorporados a toda a indústria, ampliando o ciclo de evolução contínua. Uma empresa competitiva gera outras, criando *clusters* de empresas ou **ilhas de excelência**.

- **Condições estruturais** — são as condições nacionais sob as quais as empresas são criadas. O ponto fundamental é a exploração inteligente dessas condições, levando o foco à questão do gerenciamento. Nenhum estilo gerencial é universal ou pode ser impunemente transplantado. A questão está em como construir estilo capaz de somar sistemicamente os fatores materiais e subjetivos. O contexto nacional influencia enormemente a forma como as organizações são criadas, organizadas, gerenciadas e até — e principalmente — a maneira como elas competem entre si.
- **Condições de demanda** — natureza do mercado nacional. A globalização não diminui a importância do mercado interno. A existência de concorrentes fortes, de mercado exigente e sofisticado, capaz de capturar tendências internacionais, ajuda a determinar o patamar de qualidade e produtividade da indústria que o atende.

Porter cria com seu modelo um quadro de referências sobre o qual várias análises podem ser feitas. A partir de sua definição, a tarefa a nós colocada é, então, a de utilizá-lo para analisar a questão das alianças entre universidades e empresas.

O primeiro ponto que vem à tona é a aparente contradição entre rivalidade e aliança. A posição de Porter é clara; ele valoriza a competição como criadora de cérebro e músculos empresariais e coloca sérias limitações à utilização de alianças, especialmente entre concorrentes. O caminho a ser seguido é o da limitação dessas associações a aspectos periféricos de atuação das empresas.

Quanto às alianças entre universidades e empresas, o princípio de não-interferência nas atividades centrais das organizações — aquelas que originam e sustentam sua vantagem competitiva — deve permanecer intocável. O campo de cooperação deve ser no meio termo entre o desenvolvimento tecnológico básico — de caráter acadêmico — e a aplicação industrial — de caráter empresarial. Mecanismos devem ser criados não só para permitir esse nível de cooperação, mas

também para gerar pesquisa básica já no nascedouro, orientada para as futuras aplicações práticas.

Não é simples estabelecer esse todo integrado, desde o desenvolvimento primário da tecnologia até a chegada do produto ao mercado, até porque os horizontes de tempo das universidades e empresas são diferentes. Por outro lado, não são poucos os exemplos de *clusters* envolvendo empresas, centros de pesquisa e universidades, representando verdadeiros pólos de geração e aplicação prática de tecnologia de ponta. A pesquisa cooperativa tem, além disso, grande potencial de sinalizar áreas emergentes de tecnologia, ainda distantes da pesquisa aplicada proprietária.

Outro aspecto importante, ligado à integração empresa-universidade, é a própria educação. Aqui o ponto-chave é desenvolver um sistema educacional sintonizado simultaneamente com valores humanistas e com a velocidade e as necessidades atuais das mudanças tecnológicas. Portanto, alguns dos valores básicos desse sistema devem ser a interdisciplinaridade, o generalismo e um processo contínuo de superação e geração de novas especialidades. Neste sentido, a reforma dos currículos universitários e os programas de educação continuada são essenciais. Cabe destacar a importância de revisão completa da formação e reciclagem dos administradores, em novo contexto de turbulência e mudanças contínuas, no qual a superação constante de paradigmas faz a regra.

Outro ponto significativo é o papel dos governos, tema sempre complexo. Temos assistido a um embate que se convencionou, oportunística e maniqueísticamente, reduzir a dois oponentes: de um lado, os defensores do mercado livre, por ora em alta; de outro, os adeptos de elevado grau de intervenção do Estado sobre a economia. Um exame prático da realidade revela nuances importantes por trás das aplicações desses dois princípios antagônicos, podendo ser observada pouca aderência entre teoria e prática, assim como realidades muito diferentes dos rótulos. O caso específico das associações e alianças poderia ser situado entre os dois paradigmas, sob enfoque de uma ação estratégica do Estado para, ao mesmo tempo, estabelecer regras e favorecer o florescimento e a evolução das indústrias. Se, de fato, algumas condições aparentemente adversas, especialmente a rivalidade entre concorrentes, estimulam a evolução, também algumas condições facilitadoras são indispensáveis para a sobrevivência das empresas.

Deve-se frisar, mais uma vez, serem as empresas que conquistam e mantêm a vantagem competitiva, via inovação, capaz de gerar riqueza e qualidade de vida superior. Toda a estrutura a ser montada deve servir de sustentáculo para que isso se realize.

## REPENSANDO ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Assim como o modelo desenvolvido por Porter (1992) forneceu-nos quadro referencial para uma análise do contexto no qual a questão emerge, o conceito de aliança estratégica<sup>(4)</sup> permite uma abordagem mais instrumental da teoria.

Alianças e associações — especialmente dentro do setor produtivo — existem há muito tempo. Entretanto, nos anos 80 houve crescimento não-observado anteriormente quanto ao seu número, provocando inclusive reflexões sobre a modificação da estrutura concorrencial capitalística. Por outro lado, o índice de fracasso dessas formas cooperativas é alto — 30% a 40% — e sua expectativa média de vida é baixa — cerca de três anos e meio —, indicando se tratar de forma ainda em evolução e sem um **estado da arte** maduro e dominado.

Garrette & Dussauge (1991) definiram alianças como “associações entre empresas concorrentes, ou potencialmente concorrentes, para operacionalizar um projeto específico coordenando em conjunto parte de suas competências, meios e recursos”. Alianças podem também ocorrer entre clientes, fornecedores e até entre empresas de ramos diferentes, neste caso não afetando a concorrência. O principal objetivo de uma aliança é aumentar a vantagem competitiva dos associados. Caracteriza-se por ser transitória — não raro com tempo de vida predeterminado — e parcial, envolvendo setores não-centrais dos participantes.

Uma questão central sobre as alianças estratégicas é o paradoxo entre competição e colaboração. As alianças alteram o jogo concorrencial, deslocando o *locus* de realização da rivalidade do mercado para o campo de disputa por ativos, tecnologia, *know-how* e outros benefícios. Essa transição ocorre quando as empresas procuram maximizar sua segurança, o que acaba provocando uma corrida pela absorção de conhecimentos. O domínio de novos conhecimentos e a capacidade de transformá-los em produtos vendáveis, no menor espaço de tempo, está na origem das alianças. No contexto econômico atual, para ser rentável uma inovação tem de ser explorada rápida e maciçamente, em função dos altos custos de P&D e da velocidade de difusão de novas tecnologias.

É interessante notar não serem as alianças produto exclusivo de análises estratégicas exaustivas — embora estas tenham peso decisivo —, mas também de grandes sonhos e visões que nem sempre passam pela racionalidade capitalista. De qualquer forma, uma metodologia deve ser seguida para a avaliação, *a priori*, da adequação da criação de uma aliança. O ponto essencial é a existência de processos de autoconheci-

mento e conhecimento mútuo, realizados pelos futuros parceiros para identificar suas plataformas de competência e necessidades estratégicas. Um processo de análise pode, em geral, ser esquematizado em seis etapas:

- reflexão sobre a vocação da organização, quando devem ser questionados a sua real razão de ser e o que pretende para o futuro;
- estudo detalhado do setor industrial, do mercado e das condições concorrenciais;
- avaliação dos desempenhos atual e potencial da organização;
- escolha da estratégia para a mudança de patamar competitivo;
- avaliação da opção de aliança estratégica como alternativa para a implementação da estratégia escolhida;
- escolha do aliado.

O processo de construção de uma aliança requer tempo, dedicação, trabalho, paciência e, principalmente, muito comprometimento. Diferentes organizações possuem diferentes visões gerenciais, calcadas em diferentes paradigmas, que norteiam, não raro de forma pouco explícita, seus mais importantes processos decisórios. Alianças provocam verdadeiros choques culturais, freqüentemente levando as organizações a profundas reflexões sobre seus valores, suas estratégias e até mesmo suas estruturas. A questão torna-se ainda mais crítica quando as associações ocorrem entre organizações distintas em objetivos e estruturas, como empresas e universidades. Neste caso, mais do que em qualquer outro, a importância do autoconhecimento e do posicionamento estratégico cresce e as respectivas plataformas de competência e os objetivos individuais devem ser muito bem explicitados.

### **INTERAÇÃO EMPRESA-UNIVERSIDADE NO BRASIL<sup>(5)</sup>**

Existe uma relação entre gastos em P&D e crescimento econômico, mas o sistema de inovação de um país não se restringe a isso. Ele inclui toda a rede de ensino e pesquisa e as agências governamentais ligadas a ciência e tecnologia. Nos países industrializados, esse conjunto foi sendo gradualmente incorporado ao processo global de desenvolvimento econômico e social, com foco no atendimento da demanda do mercado. A amplitude de atuação do Estado no desenvolvimento científico e tecnológico pode ser grande e ocorrer de diferentes e inúmeras formas: atividades de P&D, realizadas por suas instituições;

formação de recursos humanos especializados; financiamento direto às empresas; concessão de incentivos; criação e manutenção de sistemas de informação; medidas de ordem legal — regulamentação de patentes, por exemplo; medidas econômicas para reduzir o custo de operacionalização de inovações; e medidas para reduzir as incertezas, inerentes a novos empreendimentos. No entanto, o esforço inovativo ganha dimensão prática no setor produtivo, pois as empresas trazem a motivação da busca do lucro.

No Brasil, os gastos governamentais, assim como aqueles patrocinados pela iniciativa privada, são extremamente baixos. A conjuntura atual pode ser explicada através de uma análise histórica. Nos anos 60, enquanto vários planos e órgãos de fomento ao desenvolvimento tecnológico eram criados, a política econômica seguia o caminho inverso, favorecendo o uso de tecnologia externa em conjuntura de mercado protegido. Como resultado, as iniciativas de desenvolvimento tecnológico ficaram quase que exclusivamente por conta de universidades e centros de pesquisa das estatais, caracterizadas pela geração de novas tecnologias e apenas residualmente pelo apoio ao setor produtivo.

---

### *Diferenças culturais, estruturais e de objetivos exigem profundo processo de reflexão e aprendizado prático.*

---

No quadro 1 podem ser observadas algumas características das universidades e empresas que, de alguma forma, delimitam seus espaços institucionais e constituem suas identidades, devendo ser consideradas em processos de cooperação. Não se deve entender, é importante frisar, essas diferenças como impedimentos ou dificuldades à interação. Na verdade, os processos interativos, desde programas de capacitação e treinamento até o desenvolvimento e a transferência de tecnologia, apresentam várias vantagens para ambas as partes. Para a universidade, são formas de captação adicional de recursos para pesquisa básica e aplicada, para manter quadros de pessoal qualificados e para ministrar ensino associado à alta tecnologia. Para a empresa, potencializam o desenvolvimento tecnológico com menor investimento, permitem acesso aos laboratórios e recursos de documentação, possibilitam apoio de pessoal qualificado na solução de problemas, proporcionam atualização técnica e intro-

## Quadro 1

## Características Gerais

Característica	Universidade	Empresa
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de conhecimento</li> <li>• Tecnologia como meio de desenvolvimento da sociedade</li> <li>• Realiza pesquisa exploratória para elevar o nível de conhecimento da sociedade</li> <li>• Formação de profissionais completos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração do lucro</li> <li>• Tecnologia como instrumento para viabilizar a permanência no mercado</li> <li>• Busca eficiência, eficácia, qualidade e produtividade</li> <li>• Utilização estratégica dos recursos humanos</li> </ul>
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantida essencialmente via contratação de docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão global do processo produtivo, incluindo insumos, transformação, sistemas de controle etc.</li> </ul>
Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgada sem restrições</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resguardada para garantir a vantagem competitiva</li> </ul>
Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca disciplina</li> <li>• Hierarquia fraca</li> <li>• Processo decisório lento</li> <li>• Departamentalização baseada em especialização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina, confiabilidade e reprodutividade</li> <li>• Poder concentrado</li> <li>• Processos decisórios ágeis</li> <li>• Transição rumo a estruturas mais flexíveis e descentralizadas</li> </ul>
Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco direcionamento</li> <li>• Prazos e objetivos flexíveis e mutáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa aplicada</li> <li>• Prazos curtos</li> <li>• Forte direcionamento</li> <li>• Especialização</li> </ul>

duzem elemento de criatividade na organização. Em síntese, pode-se dizer que enquanto a empresa pode fornecer recursos financeiros à universidade, esta pode ajudar a fazer frente à crescente complexidade ambiental.

No quadro 2 constam vários programas de cooperação entre universidades e empresas. A variedade de formas e objetivos mostra a riqueza de possibilidades. O contexto atual não impõe novos modelos de relacionamento, mas impele ambos os tipos de organização à abertura de fronteiras e propicia condições para a criação e o estabelecimento de novas e novíssimas formas de interação em relações do tipo **ganha-ganha**.

A criação de elos é inevitável. Resta empreender um trabalho para gerar mecanismos indutores capazes de viabilizar e dar base estrutural às interações. É igualmente necessário especial cuidado com os interlocutores e as formas de comunicação, para evitar os aspectos negativos do choque cultural. Deve-se ainda procurar resguardar as identidades dos atores envolvidos. Nesta conjuntura, finalmente, é essencial o papel do gerenciamento da aliança, dada a complexidade característica da união.

### UNIEMP: CONSTRUINDO PARCERIAS

O Uniemp é uma instituição sem fins lucrativos, criada oficialmente em fevereiro de 1992 por importantes empresas e universidades brasileiras. Na realidade, a idéia de criar uma entidade nacional para

atuar como catalisador da interação entre empresas e universidades vinha amadurecendo já há algum tempo na mente de empresários e acadêmicos, muitos deles envolvidos de alguma maneira com projetos cooperativos. Entretanto, foi preciso um evento para deslanchar o projeto, dando-lhe rumo e corpo. Ele ocorreu por iniciativa de um presidente de multinacional — Rhodia, subsidiária brasileira do grupo francês *Rhône-Poulenc* — e um reitor de universidade — Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). A sintonia conseguida por esses dois homens, pertencentes a duas organizações tidas como inovadoras e de ponta em seus distintos setores de atuação, tornou possível os primeiros encontros entre reitores de várias universidades com presidentes e proprietários de grandes empresas.

Em meados de 1990, esse grupo com cerca de dez pessoas deu início ao processo de criação do Instituto. Tomando emprestado alguns processos estruturados característicos dos chamados novos modelos gerenciais, primeiramente o grupo deteve-se na análise de obstáculos e barreiras ao atendimento da interação produtiva dos dois mundos representados por seus componentes. Foi também esse grupo que definiu a missão do Uniemp — “Intermediar a integração entre universidades, institutos de pesquisa e empresas, visando ao desenvolvimento tecnológico nacional” — e as suas diretrizes de longo prazo<sup>(6)</sup>, descritas a seguir:

- promover, de maneira sistemática, o relacionamento universidade-empresa;

**Quadro 2**

**Casos de Interação Universidade-Empresa no Brasil**

Parceiros	Objetivo	Descrição
Biobrás/UFMG (aproximadamente dez anos)	• Cooperação contínua para o desenvolvimento tecnológico	• Biobrás surgiu no Instituto de Ciências Biológicas da UFMG • Conta com cerca de 500 funcionários e seu patamar anual de vendas situa-se em US\$ 25 milhões • Produz insulina, hormônios, enzimas e produtos para diagnóstico • Desenvolveu e aprimora base tecnológica via contato com UFMG e outras instituições no Brasil e no exterior
Fundapet/UFRGS (aproximadamente sete anos)	• Capacitação da UFRGS para atender demanda de serviços do pólo petroquímico	• Projeto desenvolveu-se com recursos das empresas, de órgãos de fomento e da própria Universidade • Gerou pólo de competência petroquímica na UFRGS • Passa atualmente por reestruturação visando dotar a Universidade de maior agilidade no atendimento da demanda das empresas
UFBA e UFPa/ Petrobrás (aproximadamente dez anos)	• Formação de pesquisadores • Condução de programas de pesquisa	• O foco do programa de cooperação está no desenvolvimento de competência tecnológica na área de geofísica de petróleo • Criou núcleos de pesquisa e tem gerado trabalhos de aplicação prática
Coppetec/UFRJ (aproximadamente vinte anos)	• Estabelecer ligação com o meio ambiente (clientes), gerindo a prestação de serviços	• Foi criada com personalidade jurídica própria • Apóia docentes na captação e na execução de projetos, na identificação de clientes, na negociação de propostas, na administração de projetos e no suporte técnico • Não compete com empresas existentes, orientando seu trabalho para novas tecnologias e processos inovadores
ETT/Unicamp (aproximadamente três anos)	• Sistematizar relações com indústria e comunidade	• Está voltada basicamente para a transferência de tecnologia • Possui banco de dados sobre docentes e respectivas áreas de atuação • Divulga potencial tecnológico da Universidade e demanda do setor produtivo, intermediando acordos e contatos para cooperação
Programa Parceria/Unesp (aproximadamente dez anos)	• Busca cooperação com administrações municipais e estadual e setor produtivo	• Está voltada para o desenvolvimento de projetos de impacto social junto ao setor público • Desenvolve, também, projetos de assessoria e consultoria para o setor produtivo
Disque Tecnologia/USP (aproximadamente dois anos)	• Programa geral voltado para pequena e média empresas	• Mecanismo ágil, informal e geral, gerando diversas formas de apoio nas áreas de tecnologia, gerenciamento, mercado etc. • Envolve de informação básica até contratos de consultoria

Fonte: Adaptado de Stal & Moraes, 1992

- manter, de forma permanente e atualizada, informação de competências e necessidades das empresas e universidades;
- busca conjunta de soluções para necessidades tecnológicas;
- estimular o ensino e a pesquisa na área de gestão empresarial, com vistas à formação de uma nova mentalidade gerencial de P&D no país;
- atuar como interface em assuntos de caráter administrativo, nas relações entre universidade-empresa, governo e organismos internacionais;
- promover e supervisionar a participação conjunta empresa-universidade em missões de atualização tecnológica no país e no exterior;
- apoiar a formação de centros tecnológicos autônomos nas universidades, em função de suas vocações de excelência;

- fomentar a criação e a consolidação de parques e pólos tecnológicos;
- estímulo às universidades em seus processos de atualização do ensino de graduação;
- fomento à capacitação de recursos humanos, em todos os níveis.

Após esse primeiro momento, o grupo original foi substituído por outro, composto por representantes, que se encarregou de dar consistência jurídica e existência legal ao Instituto. Hoje, na prática, seu órgão máximo é o Conselho de Deliberação, formado por representantes de oito universidades e oito empresas — altos executivos e reitores. Operacionalmente existe a Diretoria Executiva, composta por três membros e assessorada por coordenadores de projeto. É este o grupo responsável pelo desdobramento das diretri-



zes gerais e das ações e metas específicas que constituem os planos operacionais anuais. Está a cargo dessa reduzida equipe, também, a efetiva execução dos planos. Existe na estrutura organizacional o Conselho Técnico-Científico, um órgão de apoio. Todos os mandatos são de três anos, renováveis.

Passado um ano de vida oficial, o Instituto conta com aproximadamente 30 empresas associadas — cada uma contribuindo com mil dólares mensalmente — e 50 universidades ou instituições de nível superior — que se afiliaram sem ônus. Apesar de encontrar-se virtualmente em processo de estruturação interna e conquista de espaço de atuação, o Uniemp já contabiliza alguns resultados e realizações importantes diante de uma conjuntura a princípio complexa. No quadro 3 estão descritas resumidamente algumas dessas realizações, a maioria ainda em curso.

Embora seja obviamente prematura uma avaliação, algumas conclusões preliminares são possíveis. Em primeiro lugar, ponto extremamente positivo é a própria existência do Instituto, representando importante avanço na transposição de barreiras entre universidades e empresas. Por outro lado, não se pode deixar de notar as dificuldades encontradas para estabelecer fluxos efetivos de cooperação. Não basta a vontade dos executivos-chefe e dos reitores para estabelecer

a cooperação desejada. Há ainda longo caminho a percorrer para vencer as resistências culturais e estabelecer os canais adequados de interlocução. Outro ponto que chama a atenção é a amplitude de atuação do Uniemp, com projetos desde a reforma de currículos escolares até a transferência de **tecnologia de gestão**. Isto é um indício da orientação do Instituto no atendimento de seus associados, quaisquer que sejam suas necessidades. No entanto, não há dúvida, a excessiva amplitude de ação pode levar a perda de foco com prejuízo para a eficácia. Outro aspecto, também importante, diz respeito à própria forma como os planos foram elaborados, a partir da definição da missão e de seu desdobramento até os planos operacionais, revelando grande preocupação com os níveis de participação e interação entre os associados. Um dos papéis do Instituto merece destaque, o de construtor de redes de informação capazes de interligar empresas e universidades, explorando o caráter didático da informação, ativo essencial em contexto econômico e social no qual está cada vez mais associado à geração de conhecimento e riqueza e até à interferência democratizante nos sistemas de poder. Finalmente, destaca-se também que a interação dos planos com a realidade prática gerou grande demanda, por parte das empresas, por novos métodos adminis-

### Quadro 3

#### Principais Realizações do Uniemp

<p><b>Aprendizado em Gestão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um fórum nacional de aprendizado em gestão, reunindo especialistas das áreas empresarial e acadêmica</li> <li>• O objetivo geral — ambicioso — é discutir e elaborar propostas para a geração de um <b>pensamento gerencial brasileiro</b></li> </ul>
<p><b>Capacitação de Pequenas Empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Com recursos do Sebrae — ligado à Federação das Indústrias de São Paulo —, objetiva estruturar módulos de treinamento, visando capacitar pequenas empresas, fornecedoras de produtos e serviços para grandes companhias, a gerir seus recursos para melhor atender seus clientes</li> </ul>
<p><b>Convênio com IBM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um sistema de informação com a implantação de um banco de dados, doado pela IBM, a ser instalado no Instituto e na Fapesp — órgão estadual de fomento ao desenvolvimento tecnológico</li> <li>• Conectará empresas, universidades brasileiras e instituições no exterior</li> </ul>
<p><b>Desenvolvimento Sustentável</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de um convênio com a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável — FBDS —, para a obtenção de financiamentos internacionais para projetos do Instituto relacionados a questões ambientais</li> </ul>
<p><b>Eventos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de seminários, conferências e discussões voltados para a troca de experiências na área de cooperação universidade-empresa, para a difusão de conhecimento tecnológico e para a questão da reforma de currículos em cursos superiores</li> </ul>
<p><b>Pró-Algodão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca apoiar os esforços de revitalização da cotonicultura no estado do Ceará</li> <li>• Envolve esforço amplo de empresários, universidades e governo, incluindo desde a geração de energia, a irrigação, a cultura e o processamento até a tecelagem e a moda</li> </ul>

Fonte: *Informativo Uniemp*, mar. 1993

trativos e modelos de gestão. O fato é sintomático do momento de quase-ruptura do paradigma gerencial vivido pelas organizações brasileiras e, por si só, mereceria um trabalho à parte.

## CONCLUSÕES — DIFICULDADES E PERSPECTIVAS

O contexto emergente e em mutação permanente da economia mundial exige novo paradigma para que seja repensada a relação universidade-empresa. A questão da rápida transformação do saber em tecnologia aplicada tornou-se determinante para a geração de riqueza e a qualidade de vida.

O uso do conceito de alianças estratégicas mostra-se viável para se (re)pensar a (re)construção da relação universidade-empresa no Brasil. Os conceitos delineados chamam a atenção para a importância do desenvolvimento de um processo de autoconhecimento por parte dos parceiros e da avaliação dos seus respectivos potenciais e interesses na aliança.

A análise da história recente dessas alianças no Brasil mostra como um período de distanciamento,

marcado por polarização ideológica, foi superado em função do momento de ruptura e crise, no qual os setores produtivo e acadêmico tendem a se tornar objeto do desejo um do outro. Contudo, não se trata de um **casamento** fácil. Diferenças culturais, estruturais e de objetivos exigem profundo processo de reflexão e aprendizado prático.

Nesse sentido, é fundamental o papel do **gerenciamento**. Os próprios projetos desenvolvidos pelo Uniemp mostram a emergência da questão **gestão** como central para empresas, universidades e, conseqüentemente, seus projetos conjuntos. Fica demonstrada, mais uma vez, a necessidade de adequação ao novo **paradigma gerencial** — em construção — caracterizado por participação, valorização da inovação, busca da qualidade e competitividade, orientação para o atendimento das necessidades dos clientes internos e externos, visão sistêmica, incorporação da dimensão simbólica e do poder, flexibilidade e, principalmente, reconhecimento da mudança como um estado permanente. Este novo paradigma deve criar parâmetros para a construção dos novos espaços cooperativos-iterativos. ◆

### NOTAS

- (1) A *Newsweek* em sua edição de 14 de junho de 1993, além de publicar o artigo de Privat (1993), dedicou considerável espaço à questão da alteração do perfil do mercado de trabalho sob o impacto das mudanças na economia mundial.
- (2) Kuhn (1990) analisou criticamente a forma de geração de conhecimentos no ambiente acadêmico.
- (3) Material de divulgação do Instituto Uniemp — fórum permanente das relações universidade-empresa.
- (4) Ver Lazo (1992). Este autor fez um apanhado geral da literatura disponível sobre o assunto, realizando uma sistematização de conceitos e teorias.
- (5) Ver Stal & Moraes (1992).
- (6) Ver Plano Operacional de 1993 do Uniemp. Além dessas, o Instituto possui outras diretrizes, internas, ligadas à sua amplitude de atuação.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GARRETTE, Bernard & DUSSAUGE, Pierre. *Les alliances stratégiques: analyse et mode d'emploi*. França, Groupe HEC, 1991.
- KUHN, Thomaz. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo, Perspectiva, 1990.
- KURZ, Robert. *O colapso da modernização: da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial*. Brasil, Paz & Terra, 1992.
- LAZO, Rubem W. *Alianças estratégicas, um aprendizado sem fronteiras; quando e como aliar-se à concorrência*. São Paulo, 1992. Dissertação (Mestrado) — EAESP da Fundação Getúlio Vargas.
- PORTER, Michael. *A vantagem competitiva das nações*. São Paulo, Campus, 1990.
- \_\_\_\_\_. The competitive advantage of nations. In: MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E. (ed.). *Strategy: seeking and securing competitive advantage*. Boston, Harvard Business Review Book, 1992.
- PRIVAT, Pascal. Death of the career. *Newsweek*, June 14, 1993. p.16-17.
- STAL, Eva & MORAES, Roderico. *Interação empresa-universidade no Brasil*. Trabalho apresentado no encontro do PROGRAMA IBEROAMERICANO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA PARA EL DESARROLLO — Cytod-d. São Paulo, 1992.