

Parceria entre universidade privada e entidade empresarial: um estudo de caso

Partnership between a private university and a company: a study case

Eliza Catarina Bezerra Cunha

Universidade da Beira Interior, Portugal

E-mail: elizinhacunha@gmail.com

Mário Franco

Universidade da Beira Interior, Portugal

Recebido: 29/07/2016 – Aceito: 19/09/2016

Resumo

O presente paper tem o objetivo de compreender quais as reais vantagens, ganhos que uma universidade privada teve ao firmar uma parceria com uma entidade empresarial e vice versa, dando início a um projeto intitulado Pré-Consultores UnP- Sebrae/RN. Através desse estudo buscou-se compreender de que maneira essa parceria foi vantajosa para ambas partes, além de compreender aspectos motivadores e o papel da confiança na parceria. O método de pesquisa empregado foi o estudo de caso. Duas entrevistas semi-estruturadas foram aplicadas a membros atuantes no projeto em ambas organizações, e submetidos a técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostram que a aprendizagem organizacional, a transferência de conhecimento e o desejo de contribuir para que se tenha no mercado profissionais mais capacitados na área de empreendedorismo foram grandes vantagens adquiridas tanto pela UnP quanto pelo Sebrae.

Palavras-chave: Vantagens competitivas. Parceria. Aprendizagem.

Abstract

This paper aims to understand which are the real advantages that a private University gained (acquired) when established a partnership with an enterprise and vice versa , giving start to a project entitled Pre-Consultants UnP -Sebrae / RN. Through this study we sought to understand how this partnership was advantageous for both parties, besides analyzing motivators and trust factors in the partnership. The research method used was the case study. Two semi-structured interviews were applied to both organizations and submitted to a content

analysis technique. The results shows that organizational learning, knowledge transfer and the desire to form more qualified professionals in the Entrepreneurship field were great advantages acquired for both sides.

Keywords: Competitive advantages. Partnership. Learning.

1. Introdução

Nos dias atuais é possível observar um número cada vez maior de empresas que formam uma aliança, uma parceria ou simples acordo cooperativo a fim de tornarem-se-se mais competitivas no mercado. Assim, Guardo (2011) afirma que as empresas devem adaptar-se ao ritmo acelerado das mudanças nesta era em que a tecnologia se volta a novas oportunidades de negócios e os mercados rapidamente vão ao encontro de novos horizontes, ao definirem alianças estratégicas frutíferas para ganhar vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Segundo Cárdenas (2007), a intensidade com que se dá a formação de arranjos cooperativos mostra a realidade de uma nova conjuntura, caracterizada por um grande dinamismo e pelo intenso processo de globalização, onde se torna cada vez mais importante por parte das organizações a adoção de novas estratégias para a manutenção da competitividade. Nesse sentido, Franco (2007) relata a importância da cooperação entre empresas, que tem vindo a aumentar de forma significativa, registrando-se uma tendência que continue a evoluir devido essencialmente a fatores como a crescente competitividade internacional, a aceleração do progresso tecnológico e uma continuada sofisticação dos mercados, clientes e fornecedores à qual se tem vindo a assistir.

Diante do acima exposto, vários podem ser os motivos que levam as empresas a formar parcerias. Os motivos podem estar ligados tanto a expansão do mercado como a economias de escala; tanto a capital para investimentos como a competências específicas ou tecnologias assim como a muitos recursos que as empresas não têm condições de obterem sozinhas. A aliança cria vantagens competitivas que os parceiros isoladamente não possuem (Rodrigues e Guimarães, 2005).

As vantagens que as empresas buscam com as alianças estratégicas também variam de acordo com cada setor. Em uma empresa cuja área centraliza-se em torno de inovações tecnológicas as alianças tem o objetivo de compartilhar os custos de pesquisa e desenvolvimento (Rodrigues e Guimarães ,2005).

Para Hanashiro e Nassif (2010) se a competitividade é invasiva a todos os setores, o que se tem a dizer das universidades particulares que vêm crescendo de forma significativa no país? O que as universidades tem de fato feito para manterem-se sempre crescendo e inovando? Qual a vantagem em se fazer parcerias com o privado?

Para Cruz e Segatto (2009) as cooperações tecnológicas universidade-empresa representam arranjos de interesse crescente. Cada vez mais as universidades vêm buscando aumentar seu escopo de atuação firmando parcerias que vão além dos muros acadêmicos. Para Baldini e Borgonhoni (2007) em várias partes do mundo é notável o crescimento dos debates sobre a importância de se incentivar a relação universidade-empresa (U-E), sob forma de alavancar o desenvolvimento econômico de regiões e países. Esse contexto acabou contribuindo para que a discussão sobre essa relação ganhasse força em diversas esferas, públicas ou privadas.

Se as vantagens são de fato relativas a cada setor, qual seria o real objetivo de se formar uma parceria no setor educacional, mais precisamente entre universidades e serviços de apoio à micro e pequenas e empresas? Qual o real ganho que uma universidade teria em firmar um acordo cooperativo com uma entidade empresarial? Diante dessas questões o artigo procura analisar os reais ganhos estratégicos provenientes de uma parceria, tanto para a universidade, quanto para o serviço de apoio para às micro e pequenas empresas (SEBRAE/RN). Além disso, buscou-se analisar fatores como a confiança, motivação e aspectos limitantes na parceria e como isso influencia no processo de cooperação. A seguir no referencial teórico serão abordados temas como aliança, cooperação entre empresas e universidades e vantagem competitiva.

2. Alianças

De uns tempos pra cá o tema alianças/parcerias vem sendo largamente discutido no meio acadêmico e empresarial. Para Teixeira, Vitcel e Beber (2007) o fenômeno da cooperação entre empresas tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica e nos meios empresariais, circunstância que é visível no atual cenário globalizado pela ascensão das alianças estratégicas e outras formas de cooperação. Conforme Cárdenas e Lopes (2006), essa é uma tendência cada vez mais evidente no atual ambiente organizacional sendo uma das principais estratégias utilizadas pelas organizações para se manterem competitivas.

Essa cooperação entre as organizações com o intuito de obterem conhecimento e manterem-se a par de novas tecnologias é fundamental para permanecerem competitivas. Para

Jiang & Li (2009), esta forma de arranjo entre firmas tem se tornado um veículo popular para as firmas ganharem acesso a conhecimento fora da empresa, tecnologia e outros recursos.

Nesse sentido Franco (2007) afirma que em função das condições do meio envolvente - incerteza, complexidade e globalização -, a cooperação é vista como uma estratégia, entre muitas alternativas, que pode conduzir as empresas ao sucesso. Segundo Gulati, Nohria & Zaheer (2000), a importância da cooperação advém do fato de que atuar sozinha não é mais considerado, como foi no passado, um aspecto altamente positivo. Empresas isoladas competindo no mercado de forma atomística não é mais adequado aos novos tempos.

Embora haja diversos conceitos para alianças estratégicas a maioria deles apresenta a mesma essência e as mesmas idéias básicas, sempre remetendo a acordos de cooperação e parcerias. Para Powell (1987) a cooperação entre empresas se dá através de alianças estratégicas ou arranjos organizacionais híbridos.

Para Gurdo (2011), uma aliança é uma relação colaborativa entre organizações em busca de um objetivo em comum que não poderia ser facilmente alcançado se as firmas estivessem sozinhas. Neste contexto os tipos mais comuns de alianças incluem as joint ventures, acordos de licença e vários tipos de consórcio.

Conforme Gulati, Wohlgezogen e Zhelyazkov, (2012) destacam que as alianças estratégicas não são meramente arranjos ou acordos estratégicos, mas também entidades caracterizadas por equipes de funcionários, forças tarefas, processos de tomada de decisão, banco de dados e outros recursos que envolvem desafios de empresas da vida real.

As alianças também podem ser de vários tipos. Para Grant e Fuller (2004) as alianças estratégicas abraçam uma diversidade de formas de colaboração, tais como: parcerias fornecedor-comprador, acordos de terceirização, colaboração técnica, projetos conjuntos de pesquisa, projetos compartilhados de desenvolvimento de novos produtos, arranjos de fabricação compartilhado, acordos de distribuição comuns, arranjos de venda cruzada e *franchising*. Enquanto o modelo de governança dita o informal "contrato relacional", alianças estratégicas podem incluir acordos contratuais (por exemplo, *franchising* e acordos de licenciamento cruzado) e relações de propriedade (*cross-equity holdings* e *joint ventures*).

Kale e Singh (2009) enfatizam que alianças tem uma variedade de configurações organizacionais tipicamente baseada na falta ou presença de equidade na relação, como por exemplo as *joint ventures* que representam um tipo de aliança de equidade.

De acordo com Gulati, Wohlgezogen e Zhelyazkov, (2012) é importante destacar também duas facetas de colaboração que não vem sendo muito abordadas: cooperação e coordenação. Pesquisas anteriores até enfatizaram cooperação, especificamente o

comprometimento e alinhamento dos interesses dos parceiros, como chave determinante do sucesso de um arranjo colaborativo. No entanto, acadêmicos tem dado pouca atenção ao papel principal da coordenação, que é o alinhamento e ajuste das ações dos parceiros.

Cooperação seria uma busca conjunta de metas pré acordadas de uma forma que corresponda a um entendimento comum sobre as contribuições e recompensas. Dessa maneira, cooperação é um resultado comportamental da variável qualidade- relações interorganizacionais podem variar de altamente cooperativas para altamente não cooperativas. Isso recai no acordo dos parceiros sobre a prestação e apropriação de recursos para o esforço colaborativo. Nisto as organizações negociam o que estão dispostos a contribuir (tempo, recursos, acesso a mercado, etc.) para conseguir o que querem (novo *IP*, mais eficiência, maior legitimidade, etc.) da aliança. O acordo que eles forjam sobre essas entradas e saídas descrevem o "grau de cooperação" pretendido no âmbito da relação.

A perspectiva Coordenação foca menos em prevenir um comportamento oportunístico e sustentar uma vantagem competitiva do que na idéia de unir as contribuições dos parceiros. A idéia central é que mesmo em uma situação de perfeito alinhamento de interesses, os parceiros ainda precisam dividir o trabalho afim de coordenar eficientemente tarefas individuais e em conjunto. Como resultado o foco é em criar estruturas, instituições e relações que permitam aos parceiros a trabalhar em conjunto para além das fronteiras. Essa

perspectiva enfatiza o projeto de organização, comunicação e gestão de processos como as competências necessárias de gerentes de aliança (Gulati, Wohlgezogen e Zhelyazkov, 2012)

No que diz respeito as razões para se formar uma aliança, Grant e Fuller (2004) destacam que algumas são motivadas por poder de mercado, outras por melhor acesso a recursos acima do conhecimento. E nessa vertente do conhecimento, algumas talvez sejam criadas mais com a intenção de adquirir do que acessar conhecimento. Os autores por fim afirmam que o acesso ao conhecimento acaba sendo o principal motivo para a formação de alianças.

Independente do tipo de arranjo estabelecido, dois aspectos são igualmente importantes para o sucesso da mesma: administrar a coordenação entre os parceiros e desenvolver confiança entre eles (Singh e Kale, 2009).

Em estudos anteriores Gulati (1995) já atentava para o aspecto da confiança nas alianças estratégicas. O comportamento das empresas, ou seja, o medo de algumas empresas agir de forma oportunista, tirando vantagens das relações próximas ou usando informações que possam danificar os interesses dos parceiros, faz com que algumas empresas desistam da

aliança. Para Singh e Kale (2009) muitos estudos ressaltam que confiança entre os parceiros é crítico para o sucesso da aliança, não apenas por que facilita o processo de governança, como também ajuda os parceiros a trabalhar de forma mais cooperativa. Uma segunda maneira de demonstrar a própria confiabilidade (em vez de estar apenas confiando) é rigorosamente estar honrando todos os compromissos e certificar-se de comprometer-se apenas as ações que estão dentro do poder da empresa e capacidade de execução.

Conforme Pesamaa *et al* (2013) quando os parceiros se conhecem melhor, tem mais conhecimento e experiências em comuns, incerteza, muitas vezes diminui e a confiança compartilhada entre os indivíduos é mais forte. Ou seja, parceiros que não confiam muito em outros parceiros podem avaliar o grau de confiança no relacionamento e, assim, avaliar em que medida a relação tem probabilidade de durar.

Outro aspecto importante destacado por Singh e Kale (2009) é a importância do contrato que ajudam a gerenciar riscos de trocas de várias maneiras. O contrato estabelece claramente os direitos e obrigações dos parceiros mútuos especificando entradas de cada empresa para a aliança, os processos pelos quais a troca ocorrerá, tudo será resolvido, bem como os resultados esperados do relacionamento. Os contratos também limitam as divulgações de informações por parte dos parceiros durante a operação da aliança, especificando como cada parceiro deverá interagir com terceiros, e delinea formas sobre como a aliança vai acabar.

A seguir um breve referencial acerca das cooperações entre indústria e universidade.

3. Cooperação entre universidade e indústria

As parcerias desenvolvidas por universidade e empresas tem se mostrado relevante para o contexto acadêmico, empresarial e sociedade como um todo. A relação entre a capacidade competitiva de empresas e países com o conhecimento e sua gestão, enaltece cada vez mais a importância de estruturas como as de pesquisas científicas e tecnológicas, mediante parcerias entre universidades e empresas. Essa preocupação tem unido universidades e empresas; em quase todos os países, tendo se intensificado mais nos últimos 20 anos (Segatto-Mendes e Mendes, 2006).

Para Baldini e Borgonhoni (2007) o debate sobre a relação universidade-empresa é relativamente recente no Brasil, tendo iniciado por volta da década de 1980, quando o país sofreu uma profunda crise fiscal, e os investimentos para o setor de C&T tornaram-se

escassos. Os orçamentos dos órgãos públicos foram substancialmente reduzidos, o que acabou levando muitas instituições de ensino e pesquisa a se aproximarem do setor produtivo.

Esse arranjo interinstitucional, que visa à pesquisa conjunta, apresenta-se como importante modelo de desenvolvimento, tanto de universidades e empresas, como do país (Segatto-Mendes e Mendes, 2006).

Para Matei *et al* (2011) as universidades têm a capacidade de geração de novos conhecimentos, adequados para solucionar problemas de diferentes setores na sociedade e as empresas têm a necessidade de inovar e melhorar seus produtos e processos para tornarem-se competitivas. Nesse sentido as organizações inovadoras estão conscientes dos benefícios e ganhos advindos da efetivação de parcerias externas, em especial para viabilizar determinadas necessidades tecnológicas, visando atender às demandas de mercado. As universidades centralizam o conhecimento e a interação com empresas viabiliza diferentes formas de agregar valor aos produtos, processos ou serviços, levando mais benefícios para a sociedade.

Um modelo que retrata bem esse processo de cooperação entre empresa e universidade foi elaborado por Segatto (1996) *apud* Cruz e Segatto (2009), baseado em modelos prévios, conforme mostra a figura 1. Neste modelo apresenta-se as fases da cooperação que devem ser consideradas, para que se atinja o sucesso ou fracasso do acordo cooperativo.

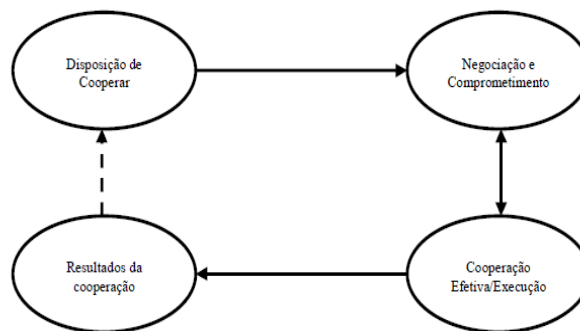


Figura 1: Processo de Cooperação Universidade-Empresa

Fonte: Cruz e Segatto (2009)

Para Cruz e Segatto (2009) a análise da comunicação é um aspeto importante para o relacionamento cooperativo entre universidade e empresa, de forma que um sistema sólido de comunicação se torna fundamental para o estabelecimento de uma cooperação tecnológica bem-sucedida.

Mesmo sendo largamente discutido quão útil é essa parceria, este não é de todo um processo simplista. Para Porto (2004) a cooperação nem sempre é uma relação tranqüila, devido às diferenças estruturais e de objetivos que cada organização possui, o que pode gerar

percepções e expectativas contraditórias sobre o tema. Nesse sentido, a autora ressalta que é importante estabelecer um ambiente minimamente adequado ao trabalho cooperativo, aonde deverão ser definidos os objetivos de cada uma das partes envolvidas, bem como o objetivo que o projeto, como um todo, pretende realizar.

A falta dessa definição de prioridades pode resultar em programas caóticos, cujos resultados instáveis vêm tornando a cooperação um produto da sorte, vinculado ao talento das pessoas que dela participam.

Isso também é corroborado por Marcovitch (1999) ao afirmar que em uma relação pode haver um desencontro de percepções já que universidade e empresa são regidas por valores próprios e distintos, com diferenciações em seus ciclos tempo, objetivos e motivações, o que torna necessário uma complementariedade entre elas em proveito de todo social.

A cooperação entre universidade e setor produtivo pode se dar de diversas formas, como por exemplo, as incubadoras de empresas, os convênios e as redes em C&T. Para Baldini e Borgonhoni (2007) cada uma dessas vertentes evidencia um modo de relacionamento entre universidade e empresa, diferenciando procedimentos, resultados, benefícios e desafios para as partes envolvidas.

Os convênios, que no caso mais se enquadra neste case da UnP-Sebrae/RN são acordos firmados entre universidades e o setor produtivo, cujo objetivo é a realização de atividades de interesse comum. Convênio, de uma maneira técnica, é um “instrumento qualquer que disciplina a transferência de recursos públicos (...), visando à execução de programas de trabalho projeto/unidade ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação” (Instrução Normativa STN 001/97 apud Portal UnB, 2007, p. 1), mesmo que no resultado um tenha participação mais ativa (Baldini e Borgonhoni (2007).

Por fim, Hewitt-Dundas (2011) ressalta que a probabilidade de aumentar a cooperação entre universidades e empresas ocorre quando há fontes de conhecimento a serem desbravadas, quando as empresas sentem falta de informação ou tecnologia e também quando o governo incentiva e dá suporte para a inovação. No próximo tópico, será abordado aspectos relacionados a vantagem competitiva.

4. Vantagem competitiva

Nos dias atuais observa-se um contexto competitivo em universidades privadas, onde a cada dia os alunos estão cada vez mais exigentes, clamando por inovações, novas tecnologias e ferramentas que agreguem valor ao seu aprendizado. Isso faz com que essas universidades

adotem posturas estratégicas visando conquistar vantagens competitivas, e garantindo alunos mais satisfeitos e preparados para o mercado de trabalho.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000) as teorias de estratégia Empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva. Os autores destacam dois casos. No primeiro há as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado. No segundo há as que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização.

Particularmente em instituições do setor educacional o que significa uma universidade competitiva? a criação de vantagem competitiva está ligada ao modo como os gestores dos empreendimentos diferenciam-se dos seus concorrentes e como essa diferenciação é percebida, em termos de valor, pelos clientes (Nassif e Hanashiro, 2010).

Em um artigo sobre tipologia de processos e cooperação organizacional, Franco (2007) propõe uma classificação do tipo de processo de cooperação entre empresas e dentre eles está o processo de cooperação estratégico cujos acordos surgem como consequência de uma avaliação custo/benefício e numa vontade que as empresas têm em enveredar por esta estratégia empresarial. Dentre os aspectos levados em conta está os que as empresas fizeram no passado, a posição que ocupam no setor, traços de personalidade dos seus empresários como profissionalismo, honestidade, seriedade, confiança, entre outros. Todos esses fatores são levados em conta na hora de escolher um parceiro.

Segundo Franco (2007) neste tipo de processo de cooperação, as empresas mantêm uma postura estratégica, já que assumem frequentemente o risco de cooperar e procuram continuamente oportunidades conjuntamente com os seus parceiros. Justamente pelo fato de que estão presentes ações estratégicas na gestão das empresas deste grupo, os objetivos da cooperação são, normalmente, alcançados. É o tipo de cooperação entre empresas mais bem delineado e sustentado, aonde o futuro é moldado de acordo com aquilo que as empresas envolvidas desejam.

Em um estudo sobre alianças como forma de vantagem competitiva Ireland *et al* (2002) argumentam que a administração de alianças para ganhar acesso e integrar novos recursos é muito importante para o sucesso da aliança. Além disso a administração do processo de aprendizagem em alianças para adquirir novas capacidades e transferir ou criar

novos conhecimentos tem um grande efeito na sustentação da vantagem competitiva resultante das alianças.

Em relação a vantagem competitiva no que concerne a parcerias é necessário destacar também o estudo de Dyer e Singh (1998) sobre a abordagem relacional e fontes de vantagem competitiva em relações interorganizacionais. Os autores afirmam que os recursos importantes de uma empresa podem estender-se para além das fronteiras das empresas. Nesse sentido, as empresas que combinam recursos de maneira única detém uma grande vantagem sobre as empresas concorrentes.

As vantagens competitivas de parcerias, como documentado em estudos até agora, recaem em quatro categorias: 1) Os investimentos em ativos específicos de relação; 2) A troca de conhecimento substancial, incluindo o intercâmbio de conhecimento que resulta em aprendizagem conjunta; 3) a combinação de recursos complementares, mas escassos, (normalmente através de múltiplas interfaces funcionais), o que resulta na criação conjunta de novos produtos exclusivos, serviços ou tecnologias; 4) Custos de transação mais baixo do que alianças concorrentes, devido a mecanismos de governo mais eficazes (Dyer e Singh, 1998).

Para Dyer e Singh (1998), os investimentos em ativos específicos está relacionado as medidas preventivas, afim de evitar comportamentos oportunistas e também ao volume de transações entre as empresas. A troca de conhecimento está associado ao fato de que uma aliança é uma fonte muito importante de geração de novas ideias, o que gera aumento na performance tecnológica e consequente inovação. Combinação de recursos complementares centra-se em gerar maiores ativos juntos, através da aliança, do que a soma daqueles produzidos a partir de cada parceiro, e por fim a governança efetiva tem um papel importante, já que influencia nos custos de transação e também nos parceiros de aliança estarem dispostos a se engajar em projetos de criação de valor.

Em um estudo sobre conhecimento e performance inovativa em alianças Li e Jyang (2008) afirmam que a posição competitiva de uma firma e sua performance é determinada pelo nível de conhecimento que ela possui, incluindo tanto o que ela adquiriu dos parceiros quanto o que foi recentemente desenvolvido . As empresas podem melhorar sua performance de forma mais rápida quando elas desenvolvem mecanismos ou rotinas que são propositalmente compartilhadas, exploradas e integradas, difundindo o conhecimento relevante, especialmente via alianças.

Ainda conforme Ireland *et al* (2002), alianças estratégicas podem criar dois tipos de vantagens competitivas. A primeira resulta de uma colaboração de sucesso na qual recursos complementares são integrados para criar valor. A segunda é que criando valor ao administrar

o portfólio de alianças da firma é uma vantagem competitiva. No entanto firmas podem criar valor ao aprenderem como gerenciar alianças de forma eficaz. Quando as habilidades de administração de aliança são superiores que as dos concorrentes, uma vantagem competitiva foi criada.

Para Lavie (2006) as capacidades das firmas de ganharem vantagens competitivas recaem mais sobre a capacidade que elas possuem de formar e manter valiosas e interativas relações com os parceiros das alianças.

Por fim Dyer e Singh (1998) enfatizam que alianças geram posições competitivas mais fortes do que poderiam ser obtidas com as empresas que operam individualmente. A seguir será abordado o problema e as perguntas de pesquisa.

5. Metodologia

Esse estudo teve como objetivo ampliar os conhecimentos sobre como ocorreu uma parceria entre a UnP(Universidade Potiguar) e o Sebrae/RN, como surgiu todo o processo e se foi vantajoso para ambas partes. Para isso foi necessário responder as seguintes perguntas de pesquisa:

- 1) Quais os motivos que levaram a UnP a formar uma parceria com o Sebrae- RN? Quais as expectativas antes de formar a aliança?
- 2) Qual o papel da confiança na formação desta parceria? O fato de estar numa parceria com o Sebrae-RN que é um entidade já conhecida facilitou esse processo de compartilhamento de informações/confiança?
- 3) Houve ganhos (vantagens) adquiridos com essa parceria?
- 4) Quais as barreiras/dificuldades enfrentadas até agora com a parceria?
- 5) Quais as perspectivas futuras para dar seguimento a essa parceria?

O método utilizado neste trabalho foi o estudo de caso, que segundo Yin (2005) é uma investigação empírica que procura um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Além disso, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

O estudo de caso foi realizado através da análise de uma projeto intitulado pré-consultores UnP- Sebrae/RN, que nasceu através de uma parceria entre uma Universidade Privada chamada Universidade Potiguar (UnP) e do Sebrae, que é o serviço brasileiro de apoio a micro e pequenas empresas.

No que se refere à coleta dos dados, fez-se uso de dados primários coletados por meio de duas entrevistas semi-estruturadas. Para Triviños (1987), entrevistas semi-estruturadas parte de certos questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que interessam a pesquisa, e que em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes.

As entrevistas em questão, foram feitas por Skype com o diretor da escola de gestão da UnP(E1) e por email e posterior contato telefônico com a responsável pelo setor de educação e empreendedorismo do Sebrae/RN(E2) respectivamente. A entrevista feita por Skype foi gravada e transcrita e teve duração média de 40 minutos.

A análise dos dados foi feita mediante a análise de conteúdo. A análise de conteúdo segundo Triviños (1987) permite uma “inferência” que pode partir das informações que fornece o conteúdo das mensagens, ou de premissas que se levantam como resultado do estudo dos dados que apresenta a comunicação. Para haver essa inferência, no entanto, é necessário um domínio básico da teoria que está alimentando o conteúdo das mensagens.

O Pré-Consultores UnP-SEBRAE/RN é entendido como um projeto de extensão integrado ao ensino e a pesquisa de modo interdisciplinar, realizado através de atividades temporárias, de caráter educativo e científico, desenvolvido através de ações sistematizadas e voltadas ao aperfeiçoamento da Gestão de micro e pequenos negócios.

Como atividade integralizadora do ensino e da pesquisa, o Pré-Consultores UnP-Sebrae/RN se constitui em uma prática de natureza didático-pedagógica “de prestação de serviço”, na perspectiva de prática profissional enriquecedora da formação acadêmica, veiculadora da retroalimentação do Ensino e viabilizadora da intervenção institucional na sociedade.

As atividades do Projeto refletem o fortalecimento da relação teoria-prática, uma vez que os discentes buscam, com auxílio dos docentes, aplicar os conhecimentos obtidos durante seu processo formativo na elaboração de propostas de melhoria nas práticas de gestão da MPE atendida. No próximo capítulo apresenta-se os resultados e discussão dos mesmos.

6. Resultados e discussão

Neste capítulo são apresentados os resultados deste estudo e a discussão com a literatura.

6.1. Motivação para se formar a parceria

Os resultados das entrevistas corroboram com a literatura no sentido que a troca de conhecimentos é muito importante para o sucesso de uma rede. Conforme Botelho *et al* (2011) na formação de redes são favoráveis a identificação de oportunidades, pelo alto nível de informações que são geradas nelas e pela troca de conhecimentos que ocorre entre indivíduos que compõe estas redes. Para Mozzato e Gollo (2011), maior e melhor fluxo de informações e aprendizagem é um fator chave na formação de redes.

...Para um aluno de gestao, prática significa sair da universidade. Queríamos colocar uma atividade estruturada e que fosse para todos os alunos, com nome, marca e mercadologicamente viável. Aplicar um diagnóstico empresarial baseado num modelo que a gente criou, e nós iríamos atrás das empresas para os alunos. Esse trabalho surgiu de uma necessidade maior de prática pelo aluno e de elevar o nível de qualidade desses trabalhos.(E1).

Para Plonsky (1999) um dos desafios da cooperação universidade-empresa centra-se no desenvolvimento de competências humanas. A preocupação com a formação de competências é o fio condutor que leva a uma cooperação universidade empresa, conforme relata o entrevistado do Sebrae.

Sempre atendíamos alunos universitários buscando informações sobre empreendedorismo e como a UNP sempre estava presente junto ao Sebrae em eventos, bem como era a Universidade mais interessada em inscrever alunos no Desafio Universitário Empreendedor, estreitamos o relacionamento em outras direções (E2).

O Sebrae tem uma metodologia prática e aplicável, então buscamos estreitar os laços com os universitários para que esses venham a ter noções de empreendedorismo(E2).

Foi possível observar também na entrevista que um dos principais objetivos da rede de cooperação na visão de Botelho et al (2011), que é a colaboração coletiva entre as empresas, a geração de oportunidade para ambos e não a busca de vantagens individuais, estavam presentes. Tanto a UnP como o Sebrae estavam num processo de ganha- ganha.

...E pode ser que eles tenham interesse, pois tem algumas empresas que não estão conseguindo ser atendidas pelo Sebrae. E aí foi quando a gente juntou a fome com a vontade de comer. A gente viu que o Sebrae tinha uma necessidade de atender a micro e pequenas empresas e não tinha braço suficiente , e do outro lado tinha um grupo de empresas precisando de consultoria, pequenas e micro empresas que não tinha condições de pagar por uma consultoria e de um terceiro lado tinha um conjunto de professores e alunos interessados em atender empresas do mundo real . Eles iriam nos entregar as empresas e nos faríamos um trabalho de consultoria organizacional (E1).

6.2. O papel da confiança na formação da parceria

Conforme já foi abordado anteriormente a confiança é um aspecto fundamental, crítico para o sucesso da aliança. Nesta parceria entre a UnP e o Sebrae observou-se que os laços(Granovetter ,1985) também foram fortes nessa questão.

...a chegada ao sebrae deu-se através de um professor de minha confiança, Bavelloni. Esse professor gozava da minha confiança e da confiança das pessoas do Sebrae. Esse foi o primeiro passo para que a gente estabelecesse uma relação de confiança (E1)

A questão da reciprocidade, conforme ressaltou Pesamaa *et al* (2013) como forte fator para um nível elevado de comprometimento e conseqüentemente compartilhamento de recursos também pode ser observado.

...eu passei a trabalhar praticamente, semanalmente com a rose, passamos a estabelecer uma relação de confiança entre nós, pois eu precisava daquelas empresas para atender aos meus alunos e ela tinha metas de atendimento a empresas que ela não tinha braço para atender. Então a reação de confiança se deu pela necessidade de ambas as partes que eram congruentes (E1).

A presença de um contrato para gerenciar riscos também foi observado (Singh e Dyer, 2010).

A gente estabeleceu uma troca de sigilo, um contrato e com isso a gente formalizou (E1).

A UNP é uma Universidade que se destaca pelo engajamento do seu corpo de dirigentes e docentes na área de empreendedorismo. Ao estreitarmos o relacionamento através da amizade que construímos pelo mesmo interesse comum entre as partes, a confiança é estabelecida. Foi construída ao longo de muitos encontros e reuniões (E2).

6.3. Resultados adquiridas com a parceria

Através dos relatos, foram observadas muitas vantagens adquiridas pelas instituições nesta parceria. Corroborando com o estudo de Ireland *et al* (2002), que afirma que uma colaboração de sucesso existe quando recursos complementares são integrados para criar valor, foi possível observar isso nas entrevistas. Aprendizagem e inovação (compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvido em conjunto pelos participantes) conforme relata Verschoore e Blaestrin (2008) também pode ser observada.

...Primeiro pela missão da unip que é formar cidadãos, então propiciar esse contato de alunos, professores e empresários significa formar cidadãos mais comprometidos com valores éticos, relações

sociais e com a economia em si. Esse foi o primeiro ganho que a gente teve (E1).

... Tal parceria faz com que UnP/Sebrae se torne aliados na disseminação do empreendedorismo para o universo acadêmico. A cada ano aperfeiçoamos o projeto Pré-consultores em sua metodologia e sempre somos envolvidos nas novas ações desenvolvidas pela UnP (E2).

Esse programa aumentou a nossa credibilidade visto que só existe aqui. Este programa só existe em todo Brasil no Sebrae-RN (E2).

...A unp ganhou em marca com isso, passou a ser referência, o aluno passou a poder praticar no mundo real aqui dentro. O aluno ganha com essa vivência, o empresário ganha pela qualidade desse serviço que teve melhora, a quantidade de emprego que ele pode gerar, a sobrevivência das empresas que aumenta, o sebrae ganha pois a missão dele é colaborar para o crescimento das micro e pequenas empresas, então dessa forma ele contribui para essa formação e o professor também ganha pois ele acaba tendo mais cases, mais práticas que ele pode trazer para sala de aula.(E1)

6.4. Barreiras e/ou dificuldades enfrentadas com a parceria

Em um trabalho anterior desenvolvido em conjunto com o Sebrae, houve um problema na prestação de contas final. O fato deste problema ter ocorrido em gestões anteriores alguns anos atrás pode ser visto como um fator dificultador para essa nova parceria, o que ocasionou em uma quebra de confiança. A confiança é um dos fatores mais relevantes, sendo considerada como pré-requisito da cooperação (Hoffmann & Schlosser, 2001).

Uma das barreiras foi a retomada da confiança (E1).

A falta de comprometimento também foi visto como aspecto limitador. o comprometimento é citado como um dos mais importantes fatores para a formação e manutenção do relacionamento interorganizacional (Isabella, 2002)

...Os empresários às vezes não tem noção. Por exemplo, são três visitas que a gente faz. Às vezes o empresário não consegue colocar na agenda, aí não recebe o aluno. Alguns empresários não tem esse compromisso (E1).

Um aspecto importante na concepção de uma parceria é a Negociação e Comprometimento abordado por Cruz e Segatto (2009). Isto diz respeito a objetivo, objeto de estudo, viabilidade e oportunidade, metodologia, resultados a serem alcançados, riscos, prazos e questões legais. Caso não seja bem gerenciado, pode vir a tornar-se um problema. Isso pode ser observado nos relatos abaixo.

...a Unp tem 35 anos o Sebrae tem mais de 30 também, então são duas senhoras com seus vícios e virtudes. Primeiramente foi preciso definir qual a receita de bolo que a gente ia fazer, a receita que a Unp fazia ou que o Sebrae faria e obviamente que chegamos a conclusão que teríamos que criar um bolo novo. Uma das primeiras barreiras foi se desvincular da virtude de cada organização, vícios e encontrar um modo de trabalhar comum. Inicialmente precisou de muita conversa e de muito erro. (E1).

...Estabelecimento da metodologia de trabalho, que não era nem de um nem de outro, uma das principais barreiras hoje é o processo de arregimentação, que o sebrae faz, ele depende da percepção dos empresários, da importância do projeto(E1).

... O processo de arregimentação foi complicado. O processo de identificar empresas que irão participar, liberdade de fazer correções no projeto, monitorar as atividades dos alunos que participam. Tudo isso é complicado. Não dispomos de uma equipe exclusiva para o

desenvolvimento de ações de acompanhamento e de avaliações junto às empresas atendidas (E2).

6.5. Perspectivas futuras para a parceria

Através das entrevistas feitas, é possível observar que a parceria está sendo útil e benéfica para ambas partes. Há intenções de continuar com a mesma, promovendo melhorias e ajustando alguns aspectos no projeto.

...Esse talvez seja o maior desafio do pré-consultores hoje que seria trabalhar com pesquisa, dados para pesquisa e coisas do tipo e o segundo elemento diz respeito a contribuição desse projeto se estender para outras instituições da laureate. Está nas perspectivas futuras de ampliar. Basicamente o grande desafio é ampliação para permitir com que essa técnica seja expandida e o segundo é pesquisa, trabalhar a parte de pesquisa (E1).

Com o advento dos editais, ao firmarmos o convenio em que o Sebrae repassa recursos financeiros com a UNP, podemos dar mais sustentação nesse projeto, que passou a fazer parte do Programa Educação Empreendedora, lançado pelo SEBRAE NACIONAL em 2013. Também, estamos prevendo para este ano a realização de eventos de empreendedorismo, que terá como objetivo o largo alcance no numero de estudantes universitários. (E2)

É desejo também que esse projeto, seja estendido a outros cursos.

...Empreendedorismo não é só no curso de administração, abrange áreas da saúde também (E2).

Percebe-se, portanto que o projeto que até agora foi bem sucedido, seja então aplicado a outros cursos para que alunos de áreas não necessariamente ligadas a de gestão, também possam desenvolver habilidades e conhecimentos ligados ao empreendedorismo.

7. Conclusão

Este estudo teve como objetivo analisar as vantagens competitivas e também aspectos gerais relacionados a redes (cooperação) em uma parceria entre uma universidade privada e uma entidade empresarial. Em sintonia com alguns estudos já publicados, é possível destacar fatores relevantes que podem trazer contribuições para estudos nessa área de parcerias entre universidade- empresa. Além do fator confiança que já é largamente explorado como essencial para o sucesso de uma parceria e também ficou evidente neste estudo, a retomada desta confiança (que foi quebrada previamente) para estabelecer uma parceria futura, pode ser mais explorado.

Outro fator que chamou atenção foi a questão da reciprocidade, tido como fundamental para a longevidade de uma parceria. O “êxito” da parceria se deve também ao facto de que ambas as partes, trabalharam arduamente, apostaram fortemente e não economizaram esforços para que esse projeto se tornasse sólido e gerasse bons resultados para alunos e empresários que recebem o diagnóstico organizacional. Houve um comprometimento para que tudo fluísse.

Tanto o Sebrae como a UnP enxergam a importância desse projeto como algo útil a sociedade natalense, visto que ganham as duas instituições, o aluno que aprimora seus conhecimentos e o empresário que recebe uma consultoria gratuitamente. Essa transferência de conhecimento entre as partes é muito salutar. A sociedade também cobra isso. Conforme afirma De Vasconcelos e Ferreira (2000) a sociedade requisita a universidade a sair do seu isolamento e a participar mais ativamente e de forma mais visível do processo de desenvolvimento econômico e social.

Ficou claro também que ainda há aspectos limitantes no que concerne a arregimentação do projeto, em melhorias, e também no acompanhamento dos alunos. Pode-se observar através das entrevistas que ainda há muito o que melhorar neste aspecto. A falta de uma equipe para monitorar os alunos in loco e também aspectos financeiros foram mencionados. Este é um fator relevante visto que uma aliança deve ser profissionalmente planejada e organizada. Ajustes nas estratégias e configurações são necessários para que os resultados sejam favoráveis (Hoffmann e Schlosser, 2001).

As limitações deste estudo se voltam ao facto de que apenas dois dos 4 elementos envolvidos no projeto foram ouvidos. Seria interessante que as entrevistas fossem extendidas também aos alunos participantes do projeto e também aos donos das empresas que receberam a consultoria. A quantidade de entrevistas realizadas também com membros que participam

do projeto foram poucas. Embora se tenha entrevistado as duas pessoas que conceberam este projeto pré-consultores e estão a frente desde o início, hoje a equipe é maior, portanto seria interessante ouvir demais membros envolvidos no gerenciamento da parceria.

Outro fator limitante foi que apenas umas das entrevistas foi feita por Skype. O contato por email e telefone com a superintendente do Sebrae fez com que muitos detalhes e aspectos importantes da parceria não pudessem ter sido mais esclarecidos, elucidados.

Referências

- Baldini, J. P., & Borgonhoni, P. (2008). A relação universidade-empresa no Brasil: surgimento e tipologias. *Caderno de Administração, 15*(2), 29-38.
- Botelho, G. K. N., Oliveira, E. G., & Barbosa, L. C. (2011). Identificação de oportunidades em redes de cooperação e redes sociais entre empresas. *Anais do Encontro Científico de Administração, Economia e Contabilidade, 1*(1).
- Cardenas, L. Q.(2007). A formação e o desenvolvimento de arranjos cooperativas sob a ótica da imersão social e da economia dos custos de transação:um estudo de caso na coopercam e na unipisca. Dissertação de mestrado em administração- Programa de Pós graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- Cardenas, L.Q., e Lopes, F. D. A. (2006). A formação de alianças estratégicas uma análise teórica a partir da teoria da dependência de recursos e da teoria dos custos de transação.Cadernos Ebap. São Paulo, v.IV, n. 2.
- Cruz, É. M. K., & Segatto, A. P. (2009). Processos de Comunicação em Cooperativas Tecnológicas Universidade Universidade-Empresa: Estudos de Caso em Universidades Empresa: Estudos de Caso em Universidades Federais do Paraná Federais do Paraná.
- de Vasconcelos, M. C. R. L., & Fereira, M. A. T. (2007). A contribuição da cooperação universidade/empresa para o conhecimento tecnológico da indústria. *Perspectivas em ciência da informação, 5*(2).
- Di Guardo, M. C., & Harrigan, K. R. (2012). Mapping research on strategic alliances and innovation: a co-citation analysis. *The Journal of Technology Transfer, 37*(6), 789-811.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review, 23*(4), 660-679.
- Franco, M. J. B. (2007). Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. *Revista de Administração Contemporânea, 11*(3), 149-176.
- Granovetter M. The strength of weak ties. *Amer. J. Sociology* (1973) 78:1360–1380

- Grant RM, Baden-Fuller C. 2004. A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies* 41: 61–84
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583.
- Hewitt-Dundas, N. (2013). The role of proximity in university-business cooperation for innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 38(2), 93-115.
- Hoffmann, W. H., & Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises—An empirical survey. *Long range planning*, 34(3), 357-381.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413-446.
- Isabella, L. A. (2002). Managing an alliance is nothing like business as usual. *Organizational Dynamics*, 31(1), 47-59.
- Işoraité, M. (2014). Importance of strategic alliances in company's activity.
- Jiang, X., & Li, Y. (2009). An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: The case of alliances. *Research Policy*, 38(2), 358-368.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here. *Academy of management perspectives*, 23(3), 45-62.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of management review*, 31(3), 638-658.
- Marcovitch, J. (1999). A cooperação da universidade moderna com o setor empresarial. *Revista de Administraç ão da Universidade de São Paulo*, 34(4).
- Matei, A. P., Echeveste, M. E., Ten Caten, C. S., & Zouain, R. N. A. (2012). Avaliação da qualidade demandada e diretrizes de melhoria no processo de interação Universidade-Empresa. *Produção. Porto Alegre*, 22(1), 27-42.
- Mozzato, A. R., & Gollo, S. S. (2011). Redes de cooperação como vantagem competitiva: estudo de caso de uma rede de supermercados no Rio Grande do Sul. *Redes*, 16(2), 227-252.
- Nassif, V. M. J., Hanashiro, D. M. M., & Torres, R. R. (2010). Fatores que influenciam na percepção das competências para o exercício da docência. *Revista Brasileira de Educação*, 15(44), 364-379.
- Pesämaa, O., Pieper, T., da Silva, R. V., Black, W. C., & Hair, J. F. (2013). Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1(2), 81-92.

- Plonski, G. A. (1999). Cooperação universidade-empresa: um desafio gerencial complexo. *Revista de Administração; ão da Universidade de São Paulo*, 34(4).
- Porto, G. S. (2004). Características do processo decisório na cooperação empresa-universidade. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(3), 29-52.
- Powell, W. W. (1987). HYBRID ORGANIZATIONAL ARRANGEMENTS: NEW FORM OR TRANSITIONA. *California management review*, 30(1), 67.
- Rodrigues, S. B., & Guimarães, R. (1999). Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo: Atlas*, 183-205.
- Segatto-Mendes, A. P., & Mendes, N. (2006). Cooperação tecnológica universidade-empresa para eficiência energética: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea [Edição Especial]*, 53-75.
- Teixeira, E. B., Vitcel, M. S., & Beber, M. C. (2007). Cooperação estratégica, redes de cooperação e desenvolvimento regional: o caso Unijuí/Sedai. *Desenvolvimento em Questão*, 5(10), 187-210.
- Vale, G. M. V., & Lopes, H. E. G. (2010). Cooperação e alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 722-737.
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, Á. B. (2000). Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e. *RAE*, 40(4), 21.
- Verschoore, J. R., & Balestrin, A. (2008). Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração USP-Eletrônica*, 1(1), 1-21.
- Zaheer, A., Gulati, R., & Nohria, N. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203.