

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**INFLUÊNCIA DA COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA NA
IMAGEM ORGANIZACIONAL DA EMPRESA COOPERADA**

DANIELLE MAGIERSKI VALERIO

ORIENTADORA: PROFA. DRA. NÁDIA KASSOUF PIZZINATTO

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2003

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**INFLUÊNCIA DA COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE - EMPRESA NA
IMAGEM ORGANIZACIONAL DA EMPRESA COOPERADA**

DANIELLE MAGIERSKI VALERIO

ORIENTADORA: PROFA. DRA. NÁDIA KASSOUF PIZZINATTO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2003

INFLUÊNCIA DA COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE EMPRESA NA IMAGEM ORGANIZACIONAL DA EMPRESA COOPERADA

DANIELLE MAGIERSKI VALERIO

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, em 20 de fevereiro de 2003,
pela Banca Examinadora constituída pelos Professores:

Profa. Dra. Nádia Kassouf Pizzinatto, Presidente
FGN - UNIMEP

Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles
FEAU - UNIMEP

Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno
ECA - USP

Prof. Dr. Milton Vieira Júnior - Suplente
FEAU - UNIMEP

Ao

Meu Marido... Antonio Valerio Netto,

E a toda minha família... Os "Magierskis", os
"Schulters", os "Matsuokas" e os "Valerios",

... com amor!

AGRADECIMENTOS

Ao meu querido marido, Antonio Valerio Netto, (Gá), pelo amor, companheirismo e pela força dada nestes dois anos de trabalho!

À professora Nádia, pelas portas abertas... pela orientação, compreensão, incentivo e grande amizade.

As minhas companheiras... Paty e Aline, que estiveram ao meu lado, me apoiando e dividindo comigo os momentos de alegrias e angústias desde o início da caminhada!

Aos meus queridos pais, Renato e Inês, que lá de longe, sempre torceram e torcem por mim!

Aos meus sogros, Antonio e loco, que sempre me transmitiram paz e me deram o presente mais valioso da minha vida!

Às minhas maninhas do coração, Tati (Tatiana), Nicinha (Janice) e Tatata (Renata), das quais sempre recebi força e apoio.

Às meninas da Secretaria da Pós-Graduação da FEAU, Marta, Daniele, Flávia, Milene e Carla pela amizade, pela eficiência dos serviços prestados e pela paciência!

A todas as pessoas que trabalham nas empresas cooperadas com a FEAU, e que se dispuseram a ajudar, fornecendo o nome de seus clientes e respectivos contatos, a fim de que o questionário fosse aplicado.

Aos clientes de empresas cooperadas com a FEAU, que se propuseram a responder o questionário da pesquisa, contribuindo assim para a realização deste trabalho de pesquisa.

Ao Prof. Mitsuo, Prof. Silvio. Prof. Fernando e Profa. Rosângela, pelas inúmeras caronas até Santa Bárbara d'Oeste no decorrer destes dois anos....

Ao Prof. Milton e ao Prof. Coppini, que dispensaram parte de seu valioso tempo para passar-me os dados necessários para a realização da pesquisa.

Aos meus amigos do GTB, que tiveram paciência e respeito com meu tempo disponível para a organização do EME/ EDE.

À Dinha, bibliotecária da FURB, pela longa amizade e pela ajuda com textos e pesquisas no COMUT...

À Alessandra e à Marina, pelos bons momentos de diversão no início do mestrado.

À Samantha e as meninas da república “Casa das Meninas”, pelas noites de sono, conversas e alegrias...

Aos meus amigos que de longe, e de perto, torceram para o sucesso do trabalho: Shenia, Silvia, Bia, Mary, Angela, Dani Sasse, shirlan, Adina entre vários outros!

À CAPES, pelo apoio financeiro.

DEUS,

Dai-me FORÇAS para mudar o que posso,

CONFORMIDADE para o que não posso,

E SABEDORIA para distinguir entre os dois...

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE QUADROS.....	10
RESUMO.....	13
ABSTRACT.....	14
1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO.....	15
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.3 METODOLOGIA UTILIZADA.....	18
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	19
2. COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA.....	21
2.1 FORMAS DE COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA.....	21
2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	23
2.3 ELEMENTOS COMPONENTES DO TERMO <i>COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA</i>	25
2.4 PESQUISA NO PROCESSO DE COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA.....	26
2.5 UM PANORAMA DA COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA.....	28
2.6 OS ASPECTOS E AS BARREIRAS OPERACIONAIS DA COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA.....	30
2.7 EXPLICITANDO ALGUNS MECANISMOS DE COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA.....	37
2.7.1 <i>Estágios</i>	37
2.7.2 <i>Prestação de Serviços</i>	38
2.7.3 <i>Apoio a Eventos</i>	38
2.8 RESUMINDO AS CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE COOPERAÇÃO EMPRESA-UNIVERSIDADE.....	39
3. IMAGEM ORGANIZACIONAL.....	42
3.1 IMAGEM E SEUS DIVERSOS CONCEITOS.....	42
3.2 OS CAMPOS DE CONHECIMENTO E AS PESQUISAS ACERCA DE IMAGEM.....	46
3.3 IMPORTÂNCIA DA IMAGEM PARA A ORGANIZAÇÃO.....	47
3.4 A IMAGEM ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	48
3.4.1 <i>As Crises de Imagem</i>	50
3.4.2 <i>A Verificação da Imagem Corporativa</i>	51
3.5 PROCESSO DE FORMAÇÃO DA IMAGEM.....	53
3.5.1 <i>Comunicação Empresarial e Formação da Imagem Organizacional</i>	57
3.6 MENSURANDO A IMAGEM.....	59
3.7 AMBIENTE INSTITUCIONAL.....	65
3.8 POSICIONAMENTO DE MERCADO.....	68
4. METODOLOGIA CIENTÍFICA.....	77
4.1 MÉTODOS DE PESQUISA.....	77
4.2 METODOLOGIA DA PESQUISA REALIZADA.....	80
4.2.1 <i>Primeiro Momento: Estudo Exploratório</i>	81
4.2.2 <i>Segundo Momento: Estudo Descritivo</i>	81
4.2.3 <i>Considerações sobre os resultados obtidos junto a pesquisa exploratória - 1º momento da pesquisa</i>	84
4.3 QUESTIONÁRIO: O INSTRUMENTO DE LEVANTAMENTO DE DADOS NO ESTUDO DESCRITIVO.....	85

5. O ESTUDO DE CASO: CLIENTES DAS EMPRESAS COOPERADAS COM OS CURSOS DE ENGENHARIA DA FEAU.....	88
5.1 A COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA ESTABELECIDAS NOS QUATRO OFERECIDOS PELA FEAU: RESULTADOS DO ESTUDO EXPLORATÓRIO.....	89
5.1.1 Estágios.....	90
5.1.2 Prestação de Serviços.....	93
5.1.3 Eventos.....	95
5.1.4 - Considerações sobre os Dados Obtidos no Estudo Exploratório.....	97
5.2 RESULTADOS DO ESTUDO DESCRITIVO: SEGUNDO MOMENTO DA PESQUISA.....	97
5.2.1- Perfil dos Respondentes.....	98
5.2.2 Resultados via Respostas às Perguntas do Questionário.....	100
6. CONCLUSÃO.....	120
7. BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA.....	123
8. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	129
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS.....	131
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO APLICADO VIA TELEFONE.....	134
ANEXO 3 – TABULAÇÃO TOTAL DOS QUESTIONÁRIOS.....	137

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Matriz Familiaridade-Favorabilidade	p.62
Figura 2:	Imagem de 02 Instituições (Diferencial Semântico)	p.64
Figura 3:	Os ambientes institucionais de uma organização	p.66
Figura 4:	Matriz Familiaridade-Favorabilidade das 05 Universidades	p.117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Análise comparativa das diferenças organizacionais entre universidades e empresas	p.34
Quadro 2:	Empresas com contratos de cooperação e amostra	p.83
Quadro 3:	Relação número de empresas X questionários enviados	p.85
Quadro 4:	Tipos de convênios de cooperação firmados	p.89
Quadro 5:	Número de contratos de estágio por empresa	p.90
Quadro 6:	Empresas do Grupo A e número de contratos de estágio	p.92
Quadro 7:	Distribuição dos contratos de estágios/ empresas	p.92
Quadro 8:	Contratos de Prestação de Serviços por Empresa – Jan. 2001 a Jun. 2002.	p.93
Quadro 9:	Distribuição dos contratos de prestação de serviços - Jan. 2001 a Jun. 2002	p.94
Quadro 10:	Empresas do Grupo A e número de Contratos de Prestação de Serviços - Jan. 2001 a Jun. 2002	p.95
Quadro 11:	Empresas que patrocinaram eventos promovidos pelos quatro cursos de engenharia da FEAU - Jan. 01/ Jun. 02	p.96

Quadro 12:	Amostra das empresas que patrocinaram eventos promovidos pelos quatro cursos de engenharia da FEAU - p. 96 Jan. 2001 a Jun. 2002
Quadro 13:	Relação numero de questionários enviados X recebidos p. 97
Quadro 14:	Perfil dos respondentes quanto ao nível hierárquico p. 98
Quadro 15:	Ramo de atividades das empresas respondentes p. 99
Quadro 16:	Localização geográfica das empresas p. 99
Quadro 17:	Conhecimento das empresas que praticam cooperação p 100
Quadro 18:	Conhecimento real das empresas que praticam cooperação p.100
Quadro 19:	Empresas entrevistadas que praticam ou já praticaram p.101 cooperação
Quadro 20:	Opinião dos entrevistados sobre os tipos de cooperação estabelecidos nos quatro cursos da FEAU tomados como p.104 base para o estudo de caso
Quadro 21:	Opinião dos respondentes X nível hierárquico p.104
Quadro 22:	Outras formas de cooperação p.106
Quadro 23:	Nível hierárquico e área da empresa p.107
Quadro 24:	Sugestões de novos tipos de cooperação por área de atuação p.107
Quadro 25:	Sugestões de novos tipos de cooperação por nível hierárquico p.109
Quadro 26:	Formas de cooperação que afetam positivamente a opinião do entrevistado p.110
Quadro 27:	Interferência da imagem da universidade na opinião sobre a cooperação p.111
Quadro 28:	Nível hierárquico dos respondentes que alegam que o nome da universidade não interfere na imagem da cooperação p.111
Quadro 29:	Perfil dos respondentes que alegam que o nome da universidade interfere na imagem da cooperação p.112
Quadro 30:	Universidades com as quais se estabeleceram contratos de cooperação p.113

Quadro 31:	Especificação das atividades descritas no quadro 30	p.113
Quadro 32:	Interferência da universidade na imagem da cooperação	p.114
Quadro 33:	Familiaridade das universidades	p.115
Quadro 34:	Favorabilidade das universidades	p.116
Quadro 35:	Comentários referentes ao tema	p.118

VALERIO, Danielle Magierski. *Influências da Cooperação Universidade-Empresa na Imagem Organizacional da Empresa Cooperada*, (2003, 140f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste – SP.

RESUMO

O propósito deste trabalho foi avaliar nas empresas que tem convênios de cooperação com universidades, qual a imagem que tal cooperação projeta junto aos seus clientes. pretendendo-se assim, averiguar se esta cooperação influencia a imagem organizacional da empresa cooperada, sob a ótica de seus clientes. Para tanto, foram utilizados métodos exploratórios e descritivos: foi realizado um estudo de caso junto à antiga FEMP (Faculdade de Engenharia Mecânica e da Produção da UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba), hoje incorporada à FEAU – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da mesma instituição. Feito um levantamento das empresas que estabelecem cooperação com os então cursos de engenharia da FEAU, retirou-se uma amostra dessas empresas, as quais forneceram uma listagem de seus clientes. Esses, por sua vez, foram abordados com um questionário sobre o tema. O referencial teórico da pesquisa se deu com o desenvolvimento dos temas cooperação universidade-empresa e imagem organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Imagem organizacional, Cooperação universidade-empresa, Posicionamento de mercado.

VALERIO, Danielle Magierski. *Influence of university-company cooperation in the organizational image of the cooperated company*, 2003, 140 f. Dissertation (Master's degree in production engineering), Mechanical and production Engineering College, Methodist University of Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste – SP.

ABSTRACT

The purpose this research was to evaluate in the companies that has cooperation with universities, which image that cooperation projects in their customers, intended like this, to discover this cooperation influences the organizational image of the cooperated company, under their customers' optics. In this research was used a descriptive and exploratory methods: a case study involving the ancient FEMP, current incorporate to FEAU, on this institution After that, was made a uprising involving companies which established cooperation with FEAU engineering courses, such as it, was separated a sample of this companies, which supplied a list of their customers. This customers were interviewed with a questionnaire on the theme. The theoretical referential of the research ocured with the development of the themes university-company cooperation and organizational image.

Keywords: *Organizational image, Cooperation university-company, Market positions.*

1. INTRODUÇÃO

Em um cenário globalizado, diante de uma competitividade crescente, as empresas cada vez mais necessitam diferenciar-se em seus mercados de forma perceptível, seja por meio de seus produtos, serviços ou por meio da sua imagem organizacional.

Atualmente, qualidade, serviços, preços de padrão mundial e marketing inteligente deixaram de ser esses diferenciais; ou a empresa possui esses atributos, ou está correndo o risco de sair fora do seu mercado (Vassalo, 1998).

Dessa forma, a imagem organizacional passa a ser um diferencial. Os aspectos subjetivos de sua formação, que levam em consideração os valores e expectativas do público-alvo, passam a ser estudados e ganham importância dentro das empresas.

Dentre os diversos fatores aos quais os consumidores podem atribuir valor na formação da imagem organizacional estão os mecanismos de cooperação universidade-empresa, tema do presente trabalho.

1.1 IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO

O presente trabalho tem por finalidade abordar tópicos de grande relevância para a estratégia de marketing das empresas: conceitos como **imagem organizacional** e **cooperação universidade-empresa**, este último pouco difundido entre os empresários brasileiros, e que pode acarretar vantagens competitivas significativas às empresas.

Seguindo a idéia de que uma empresa deve se posicionar diante de seu público-alvo e da sociedade, Guerchfeld (1994) ressalta que, para tanto, a empresa deve escolher os atributos a serem comunicados (de acordo com a posição adotada), e utilizar-se de meios de comunicação disponíveis e

adequados para colocar a mensagem na mente das pessoas. Dessa forma, permite-se uma associação da mensagem veiculada com a empresa. Se divulgada de forma correta, a associação dessa mensagem com a imagem da empresa é instantânea.

A preocupação com os elementos formadores da imagem vincula-se à idéia de que a imagem influencia a atitude do consumidor em relação a produtos e serviços. A importância fundamental do conceito de imagem organizacional reside no fato de que tal imagem pode influenciar o relacionamento da organização com os seus públicos, além de determinar a sua capacidade de obter recursos financeiros e humanos, de relacionar-se com órgãos governamentais e, enfim, de atender eficientemente suas funções administrativas (Pantoja, 1989).

Muylaert (1994), ao se referir ao *business to business*, faz uma proposição óbvia, mas muitas vezes esquecida por empresas que querem conquistar novos clientes: as pessoas jurídicas são constituídas por um conjunto de pessoas físicas, e estas são sempre atraídas por uma mensagem moderna, vibrante e atraente.

De acordo com Oliveira (2002), a cooperação entre dois ou mais agentes pode ser tida como um processo que visa a aproveitar o maior potencial de ação disponível para alcançar determinados objetivos, mesmo que esses objetivos individualmente sejam diferentes.

Hoje, a cooperação universidade-empresa pode ser vista como um diferencial; entretanto o desconhecimento por parte das empresas do incentivo a essa cooperação é muito grande. Esse diferencial tende a tornar a empresa mais competitiva no mercado, uma vez que a universidade é tida como fonte primeira na geração de tecnologia de ponta.

Utilizando o conhecimento, as instalações e os recursos humanos que as universidades têm a oferecer, as empresas encontram um caminho para a modernização.

De acordo com Marcovitch (1996), a interação universidade-empresa exige uma profunda revisão dos conceitos e práticas vigentes. É necessário entender que a pesquisa científica é de longo ciclo e complementa as pesquisas feitas nas empresas, que freqüentemente são de ciclo médio ou curto.

Atualmente, não se pode mais visualizar uma empresa de forma isolada do ambiente organizacional, embora isso ainda possa ser habitual (Figueiredo & Zambom, 1998). A imagem que a empresa transmite à sociedade, aos seus clientes e fornecedores influencia de modo significativo sua imagem perante esses importantes elos do sistema mercadológico.

A partir dessa idéia torna-se visível, mais uma vez, a questão do posicionamento empresarial diante de seus diversos públicos, para dessa forma direcionar seus esforços de competitividade.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A proposta de estudar o tema **Imagem Organizacional** aliada à **Cooperação Universidade-Empresa** surgiu a partir da idéia de que, sob qualquer mecanismo em que ocorra, a interação de uma empresa com uma universidade pode tornar-se um diferencial competitivo para a imagem da organização perante seus clientes.

Em projetos de pesquisa, distinguem-se os objetivos básicos, ou primários - “aqueles que solucionam o problema de pesquisa” - dos objetivos secundários, “que são decorrentes de hipóteses, portanto, são informações que levarão a cumprir o objetivo primário” (Samara & Barros, 1997).

Como objetivo básico ou primário deste trabalho, *pretende-se estudar a influência da cooperação universidade-empresa na imagem organizacional da empresa que pratica a cooperação, sob a ótica dos seus clientes.*

Diante do objetivo primário desta pesquisa, surgem alguns objetivos secundários que orientam o desenvolvimento deste trabalho, tais como:

- identificar, junto a uma amostra de organizações que praticam integração empresa- escola, quais os mecanismos mais utilizados;
- averiguar, junto aos clientes de empresas que interagem com universidades, o verdadeiro valor agregado à imagem da empresa cooperada, em função dos convênios de cooperação.
- verificar o conhecimento dos clientes de empresas cooperadas com os quatro cursos de engenharia da FEAU (tomados como base para o estudo de caso), sobre o tema cooperação universidade-empresa, e conseqüentemente, quais os mecanismos mais conhecidos e/ou praticados por elas;
- averiguar se, ao selecionar fornecedores, as empresas priorizam os que mantêm cooperação com universidades;
- verificar se a instituição de ensino superior que se estabelece cooperação universidade-empresa interfere na valorização ou não do convênio de cooperação firmado.

1.3 METODOLOGIA UTILIZADA

A pesquisa dividiu-se em dois momentos específicos no que tange à metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos. Em um primeiro momento, foi realizado um estudo exploratório junto aos contratos de cooperação universidade-empresa estabelecidos pelos quatro cursos de engenharia oferecidos pela FEAU, e que antes da reestruturação que ocorreu em janeiro de 2003 na UNIMEP, pertenciam a antiga FEMP (Faculdade de Engenharia Mecânica e da Produção) - Engenharia de Produção Mecânica, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia Industrial Mecânica, Engenharia Mecânica com ênfase em Manutenção - no período proposto (janeiro de 2001 a julho de 2002). Este estudo foi feito por meio de pesquisa

em documentos da instituição, e também, com entrevistas junto a coordenação e corpo docente dos cursos de engenharia.

Uma vez conseguidos esses dados, tirou-se uma amostra de empresas cooperadas (amostragem probabilística por conveniência), solicitando à elas que fornecessem nomes dos seus respectivos clientes, a fim de aplicar-lhes o questionário da pesquisa. Para todos os clientes fornecidos pelas empresas cooperadas, o questionário foi enviado.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente estudo constitui-se de introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados da pesquisa e conclusões.

No capítulo 1, a introdução, procurou-se mostrar a importância do tema de estudo e os objetivos perseguidos.

Levando em consideração o assunto a ser pesquisado e os objetivos formulados, o presente estudo apoiou-se na revisão da literatura apresentada nos capítulos II e III.

Os tópicos importantes referentes à *cooperação universidade-empresa*, são descritos no capítulo II. Já no capítulo III abordam-se conceitos e temas relacionados à *imagem organizacional e posicionamento de mercado*, sempre buscando apresentar a relação entre os tópicos estudados.

A metodologia utilizada para alcançar os objetivos aqui propostos encontra-se exposta no capítulo IV.

No capítulo V são apresentadas as características dos cursos de engenharia da FEAU/UNIMEP (tomados como estudo de caso), resultantes da pesquisa junto aos documentos da instituição, e junto ao campo, com algumas considerações sobre as características encontradas. Nesse capítulo apresentam-se também os resultados alcançados no primeiro e no segundo momento da pesquisa

Finalmente, no capítulo VI, são apresentadas as conclusões da pesquisa, respondendo ao objetivo primário do presente estudo.

No capítulo VII, estão listadas as bibliografias referenciadas; e no capítulo VIII, as consultadas, ambas que embasaram a teoria da pesquisa como subsídio para a realização da parte prática.

O questionário utilizado (versão aplicada via *e-mail* e versão aplicada por telefone) e a tabulação geral dos dados estão apresentados nos anexos I, II e III, respectivamente.

2. COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA

Neste capítulo busca-se aprofundar o tema, primeiramente identificando atividades que podem ser enquadradas como de cooperação universidade-empresa; em segundo lugar, fazendo uma análise histórica da evolução do assunto. Em seguida, apresenta-se uma análise dos componentes do processo: a universidade, a empresa e os demais envolvidos, como por exemplo, os alunos.

O papel da pesquisa pura e aplicada no processo de cooperação universidade-empresa também é abordado, seguido de breve panorama da cooperação universidade-empresa. Por fim, o capítulo apresenta os aspectos operacionais do processo.

2.1 FORMAS DE COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA

Existem várias formas de universidades e empresas interagirem, trazendo inúmeros benefícios à sociedade, como a geração de novos empregos e riquezas.

Os mecanismos de cooperação universidade-empresa podem ocorrer de inúmeras formas: um trabalho de formatura supervisionado, mestrados tecnológicos, apoio empresarial em eventos acadêmicos, palestras ou estágios de executivos em universidades, ou de acadêmicos na empresa, dentre outras. (Plonski, 1998).

Cabrini & Torkomian (1997) citam ainda como formas de cooperação os cursos de educação continuada, atividades de consultoria científica e tecnológica, contratos institucionais de pesquisa e desenvolvimento, incubadoras de empresas nascentes, parques tecnológicos, e a construção de laboratórios dentro das universidades, com recursos para pesquisas.

Já na visão de Webster & Etzkowitz (1991), as duas principais formas de relacionamento de universidade e indústria são:

- a ligação de empresas antigas a universidades, para injetar-lhes novas tecnologias de base científica e,
- formar novas empresas, onde cientistas e engenheiros transformam-se em capitalistas, na medida em que a ciência e a tecnologia tornam-se os elementos mais importantes do capital.

A criação de empresas a partir dos resultados de pesquisas acadêmicas (*spin-offs*), descrita por Webster & Etzkowitz (1991), é tida como um dos principais mecanismos de relação universidade-empresa, e vem alcançando uma dimensão ainda mais importante com a nova lógica do “cientista-empresendedor”.

A implantação de parques tecnológicos tem sido outra alternativa discutida em diferentes regiões para aproximar universidades e empresas. Os modelos de parques tecnológicos criados nos anos 50, como o vinculado à *Stanford University-Stanford Industrial Park*, bem como os de *Cambridge* (EUA e Inglaterra), difundiram-se amplamente e fizeram com que a política de implantação de parques tenha se tornado meta de diversos países e regiões (Brisolla, 1998).

Mas nem sempre uma cooperação visa apenas a inovações e desenvolvimentos tecnológicos. Ela pode visar também a melhorias laboratoriais para uma universidade. Uma outra forma de cooperação universidade-empresa que vem surgindo no Brasil, principalmente celebrada pelas universidades particulares, é o patrocínio, por empresas privadas, de salas e laboratórios universitários. Esse mecanismo de cooperação, amplamente difundido nos EUA, ganhou força no Brasil a partir de 1994, quando o Diretor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), na época o Prof. Dr. Michael Paul Zeitlin, chegou ao Brasil, após encerrar seu doutorado nos

Estados Unidos, e começou a implantar na própria FGV o mecanismo que funcionava perfeitamente nos Estados Unidos. Essas salas servem como cartão de visitas não apenas para as universidades, mas também para as próprias empresas que as patrocinam. Dentre os diversos benefícios desta forma de cooperação, pode-se citar aquele voltado à institucionalidade da empresa: nesse caso de cooperação, a marca é fixada pelo aluno, passando a ser uma referência de credibilidade.

Um outro mecanismo, utilizado em universidades latino-americanas, para angariar recursos e viabilizar a interação são os escritórios de contratos e convênios, e os escritórios de relações industriais. É o caso do atual Escritório de Difusão e Serviços Tecnológicos (EDISTEC) da UNICAMP. De acordo com Brisolla (1998) a criação desses escritórios consistia num paliativo para os problemas de restrição orçamentária decorrentes da crise econômica e, principalmente, da crise do Estado.

O exemplo do EDISTEC não é único. Estruturas semelhantes, como é o caso do Núcleo de Extensão UFSCar-Empresa (NUEMP), da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), criadas na década de 90, têm o objetivo básico de contribuir para um melhor aproveitamento do conhecimento e do potencial comercial gerado a partir da pesquisa acadêmica.

A busca de novas tecnologias nas universidades, por parte das empresas, pode acarretar um diferencial para seu produto final, uma vez que essa interação ainda é pouco operacionalizada no meio empresarial.

2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

O tema *cooperação universidade-empresa* é tido como novo, mas sua discussão já vem de longa data. Oliveira (2002) expõe que a relação entre os ambientes acadêmico e empresarial começa a se desenvolver nos Estados Unidos a partir da década de 30. Mas a sua incrementação, de acordo com Alvim (1998) veio acontecer a partir dos anos 70, quando o interesse de ambas

as partes na cooperação, bem como dos governos, aumentou significativamente.

Os principais motivos desse incremento são:

- A cooperação começa a ser vista pelas universidades como uma forma de superar a insuficiência das fontes tradicionais de recursos financeiros. Esses recursos advindos da cooperação permitem manter as instituições nos níveis desejados de ensino e pesquisa;
- Além de possibilitar um canal privilegiado para o recrutamento de jovens talentos, a cooperação, para as empresas, possibilita uma forma de responder à dificuldade de lidarem sozinhas com o desafio da inovação em suas várias dimensões;
- Por parte dos governos, a cooperação é percebida como uma estratégia para a viabilidade econômica e social de regiões, e até de países, em um novo paradigma de competição (Plonski, 1993).

No Brasil, algumas ações pró-ativas por parte do Governo foram tomadas a partir de 1991, no intuito de promover a interação universidade-empresa. No âmbito federal entraram em vigor as Leis 8.248/91 e 8.661/93, concedendo incentivos fiscais - financeiros para empresas que investem em P&D. No final de 1994, relata Torkomian (1997), o surgimento da iniciativa pioneira do Programa FINEP-TEC alavanca financeiramente os projetos de P&D realizados mediante cooperação universidade-empresa; nesse programa, a empresa é estimulada a ser pró-ativa na busca da parceria, mediante prêmio de 10% sobre o valor financiado.

Vários Estados registram o sucesso de diversas iniciativas de órgãos de fomento que visam à cooperação universidade-empresa. Um dos exemplos de sucesso é o PITe - Parceria para Inovação Tecnológica, da FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo), que visa ao apoio

a projetos de pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos, com alto conteúdo tecnológico ou novos processos produtivos, propostos conjuntamente por uma empresa de qualquer porte e uma instituição de pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP, 2000).

2.3 ELEMENTOS COMPONENTES DO TERMO *COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA*

Para uma reflexão sobre o tema *cooperação universidade-empresa*, é interessante que os termos que o compõem sejam definidos.

De acordo com Plonski (1998), pode-se definir o termo *Universidade* como sendo uma instituição de ensino superior – a universidade propriamente dita, centro universitário ou faculdade isolada, pública ou privada. Mas pode ser ela também uma entidade apenas associada ou conveniada com uma determinada instituição - hospital, um instituto de pesquisa, uma fundação, uma empresa júnior de estudantes de graduação – ou, como ocorre freqüentemente, um docente que presta consultoria profissional em sua área de competência.

Atualmente, a universidade tem ampliado o seu papel na sociedade. Além de ser o principal agente formador de recursos humanos especializado e gerar conhecimento intelectual, atua na geração de conhecimento tecnológico, por meio da realização de suas atividades científicas e tecnológicas. O papel social da universidade contribui de forma efetiva para a discussão, a proposição de alternativas e a resolução de problemas da sociedade em que se insere (Torkomian, 1997).

O outro pilar do processo, a *Empresa*, é definido por Plonski (1998) como sendo pessoa jurídica – o que inclui desde uma transacional de grande porte e tecnologia sofisticada na área de telecomunicações até uma micro empresa que produz velas decorativas artesanais. Além desses, uma empresa pode-se configurar como uma pessoa física – como é o caso de um inventor que busca orientação num serviço de apoio a novos empreendedores tecnológicos para

iniciar um negócio a partir do seu invento; uma cooperativa popular na área de limpeza de escritórios, incubada por uma instituição acadêmica (Plonski,1998).

Oliveira (2002) completa a definição expondo que as empresas são caracterizadas como os principais agentes executores e/ou consumidores de inovações tecnológicas, pois as inovações tendem a servir como uma ação estratégica para as organizações, capazes de manter e/ou melhorar o seu nível de competitividade, com a ampliação de seu *mix* de produto, e consequentemente aumentar seu campo de atuação no mercado.

As inovações tecnológicas podem advir tanto da cooperação com uma universidade, como por meio do departamento de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (P&D).

2.4 PESQUISA NO PROCESSO DE COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA

Dentro do tema de cooperação entre universidades e empresas, existem outras duas definições que devem ser feitas para que se possam entender melhor os fatores que comprometem essa cooperação. São os termos *pesquisa básica* e *pesquisa aplicada*. De acordo com a versão do ano de 2000 do Relatório de Indicadores de Ciência e Engenharia, elaborado e publicado pela *National Science Board*, da *National Science Foundation*, as definições são as seguintes:

- Pesquisa básica: Ocorre quando o objetivo é obter maior conhecimento ou entendimento do tema estudado, sem que haja em mente uma aplicação específica. Na indústria, a pesquisa básica é definida como a atividade que avança no conhecimento científico, mas não tem um objetivo comercial específico imediato, embora possa apresentar um potencial interesse comercial.
- Pesquisa aplicada: É dirigida a buscar o conhecimento ou entendimento para ir ao encontro de uma necessidade específica, reconhecida. Na indústria, a pesquisa aplicada inclui a investigação orientada para a

descoberta de novos conhecimentos científicos, que tenham objetivos comerciais específicos com respeito aos produtos, processos ou serviços (Oliveira, 2002).

Vale ressaltar que existem duas vertentes sobre a questão da pesquisa aplicada e da pesquisa básica. Uma delas é a de se evitar esse tipo de classificação, já que o contorno existente entre elas não é muito específico. A outra vertente ressalta que, invariavelmente, tais termos aparecem separados e com especificações bem definidas (Oliveira, 2002).

Mesmo sendo um assunto muito discutido e com pontos positivos já ressaltados por estudiosos, as universidades ainda possuem receios em manter relações com empresas, dentre os quais podem ser citados:

- a) de enfatizar somente a pesquisa aplicada, deixando de lado a pesquisa básica;
- b) de privilegiar as áreas tecnológicas em detrimento das áreas humanas;
- c) de que pesquisadores comecem a se preocupar com problemas de curto prazo em prejuízo do avanço da ciência na solução de problemas mais amplos, de interesse da sociedade em geral (Moraes & Stal, 1994).

Minimizando esses receios, Baiardi (1995) afirma que o fato das crescentes relações entre a pesquisa fundamental e a pesquisa aplicada acontecerem nos Estados Unidos (e também na ex-União Soviética), faz com que esses países destaquem-se como potências científico - tecnológicas.

Isso mostra que a cooperação entre as universidades - que em sua maioria desenvolvem pesquisas básicas - e as empresas - que necessitam cada vez mais de pesquisa aplicada - consegue engrandecer a todos que dela participam, inclusive o país que abriga essa cooperação.

Conciliar os objetivos de ambos os agentes para que as vantagens advindas desse tipo de cooperação sejam aproveitadas é a primeira providência a ser tomada para que a cooperação se efetive.

2.5 UM PANORAMA DA COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA

Parente & Veloso (1999) afirmam que, na cooperação universidade-empresa, ambos os atores estão aprendendo e ensinando: as formas de cooperação ganham maior acuidade à medida que assumem uma importância primordial à aprendizagem e à inovação, num contexto de constante partilha entre os atores institucionais, com diálogo permanente.

A consciência da importância do desenvolvimento tecnológico e da estreita cooperação entre o setor produtivo e privado e as universidades e institutos sempre foi, de acordo com Fernandez (1998), reconhecida, mesmo que retoricamente, pois essa é uma posição quase que ritual em diversos países do mundo.

Torkomian (1997) relata que, no Brasil, desde a implantação das universidades, foram priorizadas apenas as atividades de ensino e pesquisa. Só mais recentemente, a maioria das universidades vem implementando ações que dão maior atenção a seu papel social, configurando assim um reposicionamento das atividades de extensão dentre as atividades acadêmicas.

Recentemente, as universidades estão sendo convidadas a participar mais ativamente da sociedade, com o objetivo de aumentar sua contribuição para o desenvolvimento do país. Esse tipo de parceria já foi realizado com sucesso em diversos países, e vai desde a contratação de consultoria, até a realização de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Um dos pontos importantes na questão cooperação universidade-empresa, o de trazer vantagens para ambos os atores, reside na questão de que os trabalhos em cooperação abrem mercado de trabalho para os alunos, possibilitando que eles sejam absorvidos pelas organizações, as quais, por sua

vez, incorporam colaboradores mais preparados ao seu quadro de funcionários.

Um exemplo dessa parceria é o caso da empresa pernambucana Tecnologia Médica Ltda – TMED, que desenvolveu, em parceria com a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), um painel hospitalar inteligente, o qual foi apresentado pela TMED na Hospitalar' 97 (Feira Técnica do setor), atraindo a atenção de empresários argentinos, interessados em representar a marca no Mercosul (Cooperação universidade-empresa, 2000).

Já junto a empresas multinacionais, nem sempre essa cooperação acontece com o objetivo da inovação tecnológica. Geralmente, nessas empresas, a tecnologia usada é produzida junto às empresas matrizes estrangeiras. Aqui no Brasil, a preocupação maior por parte de empresas multinacionais reside em adaptar a tecnologia importada para a realidade brasileira. E é justamente essa adaptação que permite a cooperação destas empresas junto às universidades brasileiras.

O grau de desconhecimento da maioria das empresas referente aos estímulos que existem por parte do governo para que essa cooperação ocorra é surpreendente. Plonski (1998) afirma que, quando a busca de inovação tecnológica não ocupa lugar de destaque na estratégia empresarial, a empresa não utiliza a infra-estrutura científica tecnológica que possui com intensidade e inteligência.

Pode-se daí afirmar que os sistemas de informações empresariais deixam de focalizar adequadamente os estímulos disponíveis para a cooperação com as instituições de ensino e pesquisa.

Para Torkomian (1997), o encurtamento do ciclo tecnológico e a densidade cada vez maior dos conhecimentos científicos necessários para a inovação tecnológica apontam para a cooperação universidade-empresa como uma das formas para a modernização do parque industrial nacional.

Com a cooperação, uma empresa ainda pode assumir um diferencial competitivo junto aos seus clientes, uma vez que esta cooperação não é divulgada e disseminada no meio empresarial.

Para Zagottis (1995), nos países desenvolvidos e nos países em desenvolvimento acelerado, a interação entre a universidade e o sistema produtivo é um assunto já consolidado. A discussão hoje, de acordo com mesmo autor, baseia-se em como ampliá-la e como melhor administrá-la, inclusive nas questões ligadas a conflitos de interesse entre ambas as partes.

2.6 Os ASPECTOS E AS BARREIRAS OPERACIONAIS DA COOPERAÇÃO

UNIVERSIDADE-EMPRESA

Os aspectos operacionais da cooperação universidade-empresa são influenciados pelas características dos participantes e pelos conflitos que elas geram. Neste trabalho, na introdução e nas considerações iniciais, já foram abordados alguns desses aspectos presentes na cooperação universidade-empresa, tais como suas vantagens e os mecanismos envolvidos no processo.

Falar de cooperação universidade-empresa ressaltando apenas os benefícios que estão envolvidos no ambiente da cooperação não contribui ao seu desenvolvimento, basicamente por duas razões: primeiramente porque dá uma visão incompleta sobre o assunto e não indica os limites do tema; e em segundo lugar porque dificulta o amadurecimento das diretrizes políticas que geralmente resultam dos trabalhos que se propõem a dissertar sobre o assunto (Oliveira, 2002).

As diferenças existentes entre o setor produtivo e a universidade são claras e facilmente notadas não só por estudiosos do assunto, mas por todos aqueles que em algum momento já estiveram em contato direto ou com a universidade ou com o setor produtivo. Essas diferenças podem ser encontradas na missão, nos objetivos, na cultura e na forma de atuação de ambos os agentes:

enquanto a universidade foca seu investimento na geração de conhecimento, a empresa centraliza seus esforços na geração de lucros (Moraes & Stal, 1994).

Os objetivos da cooperação universidade-empresa, ao mesmo tempo em que se complementam, são conflitantes. Para Torkomian (1997), a transposição das barreiras existentes no relacionamento universidade-empresa pode acontecer pela compreensão das diferenças existentes entre os dois atores.

Uma das principais diferenças se refere às pesquisas realizadas pelos agentes: a universidade não está acostumada a pesquisar de forma dirigida, por meio de solicitações precisas, com prazos determinados e outras exigências; as empresas, por outro lado, têm interesse em pesquisas aplicadas a temas específicos e na resolução de problemas próprios, exigem exclusividade, sigilo nos resultados e cumprimento de prazos.

De acordo com Rappel (1999), para que as questões que afetam o relacionamento entre universidade e empresa sejam melhor compreendidos, é conveniente refletir sobre as razões que dificultam tal relacionamento, bem como sobre os motivos que justificam sua necessidade. Aí então pode-se pensar mais consistentemente em formas de promover e incrementar a interação inter-institucional.

A esse respeito, Marcovitch (1996), a partir de uma série de estudos conduzidos pelo PACT0 – Programa de Administração em Ciência e Tecnologia, chegou às seguintes conclusões acerca da cooperação universidade-empresa:

- a relação entre a universidade e seu ambiente externo requer flexibilidade e descentralização, bem como respeito pelas diferenças entre as áreas de conhecimento;
- os departamentos acadêmicos devem balancear adequadamente seus orçamentos de pesquisa próprios com os fundos externos e contratos disponíveis;

- toda e qualquer operação envolvendo a cooperação universidade-empresa deveria constituir um projeto, isto é, uma série de atividades interdependentes com um prazo predeterminado e orçamento projetado para atender um objetivo específico;
- um projeto consiste numa unidade organizacional temporária encabeçada por um gerente que possui o requisito técnico e qualificações científicas, assim como habilidades administrativas; tal pessoa sabe melhor que ninguém como o projeto deve ser desenvolvido após a aprovação do departamento ou da unidade à qual está vinculado;
- com respeito a patentes, deve haver uma clara legislação universitária garantindo que 50% dos benefícios derivados de patentes registradas sejam do pesquisador; quando uma patente for resultante de um projeto contratado, os privilégios do inventor devem ser negociados como parte do contrato assinado e, nesse caso, metade da parcela da universidade deverá ir para a entidade contratante.

Para Plonski (1993), existem três características fundamentais na cooperação entre as universidades e as empresas:

- antigüidade: a cooperação remonta (no mínimo) ao início deste século, mesmo havendo alguns textos dando a impressão de se tratar de algo novo.
- complexidade: as significativas diferenças culturais entre o setor privado e as universidades tornaram-se não-triviais à gestão desses arranjos. Esse fator pode ser verificado com as inúmeras frustrações ao se tentar efetivar as ações concretas da cooperação.
- polêmica: a cooperação universidade-empresa é objeto de juízos de valor significativamente diversos.

Torkomian (1997) considera que a atenção às características da cooperação e o aproveitamento de experiências de atores que têm ocupado cargos relacionados a interface podem contribuir em muito na definição de estruturas e programas facilitadores da cooperação.

Apesar das muitas barreiras a serem transpostas, houve evoluções no relacionamento universidade-empresa. Atualmente, vários pesquisadores já reconhecem a importância da cooperação entre ambas.

A maior preocupação da comunidade acadêmica é ainda em relação à prestação de serviços. As restrições dizem respeito ao conteúdo propriamente dito dessa parceria, que supostamente não estaria gerando nenhum conhecimento, e os ganhos financeiros que estariam beneficiando apenas alguns docentes (Torkomian, 1997).

Mesmo havendo bons propósitos entre os parceiros da cooperação universidade-empresa, eles podem ser prejudicados pela existência de quatro mitos elencados por Taralli (1995):

- O primeiro mito diz respeito à falta de uma linguagem comum entre a universidade e a empresa, exceto no que diz respeito à pesquisa aplicada, já que pesquisadores e engenheiros das empresas conseguem se comunicar pelo mesmo dialeto dos professores das universidades, o que torna a relação entre eles mais amistosa e produtiva;
- O segundo mito se refere à questão do tempo, pois os prazos dos projetos fixados pela universidade são maiores do que aqueles que interessam à empresa, em função do que existiria uma certa “incompatibilidade de expectativas de prazos” ao se desenvolverem ações conjuntas;
- O terceiro mito está na questão da publicação de artigos científicos, que, de forma geral, além de ser irrestrita, é uma exigência da academia. Mas essa postura precisa ser revista, pois as empresas industriais necessitam de informações privilegiadas durante algum tempo, para que seus desenvolvimentos se viabilizem economicamente;

- Um quarto mito diz respeito aos obstáculos da transferência de tecnologia: os professores são conhecidos como idealistas, e os empresários, imediatistas.

A transposição das diversas barreiras existentes no relacionamento entre o setor empresarial e a universidade passa pela compreensão das diferenças dos dois segmentos, sistematizadas no Quadro 1.

QUADRO 1 – ANÁLISE COMPARATIVA DAS DIFERENÇAS ORGANIZACIONAIS ENTRE UNIVERSIDADES E EMPRESAS

Características	Universidade	Empresa
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Difusos • Prestação de serviços (públicos) (não lucrativos) • Pouco consensuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Definidos • Econômicos (lucros) • Consensuais
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Múltipla, complexa e indefinida 	<ul style="list-style-type: none"> • Definida
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Burocracia centralizada (universidade de menor porte) • Burocracia descentralizada (universidade de maior porte) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquizada • Claramente definida • Poder e propriedade • Estrutura centralizada (pequenas empresas) • Estrutura descentralizada (grandes empresas)
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigentes • Professores • Alunos 	<ul style="list-style-type: none"> • Acionistas • Dirigentes • Técnicos e trabalhadores
Clientela	<ul style="list-style-type: none"> • Alunos • Comunidade em geral • Comunidade científica 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientela
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • De difícil mensuração 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantificável
Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de padrões de performance • Limitada utilização dos princípios administrativos • Utilização menos racional dos recursos disponíveis • Ausência de sistema de avaliação organizacional • Utilização de instrumentos qualitativos pouco sofisticados 	<ul style="list-style-type: none"> • Padrões de performance definidos • Alta utilização dos princípios de administrativos • Utilização racional dos recursos disponíveis • Compromissos com resultados • Desempenho organizacional medido por variáveis (instrumentos qualitativos de análise) • Retorno sobre o investimento • Custo/benefício
Processo decisório	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalidade política • Decisões baseadas no interesse político/social • Participação de diversos grupos de interesse • Unidades autônomas de decisão (anarquia organizada) 	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalidade econômica • Decisões baseadas em fatores econômicos e quantitativos • Sistema integrado de decisão
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Estável (relativamente) • Menos vulnerável a fatores ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitivo • Altamente vulnerável a fatores ambientais

FONTE: MEYER J.R. (1992)

Mas o contexto cooperação universidade-empresa é muito mais do que dificuldades e conflitos. Mesmo com todas essas problemáticas, Alvim (1998) afirma que existem muitos exemplos de casos de sucesso nas últimas décadas no Brasil.

A cooperação universidade- empresa já provou que pode atender ao interesses de seus agentes, e as vantagens obtidas nesta cooperação podem ser amplas.

Moraes & Stal (1994) apontam as vantagens da cooperação universidade-empresa: a universidade tem oportunidade de captar recursos adicionais para a execução das pesquisas básicas e aplicadas, para manter a investigação de ponta em seus laboratórios, para ministrar ensino associado a projetos de alta tecnologia, para reter em seu quadro os pesquisadores mais capacitados e aumentar a sua participação no desenvolvimento nacional (Moraes & Stal, 1994).

O setor produtivo privado tem as seguintes vantagens: desenvolvimento tecnológico com menor investimento, acesso aos laboratórios e bibliotecas da universidade, apoio de recursos humanos altamente qualificados, atualização tecnológica constante, etc. Oliveira (2002) afirma que a diferenciação entre empresas privadas e públicas pode até ter algum significado analítico entre as fontes que investem na pesquisa acadêmica, mas talvez seja desnecessário diferenciá-las quando se trata de relacionar os benefícios advindos da cooperação com a universidade.

Por sua vez, o setor público, participando da parceria, tem condições de propiciar o desenvolvimento de programas de natureza econômica, social e tecnológica ou estratégica, importantes para a geração de tecnologia nacional, com investimentos menores.

Mesmo apresentadas de uma forma mais simplificada, as vantagens da cooperação universidade-empresa necessitam ser incorporadas pelo meio empresarial, pois o mundo passa por uma fase globalizada, que exige que a

empresa se dedique totalmente ao mercado, adquirindo diferenciais competitivos.

Para Torkomian (1997), as vantagens, embora mencionadas de forma bastante simplificada, parecem estar sensibilizando lideranças acadêmicas e empresariais, além de órgãos governamentais, diante da quantidade e do ineditismo de tentativas visando a aproximação entre universidades e empresas.

No estudo de cooperação universidade-empresa, vários fatores podem existir, interferir e caracterizar uma cooperação.

Em seu trabalho, Brisolla (1998) detectou um ponto interessante na cooperação universidade-empresa: estudos de casos feitos por diferentes agentes da cooperação em diferentes universidades indicam que, embora o alto grau de titulação não seja um imperativo, a excelência acadêmica mostrou-se relevante na interação universidade-empresa, pois o mérito acadêmico do pesquisador lhe confere confiabilidade e respeitabilidade.

Um outro ponto ressaltado no estudo da cooperação universidade-empresa reside no fato de que essa relação de cooperação não se dá espontaneamente, por seus membros possuírem diferenças culturais e objetivos distintos (Leal, 1998).

Mesmo com essas diferenças, o Brasil tem apresentado exemplos importantes de cooperação universidade-empresa visando o desenvolvimento de tecnologia. Em alguns exemplos mais bem sucedidos desta cooperação, acontece a “transferência de cérebros”, que é tida por Brito Cruz (1998) como um acontecimento saudável para ambas as instituições. O autor apresenta dois destes exemplos, tidos como notáveis: o desenvolvimento de tecnologia de fibras óticas realizado pela UNICAMP, depois pelo CPqD – Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Telebrás, e finalmente pela ABC-Xtal; e a instalação da indústria aeronáutica, em São José dos Campos, a partir do ITA – Instituto Tecnológico da Aeronáutica e do CTA – Centro de Tecnologia Avançada.

Um outro exemplo bem sucedido de cooperação é o que ocorre com a Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo (FEAU) da UNIMEP (Universidade Metodista de Piracicaba) e as Indústrias Romi. Mesmo não visando à inovação tecnológica em um primeiro momento, ambos os agentes saem ganhando com a cooperação. A FEAU concede bolsas aos funcionários da Romi, enquanto esta fornece máquinas para os laboratórios de engenharia da instituição. Enquanto as Indústrias Romi possuem cada vez mais pessoas qualificadas em seu quadro de funcionários, a FEAU moderniza suas instalações, propiciando uma melhor aprendizagem aos seus alunos (Valerio, 2002). Os cursos de engenharia da FEAU serão tomados para o estudo de caso da presente pesquisa, apresentado no capítulo 5.

2.7 EXPLICITANDO ALGUNS MECANISMOS DE COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA

Neste item, explicitam-se com maiores detalhes alguns mecanismos do processo de cooperação universidade-empresa. Trata-se de mecanismos que não estão relacionados diretamente com inovação tecnológica, mas que proporcionam vantagens para os agentes.

2.7.1 ESTÁGIOS

Data de 1977 a primeira lei brasileira (Lei no. 6.494) que regulamenta a atividade de estágio de universitários. Somente as empresas que possuem condições técnicas podem fornecer aos estudantes uma vivência profissional. De acordo com essa lei, a realização do estágio se consolida mediante um termo de compromisso celebrado entre o estudante e a empresa, com interveniência obrigatória da instituição de ensino. E ainda, o estágio não cria nenhum vínculo empregatício do estagiário com a empresa; no entanto é obrigatório que o estagiário esteja segurado contra acidentes pessoais.

Depois dessa lei de 1977, o governo publicou no Diário Oficial mais dois decretos, datados de 18 de agosto de 1982 e 26 de novembro de 1996,

respectivamente, além de mais uma Lei, datada de 23 de março de 1994 (Lei no. 8.859).

Pode-se observar, pela publicação dessas referidas leis e decretos, a interferência do governo na cooperação entre a universidade e a empresa.

2.7.2 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A prestação de serviços tornou-se algo comum entre as empresas nesta era de globalização. Uma empresa pode diferenciar-se das demais existentes no mercado por meio da sua prestação de serviços. Para Cobra & Zwarg (1986), o consumidor de serviços tem, em geral, uma grande expectativa de que o serviço que ele esteja contratando não falhe em nenhum momento. Os autores completam ainda que o objetivo do serviço deve ser sempre o cliente, pois não basta apenas vender um serviço; é necessário também assistir o cliente para que ele possa ter a satisfação com a contratação dos laboratórios de uma universidade.

A mudança constante imposta pelas inovações tecnológicas é uma característica marcante no caso da prestação de serviços de engenharia.

Conforme visto anteriormente nesta pesquisa, a universidade pode ser considerada como "berço" de parte das inovações tecnológicas advindas ao mercado. Eis então o grande diferencial ao se contratar uma prestação de serviços de uma universidade, ao invés de uma outra empresa de engenharia, por exemplo.

É interessante ressaltar aqui que a universidade, ao se tratar de prestação de serviços, atua com o papel de uma outra empresa.

2.7.3 APOIO A EVENTOS

Para Kotler (1993) uma empresa pode criar uma imagem por meio do tipo de evento que patrocina, atingindo diretamente o seu público-alvo. Além disso, pode chamar a atenção para novos produtos ou outras atividades da empresa.

Exemplificando essa colocação de Kotler, pode-se citar o caso de uma empresa que foi um dos patrocinadores do Encontro de Mestrados e Doutorandos da UNIMEP no ano de 2002 (EME/EDE 2002). A empresa expôs no evento o novo modelo de um dos seus produtos. Ao ser questionada o porquê do patrocínio, a empresa respondeu que, para ela, é interessante que seus produtos sejam colocados à frente de "formadores de opinião", como classificaram o grupo de pós-graduandos da UNIMEP.

Cobra & Zwarg (1986) concordam com o exposto, retificando ainda que a propaganda institucional, por ocasião de eventos, tem pouco retorno; porém, às vezes é inevitável a participação. É do equilíbrio do sucesso técnico e do esforço de comunicação que resulta a imagem positiva da empresa que possui em seu *portfólio* serviços de engenharia.

2.8 RESUMINDO AS CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE COOPERAÇÃO EMPRESA- UNIVERSIDADE

Conforme descrito no decorrer deste capítulo, muitas são as diferenças entre o setor produtivo e a universidade são verídicas. Mas o passo principal para um relacionamento vantajoso para ambas as partes está em compreender e respeitar essas diferenças.

A cristalização da preocupação em como promover o relacionamento vantajoso e sistemático entre universidade e empresa pode ser exemplificada com a criação do Instituto UNIEMP – Instituto Universidade Empresa - em fevereiro de 1992.

De acordo com informações do site do Instituto UNIEMP (www.uniemp.br, consultado em 16/11/01), essa instituição tem como objetivo reduzir a distância entre instituições de ensino e pesquisa e empresas. Atua, ainda, na

cooperação em P&D e na captação de recursos humanos nas áreas técnicas e gerenciais.

Rappel (1999) cita que há 32 anos foi criado, por iniciativa da Confederação Nacional da Indústria, o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), com a finalidade de promover a interação universidade-indústria, atuando de início basicamente via intermediação de estágios para estudantes universitários em empresas. Naquele tempo, não existiam razões que estimulassem um fortalecimento da relação universidade-empresa.

Hoje, além da atividade de promover a intermediação entre empresa e universidade por meio de estágios para estudantes universitários, o IEL estabelece mecanismos que favorecem a interação universidade-empresa, aperfeiçoando o relacionamento entre as áreas de geração de conhecimentos e de formação de recursos humanos e as áreas de produção industrial, além de equacionar/resolver questões de interesse das micro e pequenas empresas e incubadoras do setor industrial, comercial ou de serviços, incubadas ou não, por meio da participação de departamentos universitários (IEL/SC, 2001).

De acordo com Rappel (1999), a cada dia fica mais evidente a importância da integração (mediante parcerias) do sistema produtivo com o sistema nacional de ciência e tecnologia (destacando-se aqui a universidade) como forma de se buscar soluções adequadas em custo, qualidade e tempo, demandadas pelo desenvolvimento econômico e social do país.

Jambeiro (1999) cita de forma conclusiva que a funcionalidade desejável da cooperação só será sedimentada à medida que a universidade, o governo, a sociedade e a empresa se conscientizarem da necessidade dessa articulação e do que ela pode representar para maximizar, com economicidade, o esforço compartilhado de satisfação das necessidades comuns em distintas áreas e setores de atividade.

Até o momento, discorreu-se sobre o processo de cooperação universidade-empresa. Entretanto, o estudo preocupa-se em mostrar como a adoção de

seus mecanismos, pelas organizações, pode concorrer para a melhoria da imagem das mesmas. Por isso, a seguir relata-se o resultado de pesquisa bibliográfica sobre imagem organizacional.

3. Imagem Organizacional

“Quem já viu o vento? Nem você, nem eu. Mas quando as árvores inclinam suas cabeças, é o vento que passa”.

Essa frase citada por Cristina Rossetti (in Gomes & Sapiro, 1993), consegue passar a real idéia de algumas características da imagem organizacional: a intangibilidade e abstraldade, além do poder de promover modificações em uma estrutura.

De acordo com Fox & Kotler (1994) o termo *imagem* começou a ser usado popularmente nos anos 50, tendo sido definido como a soma de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem de um objeto (Fox & Kotler, 1994).

A variedade de contextos em que o termo *imagem* aparece é bastante ampla nos dias atuais: imagem institucional, imagem corporativa, imagem nacional, imagem de marca, imagem pública, e assim por diante.

Mais do que um simples conceito, a imagem organizacional é um recurso estratégico para o bom desempenho empresarial, pois quanto mais alta a imagem de uma empresa, maior é o seu fator de superioridade competitiva.

Neste capítulo serão apresentadas algumas considerações importantes sobre a imagem organizacional e posicionamento de mercado: conceitos, importância, o processo de formação da imagem, a mensuração e o ambiente institucional.

3.1 IMAGEM E SEUS DIVERSOS CONCEITOS

Fabris (2001) afirma que a imagem deixou de ser o antigo objeto óptico do olhar para se converter em *imagerie* (produção de imagens).

A necessidade de se entender definitivamente os diferentes conceitos da palavra *imagem* e suas “ramificações” existe há longa data. Isso se dá principalmente pelo fato desse conceito não possuir consenso entre os seus estudiosos, o que dá início a duas situações distintas: ou o termo recebe diversas nomenclaturas diferentes, que muitas vezes em seu real significado expressam a mesma coisa, ou expressam geralmente significados de ordem técnica, possuindo porém, a mesma nomenclatura. Essa segunda situação acontece em virtude de a imagem ser objeto de estudo de várias áreas de conhecimento distintas (psicologia, filosofia, marketing, entre outras).

Imagem institucional, imagem organizacional, estereótipo, identidade corporativa, identidade institucional, imagem de marca, etc. Esses vários termos têm em comum, de acordo com Reis (1991), a caracterização da imagem como complexo simbólico identificador de *Identidade Institucional*. Por identidade organizacional, a autora entende como sendo uma imagem social que adquire visibilidade por meio da ação das estruturas institucionais, dentre as quais se destaca o processo de gestão (Reis, 1991).

Já Capriotti (1992) e Carissimi (2001) entendem por Identidade Organizacional o conjunto de caracteres próprios e exclusivos da organização: razão social, nome fantasia, logotipo, data de fundação, CGC, ramo de atuação, etc. A identidade pode também ser definida como a "personalidade da organização": é o que a organização pretende ser; como tal pretensão não se encontra materializada, pode-se afirmar que se trata de seu espírito.

A Identidade Organizacional, de acordo com Carissimi (2001), pode ser projetada e comunicada por meio de programas de relações públicas e campanhas de propaganda. Cumpre observar, no entanto, que a identidade é sempre muito difícil de ser trocada, uma vez que pode ser considerada a razão da existência da própria organização.

A Realidade Organizacional, por sua vez, é definida como sendo o conjunto de condições empíricas que permeiam a existência real da organização como o agente social. Pode ser definida ainda como o conjunto de condições objetivas

da razão social da organização. Carissimi (2001) cita os elementos responsáveis pela materialidade da organização:

- Organização jurídica e seu funcionamento legal (estatutos, S.A. ou Ltda.);
- Sua estrutura e modo operativo e organizativo (organograma - organização e métodos);
- Seu caráter e sua função (com fins lucrativos ou não - indústria, comércio, prestadoras de serviço);
- A realidade econômica-financeira (valor das ações, contabilidade, lucro, patrimônio);
- A infra-estrutura e seus recursos materiais, humanos e tecnológicos;
- Os sistemas de relações e as condições de comunicação operativa interna e externamente.

Um outro conceito acerca de imagem organizacional é o de comunicação organizacional, que pode ser entendido como todo o processo de produção e envio de mensagens da organização aos seus públicos, seja de forma consciente ou inconsciente, voluntária ou involuntária. O processo de comunicação organizacional é de grande relevância, uma vez que converte a identidade e a realidade organizacional em *imagem organizacional* (Carissimi, 2001).

Dessa forma, observa-se que os processos estão todos interligados, e que não basta apenas que a empresa atue em um dos processos para formar, ampliar ou inovar a imagem organizacional.

Reis (1991) define imagem corporativa como sendo o produto resultante do trabalho de caracterização e projeção de uma identidade institucional desejada/ possível, construída a partir da seleção, ordenação, elaboração e emissão de

conteúdos valorativos originários de dada organização expressos sob a combinação de “formas simbólicas” e “objetos simbólicos”. A imagem corporativa tem como finalidade induzir a formação de um conceito positivo sobre a organização emissora na mente de um receptor. Por fim, a autora coloca que é por meio da imagem corporativa que as organizações “sinalizam” o que aspiram que seja a sua identidade institucional (Reis, 1991).

O conceito de imagem organizacional leva em consideração aspectos subjetivos, inerentes aos indivíduos. A construção da imagem organizacional (foco do departamento de relações públicas da organização) se dá por meio da absoluta compreensão e entendimento dos processos de identidade, realidade e comunicação organizacional.

Na visão de Giangrande (1995), pode-se diferenciar o termo *imagem institucional* de *imagem corporativa*. Como imagem institucional, a autora define a imagem autogerada à medida que um grupo de pessoas constrói uma empresa. Questões como o objetivo da empresa, o modo de trabalho, o tratamento do funcionário e do fornecedor são questões que fazem parte da expressão da auto-imagem, que depois se tornará a imagem institucional, a qual indicará a escala valorativa e ética da entidade. Já imagem corporativa pode ser definida como sendo a imagem natural, espontânea, fruto de uma expectativa ou de uma demanda de troca (Giangrande, 1995).

Em comum, ambas, imagem institucional e imagem corporativa devem servir como um produto de consumo para todos os públicos, pois, caso contrário, a imagem torna-se vazia e acaba sendo vista de forma fracionada por alguns, não se tornando, desta forma, um signo, fator esse que é o objetivo das relações públicas da empresa: criar uma imagem tão forte que se torne um signo (Giangrande, 1995).

Fox & Kotler (1994) entendem que se pode ainda diferenciar o uso dos termos *imagem* e *estereótipo*. Para os autores, o estereótipo sugere uma imagem ampla, altamente distorcida e simplista, que conduz a uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao objeto. A imagem, por sua vez, é uma

percepção mais pessoal de um objeto, podendo variar amplamente de pessoa para pessoa.

Ao se mencionar, neste trabalho, o termo imagem organizacional, estará se entendendo por este termo, os conceitos expressos por Giangrande (1995) como imagem corporativa, e também, por Reis (1991), ambos, citados anteriormente.

A formação da imagem organizacional decorre de diversos fatores, entre eles o posicionamento da empresa, do produto, de seus dirigentes, perante o mercado. Uma empresa que apoia programas de cunho social, posiciona-se como empresa-cidadã e assim forma sua imagem organizacional perante a sociedade. O posicionamento de mercado, será apresentado e discutido com maiores detalhes no item 3.8.

3.2 OS CAMPOS DE CONHECIMENTO E AS PESQUISAS ACERCA DE IMAGEM

Pesquisas acerca de imagem têm sido desenvolvidas por vários campos de conhecimento distintos. Reis (1991) apresenta uma visão dos diversos tipos de pesquisas realizadas por quatro campos distintos de conhecimento.

A Filosofia, que é o campo mais antigo, busca a compreensão da imagem enquanto campo genérico.

Já a Antropologia tem produzido muitos estudos relativos a manifestações da cultura organizacional que eventualmente se referem a imagens institucionais.

No campo da Comunicação Social, os estudiosos que buscam produzir uma Teoria Geral da Comunicação não têm incorporado em suas propostas elementos que auxiliem a análise do significado e das funções da imagem organizacional, assim como a compreensão do seu processo de produção.

Por outro lado, a Teoria Geral da Administração tem se preocupado com o estudo da imagem de organizações apenas periféricamente, associando-o

basicamente a discussões de psicologia das organizações, relações de trabalho, marketing e cultura organizacional (Reis, 1991).

A autora revela que as produções mais significativas (quantitativa e qualitativamente) sobre imagem não têm tido como objeto de estudo a imagem organizacional, e que as análises mais profundas sempre acontecem na periferia de outras discussões.

Mas o que pode ser constatado é o fato de que os esforços para compreender os mecanismos de coesão e ruptura que constróem a dinâmica organizacional, bem como o que é e como se constrói a imagem de uma organização, têm se colocado como algo cada dia mais importante em todos os campos de conhecimento. E essa importância dada às diversas pesquisas tem surgido muito pelos efeitos da globalização junto aos diversos mercados e empresas.

3.3 IMPORTÂNCIA DA IMAGEM PARA A ORGANIZAÇÃO

A globalização de mercados é um fator que não se pode deixar de lado ao se estudar ou mencionar a competitividade das empresas no mercado. Já é conhecido que a abertura de mercados colocou os empresários frente ao desafio da competitividade.

Dada a tamanha concorrência entre as empresas, o consumidor tende a cada vez mais utilizar fatores subjetivos para a escolha de um produto/marca (tangível ou intangível, serviços), ou mesmo de uma empresa fabricante.

Para uma empresa, não adianta possuir uma marca de tradição, um bom produto e serviço, estar certificada em qualidade, se, ao mesmo tempo, o público tem uma imagem negativa da organização. Carissimi (2001) coloca que essa imagem negativa pode ser gerada em função de crises não administradas, como, por exemplo, questões relacionadas a ecologia, exploração de mão-de-obra infantil, falta de ética nas negociações, envolvimento de diretores em escândalos, dentre outras.

Um fator importante consiste no fato de as pessoas tenderem a formar imagens de uma instituição baseadas em informações que freqüentemente são limitadas, e muitas vezes imprecisas.

De acordo com Pantoja (1989), dentre os vários motivos e importâncias de se estudar o conceito de imagem organizacional, pode-se dizer que ela:

- influencia o relacionamento da organização com os seus públicos;
- determina sua capacidade de obter recursos humanos e financeiros;
- determina sua capacidade de relacionar-se com órgãos governamentais;
- determina sua capacidade de atender eficientemente suas diversas funções administrativas;
- influencia diretamente sobre o comportamento do consumidor.

Mas a importância de se estudar e conhecer a imagem da empresa vai mais além. Fox & Kotler (1994) demonstram a importância da imagem para uma empresa, afirmando que a qualidade real de uma instituição é freqüentemente menos importante que seu prestígio ou reputação de qualidade, uma vez que é sua excelência percebida que, de fato, orienta as decisões dos diversos públicos em relação à empresa.

3.4 A IMAGEM ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Já foi citado anteriormente que mais do que um simples conceito, a imagem organizacional é um recurso estratégico para o desempenho empresarial. Todas as pessoas, enquanto consumidores (ou não), têm uma imagem de seus fornecedores, da qualidade dos produtos oferecidos, dos serviços prestados, das políticas de preços, e assim por diante. São essas imagens (que muitas vezes podem ser tidas como estereótipos e não realmente uma imagem) que

influenciarão a decisão de compra das pessoas. Dessa forma, pode-se dizer que uma boa imagem é fundamental para uma empresa ser competitiva no mercado.

Diante desse cenário onde a imagem organizacional tem o poder de definir clientes, pode-se atribuir a ela um caráter estratégico, ou até mesmo considerá-la como uma estratégia da empresa. Várias pesquisas sobre estratégias foram desenvolvidas no decorrer dos tempos modernos, mas para este trabalho vamos tomar como base as colocações a respeito do assunto feita por Henry Mintzberg.

Mintzberg (1979) sugere dois tipos diferentes de estratégia. O primeiro tipo - enfatizado pelo autor como incompleto e não-operacional por valorizar apenas a estratégia intencional - diz que a estratégia é algo explícito e desenvolvido de forma consciente e intencional, e visualizada como “um conjunto de linhas mestras que determinam decisões futuras.”

Com relação ao segundo tipo, Mintzberg (1979) coloca a existência de uma estratégia emergente, ou seja, a estratégia como algo não deliberado, desenvolvida lenta e gradativamente, e cuja consistência se *consolida* “*a posteriori*” ao comportamento decisório.

Em outras palavras, pode-se dizer que o autor coloca que uma estratégia pode ser fruto de um processo racional anterior à tomada de decisão, ou pode se formar gradativamente (até mesmo não intencionalmente) durante o fluxo da tomada de decisão (Reis, 1991).

Dessa forma, ao se tomar Mintzberg como referência, pode-se afirmar que enquanto estratégia, a imagem organizacional se apresenta inicialmente como uma estratégia emergente, transformando-se por meio de ações administrativas fundamentadas na cultura organizacional, em estratégia deliberada (Reis, 1991).

Como estratégia “emergente”, podem ser citadas algumas ações relativas a um tipo especial de atendimento telefônico. Determinado ato que foge ao padrão

de atendimento imposto pela empresa, mas que agrada ao cliente pela sua rapidez ou clareza de informações é usado instintivamente por alguns funcionários do atendimento. Ao ser percebido pela empresa como algo que vem trazendo resultados positivos à sua imagem, esse novo tipo de atendimento passa a ser ditado como um padrão para os demais atendentes da empresa, tornando-se então uma estratégia deliberada.

Como qualquer decisão estratégica, também o uso da imagem como uma estratégia, pode ocasionar às organizações as chamadas crises de imagem, sobre as quais se discorre a seguir.

3.4.1 AS CRISES DE IMAGEM

Em sua obra *A Síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*, Rosa (2001) comenta sobre a existência de crises relacionadas à imagem, que as empresas - sejam elas pequenas, médias ou grandes - podem vir a enfrentar. O autor define como sendo crise de imagem um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade: a sua credibilidade, confiabilidade e reputação (Rosa, 2001).

O autor relata que antes da globalização, as crises não tinham tamanha abrangência pois as informações eram mais de âmbito regional, e não global como acontece atualmente. Pode-se afirmar que referências tomadas por base para efeitos de comparação de uma empresa com outra são maiores do que as de antigamente. Sendo assim, o mundo está bastante interligado, e que problemas que a princípio diriam respeito a apenas uma empresa, ou uma sociedade, tomam tamanha proporção que atingem pessoas e empresas distantes.

A fim de ilustrar a importância de se precaver de uma crise de imagem, Rosa (2001) faz uma metáfora ao afirmar que as imagens são como cristais, demoram muito para serem lapidados, mas um simples arranhão pode ser definitivo. Os grandes danos provocados na imagem organizacional não são conseqüências de um fato negativo isolado, e sim, de uma série de pequenos

fatos que vêm ocorrendo a algum tempo. Mas, é na condução destes fatos que se pode ampliar ou reduzir o impacto desse na imagem da organização.

A verificação periódica da imagem organizacional perante o mercado e a sociedade, é uma das formas das empresas se prevenirem contra crises em sua imagem; é o próximo enfoque desta exposição.

3.4.2 A VERIFICAÇÃO DA IMAGEM CORPORATIVA

A verificação da imagem de que uma empresa goza permite à organização definir com mais precisão se está atingindo seus objetivos de forma a obter não só uma melhor posição no mercado, como também um funcionamento interno mais efetivo.

Seguindo esse raciocínio, Silva (1974) afirma que a constante investigação do que pensa o público sobre uma empresa e a adaptação da imagem aos seus reclamos constituem o tratamento indicado para organizações comerciais, pois a empresa que insiste em conservar fixa determinada imagem dará a impressão de ser uma empresa atrasada e não mais de acordo com as imposições do presente.

É importante ressaltar o fato de que a imagem organizacional está originalmente ligada aos processos de comunicação da empresa. Os meios de comunicação de que uma empresa se utiliza para se comunicar com a sociedade, com o seu público-alvo, tendem a ajudar a formar na mente das pessoas, a imagem organizacional.

Kotler (1993) reforça a idéia de que a imagem está ligada aos processos de comunicação, afirmando que é importante medir a imagem do público sobre um objeto (produto, serviço ou organização) antes de desenvolver qualquer plano de comunicação. Muylaert (1994) adiciona à idéia exposta que a essência da comunicação empresarial está em conseguir tornar a fonte e o receptor sintonizados em uma mesma mensagem. E ainda, que a grande questão da

comunicação é saber se o receptor foi atingido e quanto a mensagem formada em seu cérebro corresponde à idéia inicial da fonte.

A área de Marketing, então, preocupa-se com o conceito de imagem, vendo além do seu caráter operacional (que é o do papel promocional, a sua influência sobre o consumo), estando seu foco também voltado ao cliente, ao atendimento de suas expectativas, na busca de sua fidelização.

De acordo com a CIR/MARKTEST (2000), as áreas fundamentais da imagem Organizacional são:

- notoriedade (logotipo);
- análise do conhecimento correto/incorreto das atividades/ produtos/ marcas de cada instituição;
- avaliação global da imagem da instituição e da sua principal concorrência;
- grau de adequação do logotipo às atividades da instituição;
- inter-relação entre os vários indicadores acima referidos;
- possibilidade de comparar a sua notoriedade e imagem com a de outras empresas do mesmo setor ou de diferentes setores;
- caracterização do consumidor.

Para a empresa CROMA (2001), as características que compõem a identidade institucional de uma empresa podem ser rotuladas como qualquer objeto que explique, mostre ou sugira como a empresa é hoje, como ela foi, e como poderá ser no futuro. Dentre essas características, o autor cita:

- desenvolvimento histórico da empresa;
- funcionários que por ela passaram;

- produtos e/ou serviços que por ela passaram ao longo do tempo;
- políticas de gestão e documentos gerados;
- planejamento estratégico;
- campanhas de divulgação.

3.5 PROCESSO DE FORMAÇÃO DA IMAGEM

Tudo o que é oferecido ao consumidor tende a ser rotulado por ele. Nesse processo os fatos falam mais do que as palavras, e o consumidor tende a criar imagens subjetivas em sua mente. Esse mecanismo psíquico que conduz a tais associações é complexo e ainda insuficientemente compreendido.

Sobre essa colocação, Guerchfeld (1994) sugere que para posicionar-se no mercado, na mente do consumidor, uma empresa deve adotar três passos principais, que se resumem a:

- 1º Passo – Adotar uma posição, posicionar-se diante da sociedade, do público-alvo.
- 2º Passo – Escolher os atributos que serão comunicados, de acordo com a postura adotada.
- 3º Passo – Escolher e utilizar os meios de comunicação disponíveis para colocar na mente das pessoas, de forma simples e objetiva, a mensagem, de forma a permitir a associação.

Essa associação citada por Guerchfeld (1994) no terceiro passo está diretamente associada à imagem da empresa, e vice-versa. Dessa forma, a

imagem fica definitivamente associada a fatos, episódios, qualidades, defeitos, vantagens, desvantagens, direitos e obrigações.

Completando essa idéia, Pantoja (1989) descreve o processo de associação da mensagem com a imagem: as mensagens provocam nos indivíduos a formação de imagens. Ocorre que tais imagens são estruturadas a partir de uma escala de valores. O indivíduo filtra das mensagens aquilo que para ele possui valor. As pessoas armazenam na memória traços das imagens, traços esses que correspondem às suas necessidades e aos seus valores. Acontece que só se tem acesso à imagem do outro quando ela é traduzida na forma de linguagem.

Para Schuler (1996), a maneira pela qual os indivíduos recebem as informações sobre a organização depende de todo e qualquer contato que ele tenha com ela: seja sensorial direta ou por meio de representações da organização (logo, nome, etc.). Dessa forma, pode-se afirmar que todo e qualquer contato que o indivíduo tiver com a organização vai contribuir na construção da imagem da organização.

A autora coloca ainda que a organização pode influenciar positivamente o processo de formação da sua imagem de três formas (Schuler, 1996):

- informando constantemente sobre seus objetivos, suas características e suas formas de atuação;
- acompanhando o processo de formação da imagem junto aos seus diferentes públicos para avaliar seu desenvolvimento;
- planejando novas formas de comunicação com esses públicos, de forma a caminhar melhor rumo à imagem desejada.

Silva (1974) relata que, cientificamente, no que diz respeito à formação da imagem, tudo indica que essa formação se baseia na psicologia e nas suas leis de fechamento e boa forma. O autor exemplifica a questão comparando

diversas notícias sobre a empresa divulgadas na mídia como um quebra-cabeça: as peças do quebra-cabeça, se encaixadas umas às outras de forma coerente, formam um todo, uma imagem. O mesmo ocorre com as notas publicadas pela empresa na imprensa: se forem engenhosamente publicadas em série podem dar uma idéia ou formar uma imagem da organização.

Nessa questão se encaixa o fator importante já citado anteriormente de que a empresa deve escolher com cuidado as informações que leva à mídia, pois essas são componentes importantes para a formação de sua imagem.

Pantoja (1989) descreve a Teoria da Imagem (*Eiconics*), proposta por Boulding (1971): essa teoria surgiu principalmente pela consciência da influência das imagens no comportamento dos indivíduos. Em sua teoria, Boulding buscou estabelecer as diferenças entre as mensagens que atingem o indivíduo e as imagens que se formam em sua mente. Entre suas proposições, uma de maior relevância é a de que a escala de valores de qualquer indivíduo ou organização seja talvez o elemento mais importante na determinação dos efeitos das mensagens recebidas sobre a imagem do mundo.

Explicando essa teoria, Pantoja (1989) afirma que, para qualquer indivíduo ou organização, não existem coisas como “fatos”, e sim apenas mensagens filtradas por meio de um sistema de valores mutáveis.

Essas mensagens filtradas por meio dos valores mutáveis atuam diretamente na formação das imagens para o indivíduo. Sobre a formação da imagem, Fox & Kotler (1994) apresentam duas teorias opostas. A primeira afirma que a imagem é amplamente determinada pelo objeto (as pessoas são apenas observadoras da realidade do objeto). A segunda teoria afirma que as imagens são largamente determinadas pelas pessoas.

Os defensores da primeira teoria assumem que as instituições, não podem criar imagens falsas de si mesmo, pois:

- as pessoas tendem a ter experiências de primeira mão com objetos;

- as pessoas obtêm dados sensoriais confiáveis do objeto;
- existe a tendência a processar esses dados sensoriais de maneira semelhante, mesmo com antecedentes e personalidades diferentes.

Já os que advogam pela segunda teoria defendem a visão de que as pessoas fazem imagens diferentes do objeto, argumentando que:

- as pessoas têm graus diferentes de contato com o objeto;
- se colocadas diante do mesmo objeto, cada pessoa observará seletivamente seus diferentes aspectos;
- cada pessoa tem uma forma individual de processar dados sensoriais, que as levam à distorção seletiva.

De forma conclusiva, os autores afirmam que na verdade uma imagem é influenciada tanto pelas características objetivas do objeto como pelas características subjetivas de quem os vê (Fox & Kotler, 1994).

Com a mesma opinião, Pantoja (1989) relata que o processo de formação da imagem acontece primeiramente por estímulos externos, e secundariamente pela aptidão de cada indivíduo para criar tais imagens na mente.

Observa-se, mais uma vez, a necessidade de se averiguar constantemente no mercado a imagem que a empresa possui na mente de seu público-alvo e da sociedade. O programa CIR, da empresa Marktest, sugere que essa averiguação seja feita no mínimo uma vez a cada ano, e propõe que o estudo seja feito duas vezes ao ano; para um real e melhor acompanhamento da imagem da empresa (CIR/MARKTEST, 2000).

Gracioso (1995) relata que a imagem resulta em uma percepção unificada, portanto ela é única. Mas ao se formar essa imagem unificada de uma

instituição, na mente das pessoas, todos os atributos são levados em consideração. Dessa forma, pode-se mencionar que a imagem é o resultado de diversos atributos que se somam, às vezes com um efeito sinérgico.

Na atual conjuntura do mercado, quando as marcas tendem a enfraquecer-se sob o ataque de diversos fatores econômicos e sociais, a imagem institucional torna-se de importância vital, pois ela fará a diferenciação das empresas no mercado.

3.5.1 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E FORMAÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL

Antes de levar qualquer mensagem ao seu ambiente institucional, a organização precisa estar atenta a três pontos importantes: primeiramente, deve conhecer a si mesma; em segundo lugar, deve saber o que pretende divulgar; e por último, deve saber qual sua imagem perante seus públicos.

Pode-se dizer que uma imagem vai depender da percepção, da interpretação e do significado que cada público atribuirá às informações emitidas pela empresa. E, de acordo com Schuler (1996), é na intermediação entre a mensagem e a imagem final desejada que entra o papel da administração da comunicação empresarial.

A emissão de uma mensagem pode não ser suficiente para caracterizar uma imagem, mas pode ser tomada como um estímulo para uma determinada percepção sobre a empresa emissora. De acordo com Reis (1991), a produção de uma imagem se inicia no processo de percepção de uma mensagem emitida.

Vale ressaltar que uma imagem só se caracteriza enquanto tal a partir do início do processo de consumo da mensagem emitida pela organização. A interpretação é o momento em que, apropriada, a realidade se reconstitui na consciência do sujeito em uma versão própria (Reis, 1991).

Nesse aspecto, há um ponto importante: nem toda informação pode alterar uma imagem já existente.

Tentando sistematizar as reações possíveis de um imagem constituída frente a novas informações, Boulding (1971) definiu cinco situações distintas:

- Situação A - Quando uma mensagem atinge uma imagem sem afetá-la: é considerada a mais usual e acontece quando as novas mensagens não são percebidas ou são ignoradas;
- Situação B – Quando uma mensagem atinge uma imagem, modificando-a por meio da adição de um conteúdo: acontece quando a mente do consumidor recebe uma ampliação na informação já existente; nesse caso acontece um enriquecimento de conteúdo;
- Situação C – Quando uma mensagem atinge uma imagem, melhorando a qualidade de sua definição: ocorre quando produz uma modificação sobre a qualidade (ou dimensão) da imagem, ou seja, quando gera uma certeza ou uma incerteza, uma probabilidade ou improbabilidade, uma clareza ou uma indefinição.
- Situação D – Quando uma mensagem atinge uma imagem e esta imagem instituída é posta em dúvida: acontece quando as novas mensagens trazem dados questionadores à imagem já instituída. Essa situação difere-se da situação anterior (situação C) pois enquanto a situação C modifica de vez a imagem já instituída, a situação D coloca a imagem instituída em dúvida, o que não sugere significativamente uma mudança.
- Situação E - Quando uma mensagem atinge uma imagem e esta imagem já instituída é reformulada: acontece quando a nova informação rompe e enfrenta a imagem já estruturada, produzindo um redirecionamento dessa imagem, reestruturando-a por completo. Pode-se afirmar que essa situação é um desdobramento da situação anterior (D): uma vez instituída a dúvida, novas informações de reforço dessa dúvida vão se somando, até que alguma cumpra o papel de “gota d’água”.

Quando acontece de uma mensagem não ser percebida nem como boa nem como ruim, pode-se afirmar que ela terá pouco ou nenhum efeito sobre a imagem já instituída. Bouilding (1971) afirma que, se uma mensagem é percebida como boa ou ruim em relação à imagem instituída, existirá uma resistência em sua aceitação por parte dos públicos. Mas completa afirmando que essa resistência não é infinita: uma mensagem repetida com frequência ou uma mensagem que vem imbuída de força ou autoridade pouco usuais são capazes de penetrar na camada de resistência e alterar a imagem instituída.

3.6 MENSURANDO A IMAGEM

Mensurar a imagem, de acordo com Fox & Kotler (1994) é uma providência muito útil para se saber o que está ocorrendo com o objeto e para apontar algumas mudanças desejadas na imagem da instituição. Os autores recomendam que a empresa deve investir e desenvolver a melhor imagem possível e usufruir as vantagens que possam advir dessas providências.

Vários autores já propuseram diversas formas para mensurar a imagem que uma empresa possui diante de seu público. Mas vale ressaltar aqui que, em se tratando de existir como um conceito na mente das pessoas, a imagem organizacional não pode ser medida em termos absolutos.

O método proposto por Bolger (1959) consiste basicamente em um processo de geração e seleção de atributos cuja proposta baseia-se na noção de que as pessoas entendem que a personalidade de uma organização (como a dos seres humanos) é formada de várias dimensões ou traços. A questão gira em torno de se descobrir esses traços da personalidade empresarial e, então, isolá-los para que sejam estudados individualmente. O autor estabelece o pressuposto básico de seu método: qualquer idéia de uma pessoa (em determinado idioma) a respeito de uma empresa pode ser expressa por alguma palavra da referida língua.

A partir desse pressuposto, foram analisadas todas as palavras da língua inglesa (60.000 contidas no *Webster Collegiate Dictionary* e 52.000 contidas *Roget's International Thesaurus*), e dessas estudaram-se mais profundamente todas as que pudessem ter alguma relação com as empresas. Essas palavras foram então divididas em sinônimos (usando o *Webster's Book of Synonyms*) a fim de se descobrir se todas as palavras que podem ser usadas para descrever uma empresa se enquadram em um certo número de grupo de sinônimos. A palavra mais representativa de cada grupo era então escolhida e testada, obtendo-se, desta forma as dimensões ou traços da reputação de uma companhia.

Criticando esse processo, Pantoja (1989) aponta que mesmo que o pensamento do homem se dê por meio da linguagem, a língua permite várias e novas combinações muitas vezes não previsíveis pelo dicionário, o que, de certa forma, invalida a pesquisa realizada.

Em estudos mais atuais, Fox & Kotler (1994) descrevem em duas etapas uma outra forma de se mensurar a imagem de uma empresa. A primeira etapa diz respeito à familiaridade e a favorabilidade da imagem que cada público que está sendo estudado possui; e a segunda etapa mensura a localização da imagem ao longo das dimensões mais relevantes (diferencial semântico), o que permite estudar o conteúdo da imagem.

Para que se estabeleça o ponto referente à familiaridade na mensuração referente à familiaridade – favorabilidade, solicita-se que as pessoas escolham as seguintes situações que indicam a conscientização pública da instituição:

1. Nunca ouvi falar;
2. Ouvi falar;
3. Conheço um pouco;
4. Conheço razoavelmente;
5. Conheço muito bem;

O fato de a maioria dos entrevistados assinalar as duas ou três primeiras categorias mostra que a instituição enfrenta um problema de conscientização (Fox & Kotler, 1994).

Para os entrevistados que possuem alguma familiaridade com a instituição é solicitado que se descreva quão favoráveis são a essa instituição (aspecto da favorabilidade), assinalando uma das situações a seguir:

1. Muito desfavorável;
2. Pouco desfavorável;
3. Indiferente;
4. Pouco favorável;
5. Muito favorável;

Nesse caso, se a maioria dos entrevistados assinalar as primeiras duas ou três categorias, significa que a instituição tem sérios problemas de imagem.

A partir das respostas obtidas, sugere-se montar uma matriz, conforme os atributos sugeridos e referentes à familiaridade e à atitude do consumidor em relação à empresa. A partir da análise dessa matriz, os autores demonstram que se pode observar os problemas que a empresa possui, e que esses, por sua vez, podem ser comparados aos dos seus concorrentes. De acordo com a figura 1, pode-se observar que, enquanto a empresa A deve trabalhar para apenas manter sua alta reputação e alta conscientização no mercado, a empresa B deve chamar a atenção de maior número de pesquisados, uma vez que os que a conhecem a aprovam no mercado. A empresa C, por sua vez, precisa descobrir por que as pessoas não a apreciam e tomar decisões para melhorar, devido à sua baixa reputação. À empresa D, sugere-se aparecer

menos (evitar notícias), corrigir seus erros, e quando estiver em uma situação melhor, buscar novamente a atenção do público (Fox & Kotler, 1994).

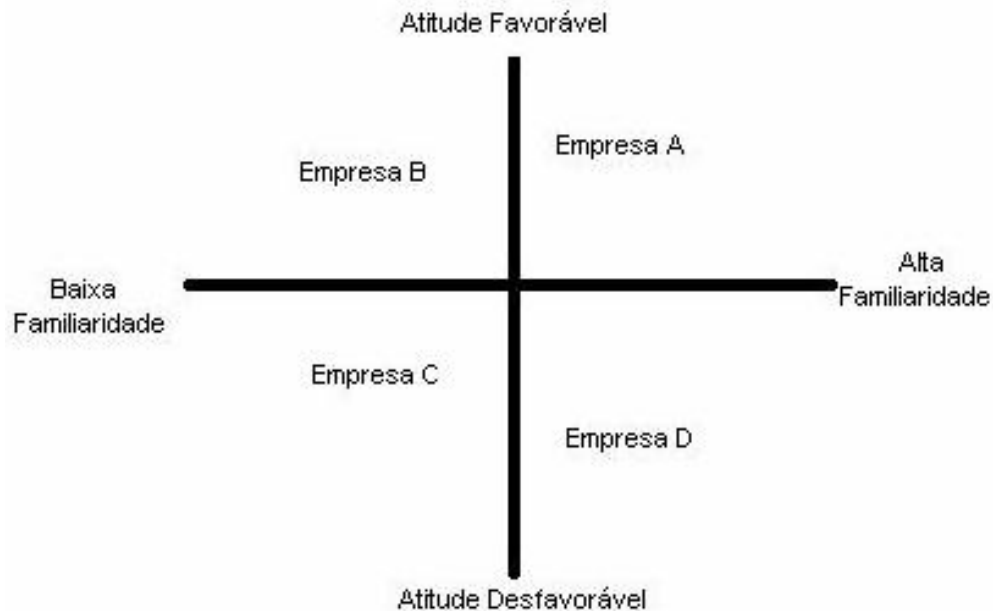


FIGURA 1 – MATRIZ FAMILIARIDADE – FAVORABILIDADE (FF)

FONTE: ADAPTADO DE FOX & KOTLER, 1994.

Fox & Kotler (1994), autores da Matriz FF, retratada na figura 01, afirmam que, além dessa forma de mensurar a imagem, as instituições necessitam ir além e pesquisar o conteúdo de sua imagem, sugerindo, para isso, uma ferramenta conhecida como diferencial semântico.

Essa ferramenta é tida pelos autores como uma ferramenta flexível, que pode fornecer as seguintes informações úteis:

- A instituição pode descobrir como é vista por um público específico, como seus principais concorrentes são vistos por esse público, e, assim, adotar ações corretivas quando necessário;

- A instituição pode saber como é vista por públicos e segmentos de mercado diferentes, e, assim, tomar ações corretivas para melhorar sua imagem para o público que a vê de forma mais negativa;
- A instituição pode monitorar mudanças em sua imagem no decorrer do tempo ao repetir periodicamente o estudo sobre sua imagem.

O diferencial semântico envolve cinco etapas:

- 1ª etapa – Desenvolvimento de um conjunto de dimensões relevantes – Identificam-se as dimensões que as pessoas normalmente usam para refletir o objeto, transformando-as em escalas bipolares de cinco ou sete pontos.
- 2ª etapa – Redução do conjunto de dimensões relevantes – São propostos aqui três tipos de escalas: de avaliação (qualidade boa ou má), de potência (qualidades fortes ou fracas) e escalas de atividades (ativas ou passivas). O uso dessas escalas permite que o pesquisador remova escalas que falhem por conter muitas informações.
- 3ª etapa – Administração do instrumento em uma amostra de respondentes – Os adjetivos bipolares devem ser arranjados de forma que todos os fracos não fiquem do mesmo lado.
- 4ª etapa – Média dos resultados – Cada imagem da empresa está representada por uma linha no sentido vertical que resume como o respondente médio vê a empresa (figura 2).
- 5ª etapa – Checagem da variação da imagem – Cada perfil da imagem está simbolizado por uma linha verticalizada, linha esta que pode corresponder à uma imagem altamente difusa, ou altamente específica.

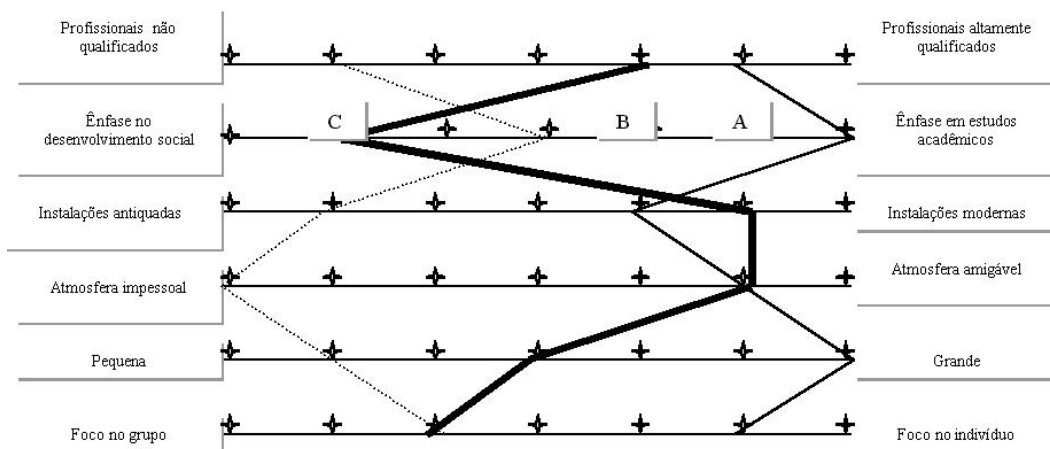


FIGURA 2 – IMAGEM DE TRÊS EMPRESAS (DIFERENCIAL SEMÂNTICO)

FONTE: ADAPTADO DE FOX & KOTLER (1994)

O interesse principal das instituições em medir e modificar (quando necessário) sua imagem consiste principalmente no fato de que existe um relacionamento direto entre a imagem organizacional e o comportamento decorrente das pessoas, e de que as empresas podem obter uma melhor resposta pública quando constróem uma melhor imagem perante seus públicos-alvo (Fox & Kotler, 1994).

Mas os mesmos autores completam a afirmação dizendo que a conexão entre a imagem e o comportamento não é tão direta, uma vez que a imagem é apenas um componente das atitudes dos consumidores; além disso, a conexão entre atitudes e comportamento também é muito tênue.

Um outro exemplo de mensurar a imagem está na pesquisa promovida anualmente pela revista norte-americana *Fortune*, atuante no segmento empresarial. A pesquisa tem por finalidade apontar as dez corporações americanas mais admiradas, a fim de identificar empresas que recebam alta avaliação segundo oito critérios estipulados pela própria revista. Essa pesquisa é feita junto a 8.000 executivos e analistas financeiros. São os critérios para avaliação das empresas:

- habilidade de atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas;

- capacidade de inovação;
- solidez financeira;
- responsabilidade comunitária e ambiental;
- valor com investimento a longo prazo;
- qualidade de gerenciamento;
- qualidade dos produtos e serviços;
- uso dos ativos da empresa.

São analisados na própria revista as justificativas pelas quais certas empresas mudam sua posição no ranking de um ano para outro, caso em que serão substituídas por novas empresas.

Pode-se observar aqui um exemplo de pesquisa para mensurar a imagem de uma empresa perante outra, diante de um mesmo público: analistas financeiros e executivos. Os oito critérios de avaliação foram estabelecidos de forma que todas as empresas que disputam o ranking possam ser avaliadas.

Existe aqui uma certa familiaridade com o critério de mensuração apresentado por Fox & Kotler (1994). A idéia da matriz familiaridade-favorabilidade se faz presente, uma vez que os avaliadores, ao julgarem, o farão apenas com empresas que conhecem e que estejam dentro dos critérios de avaliação, o que pode exemplificar a matriz do diferencial semântico.

3.7 AMBIENTE INSTITUCIONAL

Tendo em vista o contexto em que se pretende estudar a imagem organizacional é fundamental comentar os ambientes institucionais, pois uma imagem pode diferenciar-se em relação a cada elemento que os compõem.

De acordo com a afirmação acima, Pantoja (1989) diz que a organização, em sua busca pela sobrevivência no ambiente, deve, acima de tudo, buscar coerência entre o que expressa externamente e o que possui internamente em termos de personalidade.

Vaz (1995) define ambiente institucional como sendo o conjunto de agentes, atividades e relações que condicionam a atuação mercadológica de uma empresa. Diz ainda que ambiente institucional pode ser dividido em dois extratos: ambiente externo e ambiente interno, conforme mostra a figura 3:

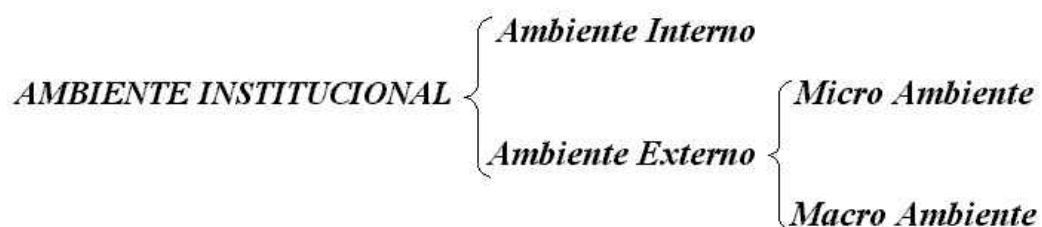


FIGURA 3 – Os AMBIENTES INSTITUCIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO

FONTE: VAZ (1995)

Pode-se definir os termos encontrados na figura da seguinte forma (Vaz, 1995):

- Ambiente interno – Formado pelas forças que interagem dentro da empresa, na estrutura funcional e administrativa necessária à realização de suas atividades. É composto pelas pessoas (recursos humanos), equipamentos, instalações, máquinas e móveis, além do capital de giro próprio (recursos materiais e financeiros) e dos sistemas administrativos e gerenciais (disciplinas e normas de produção e organização).
- Ambiente Externo – Formado por todos os agentes, atividades e relações exteriores à empresa que com ela interagem, influenciando o seu circuito de atuação mercadológica. Apresenta dois âmbitos distintos: micro e macroambiente.

- Microambiente - Agentes que participam diretamente da dinâmica operacional do mercado: os fornecedores, os distribuidores, os concorrentes e os consumidores.
- Macroambiente - Situam-se aqui fatores de grande amplitude que influenciam as atividades do mercado como um todo, atingindo igualmente, ou em diferentes graus de intensidade, os vários segmentos e agentes. São as determinações políticas, mudanças na legislação, contextos econômicos, inovações tecnológicas, hábitos culturais, recursos naturais e outros elementos que condicionam a atuação de todos.

No tocante à imagem organizacional, a organização deve trabalhar os elementos do seu ambiente externo: os clientes devem ter uma informação completa sobre os produtos que estão adquirindo. Aos fornecedores, é de extrema importância que sejam informados a respeito das atividades e projetos da empresa, exemplificando uma nova política de compra. Já os distribuidores, atacadistas, magazines e cadeia de lojas devem ser apoiados por cooperação e assistência constante; devem ser informados sobre o mercado, sobre a produção da empresa, a política de venda e de inovação; em suma, devem ser encorajados em um clima de confiança mútua. Aos consultores da empresa, é de fundamental importância que sejam transmitidas todas as informações necessárias (Relações com o Público,1992).

Com relação à administração pública, Vaz (1995) sugere que cabe à empresa informar aos poderes públicos todos os elementos de apreciação sobre a empresa, seu setor de atividade e seus problemas, pois, dessa forma, cria-se um clima de compreensão antes de qualquer regulamentação, edição ou elaboração de qualquer legislação.

Quanto à imprensa (escrita, falada, filmada, televisionada), a sugestão está em não fragmentar as relações empresa – imprensa com mensagens baseadas

em argumentos publicitários. Vale ressaltar que o papel de formador de opinião que a imprensa possui confere-lhe uma importância toda especial.

Mesmo sendo de vital importância para a empresa colocar primeiramente sua energia em administrar eficazmente o seu relacionamento com seu microambiente (clientes, fornecedores, distribuidores), não se deve deixar de lado a imagem que outros públicos têm, pois, como já foi relatado anteriormente, uma empresa está inserida em uma cadeia, uma sociedade.

Os diferentes públicos da empresa, muitas vezes, são tomados apenas como “consumidores da imagem”, mas devem também serem considerados mais como os “co-produtores da imagem”, pois é no processo de recepção da imagem corporativa que a imagem se realiza enquanto produto; é nesse momento que se tem completada e delimitada simbolicamente sua significação (Reis, 2001).

3.8 POSICIONAMENTO DE MERCADO

A discussão sobre posicionamento de mercado se torna importante quando se levanta o assunto imagem organizacional, uma vez que a imagem que o público (delimitado por meio do posicionamento da empresa) tem da empresa interfere diretamente no relacionamento entre ambos.

Para Kotler (1993), posicionamento é o ato de projetar a oferta da empresa, de forma que ela ocupe um lugar distinto e valorizado nas mentes dos clientes – alvo.

Ainda no que diz respeito à questão de conceituação, Ries & Trout (1982) expõem que o posicionamento pode ser feito para um produto, um serviço, uma empresa, uma instituição, ou mesmo para uma pessoa. Mas posicionamento não é o que se faz para um produto em termos tangíveis. Posicionamento é o que é transmitido para a mente do consumidor em perspectiva.

Com relação a tal conceito, Lengler & Schuler (1999) acrescentam que a oferta baseia-se nos benefícios esperados pelos consumidores do segmento escolhido, nas características de uso do produto e no padrão comportamental dos indivíduos. Baseia-se também na compreensão do que já está sendo oferecido a esses mesmos indivíduos, pela concorrência direta e indireta das organizações.

O posicionamento empresarial no mercado ocorre por meio das mensagens enviadas ao mercado pela mídia, de argumentos de vendedores, de material promocional, dos pronunciamentos dos dirigentes da organização.

Monte (1998) afirma que o conceito de posicionamento popularizou-se dentro do contexto da comunicação em 1972, e tendo se incorporado de vez, alguns anos mais tarde, ao contexto da propaganda enquanto instrumento de formação da imagem organizacional.

A importância do posicionamento é defendida por Gracioso (1995): para ele a imagem que uma empresa conquista é reflexo do seu posicionamento, e não há propaganda institucional que possa alterá-la mais tarde. Silva (1974) vai mais além: o empresário deve preocupar-se em prevenir manifestações de opiniões contrárias, que podem prejudicar a imagem da sua empresa, seja perante seu público-alvo, seja perante a sociedade.

A propaganda é sempre vista como o instrumento de divulgação do posicionamento de organizações no mercado. Mas nem todos acham que isso ocorre facilmente. Ries & Trout (1995), por exemplo, colocam as dificuldades enfrentadas pela propaganda para influenciar seus clientes e traçam uma sinopse evolutiva de sua capacidade de atuação em um mercado cada vez mais competitivo e condicionado pela inovação tecnológica:

- A Era do Produto – Na década de 50, a preocupação maior da propaganda estava nas características dos produtos e nos benefícios que ele traria para o consumidor;

- A Era da Imagem – Arquetada por David Ogilvy; nesta era as empresas descobriram que a reputação que a empresa possui é mais importante do que as características e qualidades que os produtos fabricados por ela oferecem ao consumidor;
- A Era do Posicionamento – Para se ter sucesso em uma sociedade super comunicativa, a idéia girava em torno de se criar uma posição na mente de seu cliente potencial, levando em conta não apenas os pontos fortes e fracos da empresa, mas também dos seus concorrentes.

Essa divisão em três eras apresentada por Ries & Trout (1995) pode ser tomada como uma forma interessante e importante de se visualizar o contexto social de cada era e mostrar a importância do posicionamento nos dias atuais.

Mas observa-se também que, nos dias de hoje, existe uma sobreposição das três eras, uma vez que se pode afirmar que a qualidade do produto é essencial e vista como um requisito mínimo para que a empresa mantenha-se no mercado cada vez mais globalizado em que atua. Conforme já visto, a imagem que ela possui também é de fundamental importância para o sucesso perante seus públicos, no ambiente institucional em que está inserida, principalmente porque a imagem interfere diretamente na atitude do consumidor na hora da compra. O posicionamento também faz parte dessas características de sucesso, pois um produto bem posicionado consegue atingir seu público-alvo.

Montes (1998) reforça esse ponto de vista quando afirma que, dos anos 70 aos 90, o posicionamento passou por uma autêntica transformação. De uma abordagem limitada ao campo da propaganda, o conceito assumiu atribuições estratégicas.

Uma abordagem de posicionamento competitivo para a organização é sugerida por Dickson (1994):

- posicionamento é a etapa posterior à segmentação e à seleção de uma parcela do mercado total;
- serve como instrumento auxiliar na identificação do posicionamento dos concorrentes em termos de compreensão dos benefícios que suas ofertas desenvolvem para os clientes;
- ser objetivo é criar uma identificação do consumidor com a oferta, por meio do desenvolvimento de características específicas para um segmento de mercado.

Uma outra forma de posicionamento estratégico pode ser alcançada, de acordo com Lengler & Schuler (1999), por meio do posicionamento da oferta. Esses autores afirmam que esse tipo de posicionamento baseia-se nos benefícios esperados pelos consumidores do segmento escolhido, nas características de uso do produto e no padrão comportamental dos indivíduos, além de se basear também na compreensão do que já está sendo oferecido a esses mesmos indivíduos pela concorrência direta e indireta da organização.

Ainda sobre o posicionamento estratégico, num segundo momento, o conceito de posicionamento é convertido num produto físico ou serviço e na promessa básica que será feita aos consumidores por todo o composto promocional desse produto (Lengler & Schuler, 1999).

Pode-se assim observar a estreita ligação existente entre a área de marketing da empresa e a estratégia de posicionamento, que deve trabalhar todo o composto promocional do produto, identificando neste composto o posicionamento adotado pela empresa junto ao mercado que atua. Esse composto de marketing deverá ainda estar diretamente relacionado às estratégias de posicionamento adotadas pela empresa. Aaker (1989) identifica seis estratégias de posicionamento de mercado:

- Posicionamento pelo atributo – É a estratégia mais utilizada nos dias atuais; ela diz respeito ao posicionamento referente às características e benefícios que o produto propicia ao consumidor que optar por ele.
- Posicionamento pela qualidade/preço – É uma forma muito comum de a empresa posicionar-se também. Pode-se estabelecer duas vertentes na utilização dessa estratégia de posicionamento: enquanto existem empresas que se posicionam por agregar uma série de serviços aos produtos vendidos, cobrando, assim, um preço mais caro, existem outras que oferecem poucos serviços agregados aos seus produtos, e, por isso, os vendem a um preço mais modesto.
- Posicionamento com respeito ao uso ou aplicação – Nesse tipo de estratégia de posicionamento, os usos e aplicações dos produtos ficam em evidência a fim de se atingir determinado segmento de mercado. Um exemplo desse posicionamento está nos “xampus” para uso específico de determinado tipo de cabelo ou problema capilar: xampu anti-caspa, xampu para cabelos crespos, xampu para cabelos loiros, etc.
- Posicionamento pelo usuário do produto – Dá-se por meio da associação do produto a um tipo de usuário. Nessa abordagem, observa-se uma clara evidência de elementos como o estilo de vida dos consumidores, para os quais o produto ou serviço se orienta, procurando-se assim identificar um segmento de potenciais demandadores.
- Posicionamento com respeito à classe do produto – Essa estratégia de posicionamento visa identificar um produto em relação a outros por meio da classe à qual pertence. Produtos como margarina e manteiga posicionam-se de forma distinta mesmo contendo características comuns. O mesmo acontece com o café, classificado como instantâneo e não-instantâneo.
- Posicionamento com respeito ao produto concorrente – Apresenta duas principais vantagens: a primeira baseia-se no fato de que se pode explorar a imagem de um concorrente bem posicionado, ou de sucesso, para

comunicar a intenção da empresa, ou mesmo para construir uma imagem desejada junto ao público alvo. Um exemplo dessa estratégia se encontra em empresas de comunicação brasileira: o SBT (Sistema Brasileiro de Televisão) posiciona-se como o segundo colocado na preferência dos espectadores. Essa associação lhe confere uma imagem de prestígio e eficiência. A segunda vantagem, mais relacionada às indústrias, está na idéia de que se posicionar em relação às demais concorrentes representa ser melhor que elas, não importando quão bom se é. A comparação é a peça chave dessa estratégia, e para atingir o sucesso durante a competição, uma organização deve, antes de tudo, suplantar seus concorrentes, mostrando-se como melhor.

Monte (1998) afirma que a estratégia de posicionamento coloca os componentes do composto do marketing dentro de um grupo coordenado de ações indicadas para perseguir os objetivos do posicionamento.

De acordo com Lengler & Schuler (1999), a implementação de uma estratégia de posicionamento é muito mais complexa do que parece. Esforços adequados de comunicação são exigidos para levar ao mercado a mensagem que resulta da tomada de uma posição pela empresa. Ao mesmo tempo, é de fundamental importância que se instaurem instrumentos informacionais de controle e acompanhamento das modificações do mercado, para que se avalie a política de posicionamento. Os autores concluem afirmando que, para esse controle, as empresas devem fazer o uso de um Sistema de Informações de Marketing – SIM.

Segundo Aacker (1989), qualquer que seja a estratégia escolhida, a construção a implementação do posicionamento passam por um processo composto por seis etapas:

- 1ª etapa – Identificação dos concorrentes - Aparentemente simples, a primeira etapa pode surpreender pela sua complexidade. De acordo com o

autor, os concorrentes dividem-se em dois grupos: concorrentes primários e secundários. A identificação desses grupos pode ser feita por meio da determinação da origem dos compradores do produto e de quais marcas consideram.

- 2ª etapa – Determinação de como os concorrentes são percebidos e avaliados - Consiste em identificar associações de produtos (que inclui atributos de produtos, grupos de usuários de produtos e contextos de uso) usadas pelos compradores, tal como eles entendem e avaliam os concorrentes.
- 3a etapa – Determinação da posição dos concorrentes - Consiste na determinação de como os concorrentes são.
- 4a etapa – Análise dos clientes - Além de se basear em um entendimento básico do cliente, é preciso também conhecer como o mercado é segmentado, pois essas informações poderão ajudar (e muito) na seleção de uma estratégia de posicionamento.
- 5a etapa - Seleção da posição - Esta etapa baseia-se em parâmetros decorrentes da experiência pessoal de cada empresa, enriquecidas ou não com fatores provenientes de uma pesquisa de mercado.
- 6a etapa – Monitoramento da posição - Embute-se nessa etapa um objetivo de posicionamento, e também, um objetivo de marketing que poderá ser avaliado. Nesse caso, avaliar o posicionamento significa gerar informação diagnóstica, o que exige um monitoramento da posição ao longo do tempo.

As quatro primeiras etapas do processo de posicionamento direcionam-se prioritariamente à adoção da decisão de posicionamento escolhida (Aacker, 1989).

As etapas do processo de desenvolvimento devem ser efetivadas na empresa. Nessa efetivação do posicionamento, Monte (1998) coloca que é importante saber se a estratégia implementada acarreta os resultados esperados referentes a: vendas, participação no mercado, retorno financeiro, taxas de crescimento, satisfação do cliente e outros resultados relacionados a estes fatores. O autor completa afirmando que a concretização de uma estratégia deve ocorrer de forma que a concorrência tenha dificuldades de copiá-la.

Mas é comum que existam algumas falhas nesse processo de posicionamento que a empresa adotar, pois o posicionamento é tido como algo complexo para uma empresa. Sobre essa questão, Kotler (1993) sugere que a empresa tome cuidado com alguns erros que podem vir a ocorrer ao se posicionar a empresa:

- a) Sub-posicionamento: acontece quando os compradores possuem apenas uma vaga idéia sobre a empresa e um conhecimento muito restrito sobre seus produtos e marca.
- b) Super-posicionamento: os compradores possuem uma idéia muito estreita sobre a marca, empresa e sua linha produtos. Ocorre quando os compradores têm conhecimento de um número mínimo de produtos que as empresas produzem, quando na verdade estas produzem uma variada gama de produtos.
- c) Posicionamento confuso: essa confusão é resultado dos vários apelos da propaganda ou do fato de a empresa mudar seu posicionamento com muita freqüência.
- d) Posicionamento duvidoso: os compradores podem achar difícil acreditar nos apelos da marca, tendo em vista preço, características ou o fabricante do produto.

Kotler (1993) adverte ainda que o composto de marketing de uma empresa depende do posicionamento adotado; por exemplo: se o posicionamento diz

“um produto com a garantia de qualidade Nestlé”, o produto obviamente deverá receber um investimento maior na qualidade. Conseqüentemente, o preço não poderá ser o menor do mercado. O autor completa afirmando que, além de desenvolver uma estratégia clara de posicionamento, a empresa deve comunicá-la efetivamente.

De forma conclusiva, Monte (1998) sugere que o estudo e a aplicação do posicionamento não deve se restringir apenas aos diversos componentes do sistema produtivo, mas também às atividades individuais, afinal, todas as pessoas precisam se posicionar no mercado, no convívio social e no convívio íntimo.

4. METODOLOGIA CIENTÍFICA

Considerando que a metodologia científica serve de guia para o estudo do enunciado, compreensão e busca de solução de um problema (Rudio, 1985), para o desenvolvimento do presente estudo trilhou-se um caminho entre Estudos Exploratórios (com apoio em dados secundários), estudos descritivos (com apoio em pesquisa qualitativa) e o uso do método do estudo de caso para a realização da pesquisa- tema deste estudo.

Os motivos da escolha do *Estudo de Caso* aqui descrito serão apresentados neste capítulo, posteriormente a uma breve apresentação teórica.

4.1 MÉTODOS DE PESQUISA

De acordo com Martins (1995), uma pesquisa científica capaz de oferecer conhecimento novo precisa preencher três requisitos:

- a) a existência de uma pergunta que se deseja responder, traduzindo os objetivos da pesquisa;
- b) a elaboração de um conjunto de passos que permita obter informação necessária para respondê-la;
- c) e a indicação do grau de confiabilidade da resposta obtida.

Gil (1991) ressalta que, tomando por base os objetivos da pesquisa, é usual classificá-la em três grandes grupos:

- a) Exploratória: Pode-se dizer que esta pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Na maioria dos casos tal tipo de pesquisa envolve: a) levantamento bibliográfico, b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema

pesquisado, e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. Boyd & Westfall (1986), Mattar (1994) denominam esses exemplos como *estudos de caso*.

- b) Descritivas: As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e a observação sistemática. Também podem ser desenvolvidas com métodos de amostragem estatística – e nesse caso são denominadas Descritivas Estatísticas - ou através do Estudo de Casos (Boyd & Westfall, 1986)
- c) Explicativas: Têm como preocupação central identificar fatores que determinam a ocorrência do fenômeno ou que contribuam para tal ocorrência. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, uma vez que explica a razão, o porquê das coisas.

Uma pesquisa pode conter características de um ou mais grupos descritos pois nem sempre esses três grandes grupos estão nitidamente separados na prática. Pode-se dizer que a importância maior em se classificar as pesquisas em exploratória, descritiva ou explicativa reside em estabelecer seu marco teórico para possibilitar uma aproximação conceitual.

De acordo com as características de classificação de uma pesquisa, com base em seus objetivos, a pesquisa proposta classifica-se como **descritiva**, conforme seus objetivos citados anteriormente, apresentando também características do **estudo exploratório**, nas primeiras etapas de seu desenvolvimento.

Pantoja (1989) complementa dizendo que as pesquisas acerca de imagem, deveriam ser obrigatoriamente **qualitativas**.

Alves (1991) cita três etapas que podem ser diferenciadas, em geral, na pesquisa qualitativa: uma fase exploratória, em que existe o contato com o campo que será estudado; uma outra em que a investigação é focalizada no objeto de estudo; e uma última fase em que ocorre a análise final da pesquisa e a elaboração do relatório.

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa pode ser realizada de três maneiras diferentes:

- Pesquisa documental – São pesquisados materiais diversos que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas interpretações (ou complementares) em materiais escritos, estatísticos e elementos iconográficos como sinais, grafismos, fotografias, etc.
- Pesquisa etnográfica – São as pesquisas que estão associadas à antropologia, em estudos sobre populações primitivas e/ou minorias culturais, abrangendo a descrição de eventos que ocorrem na vida de grupos como esses, juntamente com a interpretação dessas pessoas a respeito disso.
- Estudo de caso – Pesquisa que analisa intensivamente uma dada unidade social, focando fenômenos atuais, relacionados a algum aspecto da vida real, sobre o qual há pouco controle.

Na verdade, as formas de se realizar uma pesquisa qualitativa coincidem com as fontes de informação para desenvolvimento de estudos exploratórios e descritivos: a pesquisa documental, por exemplo, é uma das fontes de informação utilizadas no estudo exploratório. As outras fontes são os levantamentos bibliográficos, os levantamentos estatísticos e os levantamentos de outras pesquisas realizadas. Os estudos de casos aparecem como fonte de informação tanto nos estudos exploratórios quanto nos estudos descritivos,

tendo sido esta a fonte de informação utilizada para desenvolver a presente pesquisa em seu segundo momento.

Por ser o estudo de caso a metodologia escolhida para a realização desta pesquisa, apresentar-se-ão algumas características relevantes do método, que auto-explicarão o porquê da sua escolha.

Calligaris (2002) afirma que o estudo de caso é uma análise detalhada de um caso individual que explica a dinâmica de um dado processo ou fenômeno social. Completando essa idéia, Godoy (1995) expõe que o ideal no estudo de caso, é que a análise esteja presente durante vários aspectos da pesquisa e não somente após a coleta de dados, ou seja, é absolutamente essencial a análise contínua de relatórios feitos durante o trabalho de campo.

O objeto do estudo de caso da pesquisa foram os contratos de cooperação universidade-empresa firmados entre quatro cursos de engenharia oferecidos pela FEAU – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo - com empresas do Estado de São Paulo.

4.2 METODOLOGIA DA PESQUISA REALIZADA

A pesquisa foi dividida em dois momentos: o primeiro momento caracterizou-se pelo levantamento dos contratos de cooperação universidade-empresa de quatro, dos oito cursos de engenharia oferecidos pela Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo (FEAU) da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP): Engenharia de Produção Mecânica, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia Industrial Mecânica, Engenharia Mecânica com ênfase em Manutenção. Foi realizado um estudo exploratório tomando por fonte de informações os dados secundários dos referidos cursos da Faculdade tomada como estudo de caso.

Em um segundo momento, a pesquisa foi feita em campo, junto aos clientes das empresas que firmam, ou firmaram, o contrato de cooperação universidade-empresa com os quatro cursos de engenharia da FEAU/UNIMEP

durante o período de tempo estipulado para a pesquisa (janeiro de 2001 a junho de 2002). Sendo assim, foi realizado um estudo descritivo, cujo detalhamento será apresentado em 4.2.2.

4.2.1 PRIMEIRO MOMENTO: ESTUDO EXPLORATÓRIO

Os contratos de cooperação universidade-empresa que os quatro cursos de engenharia da FEAU/ UNIMEP firmaram de janeiro de 2001 a junho de 2002 foram os objetos de estudo. Nessa fase da pesquisa foi levantado e analisado todo o universo, isto é, todos os contratos de cooperação universidade-empresa firmados no período citado.

Nesses contratos foram analisados, para cada convênio firmado :

- a) o tipo de cooperação firmada entre a universidade e as empresas: estágios, prestação de serviços, apoio a eventos;
- b) e suas principais características.

Os resultados deste estudo exploratório estão apresentados no item 5.2 da presente pesquisa.

4.2.2 SEGUNDO MOMENTO: ESTUDO DESCRITIVO

A partir dos dados do estudo exploratório, foram selecionadas empresas de cujos clientes se retiraria uma amostra, junto à qual se pretendia aplicar um questionário visando a atingir o objetivo principal do estudo, qual seja, verificar a influência da manutenção desse tipo de cooperação na imagem da empresa cooperada, na ótica de seus clientes.

Detalha-se, a seguir, o processo de seleção das vinte empresas selecionadas como amostra do total das 148 empresas que mantêm cooperação com os

quatro cursos de engenharia da FEAU: 19 de prestação de serviços, 116 de estágios e 13 de apoio a eventos.

A definição dessas empresas foi resultado do estudo exploratório realizado, de forma que a composição do Grupo A surge em detalhes no item 5.1 deste trabalho. Neste momento, apenas se descreve a metodologia utilizada para o estudo descritivo, tomando por base os dados do estudo exploratório

As empresas foram escolhidas de acordo com o número de contratos de cooperação: para cada mecanismo existente nos cursos de engenharia da FEAU tomados como base da pesquisa, foi selecionado um grupo de empresas que mantivesse o maior número de contratos de cooperação no período da pesquisa, definindo-se esse grupo de empresas como Grupo A.

O número de corte para seleção dessas empresas variou de um de mecanismo para outro, podendo-se, então, definir a amostragem como *não-probabilística por conveniência*, pois definiram-se critérios que atendiam aos interesses da pesquisa (Mattar, 1994).

Nos estágios, por exemplo, foram selecionadas as empresas que mantinham oito ou mais contratos, pois estas somavam 47,6% do número total de contratos (Quadro 7). Já na prestação de serviços, foram selecionadas quatro empresas cujos contratos representavam 70,5% dos contratos totais desse tipo (Quadro 9). Por fim, no apoio a eventos, a amostra foi estabelecida como segue: a *Sandvik* e a *Siemens* foram escolhidas por terem patrocinado 2 dos 3 eventos promovidos pelos quatro cursos de engenharia da FEAU, tomados como base da pesquisa; a *Embraer* por patrocinar o Seminário Internacional de Tecnologia nas suas sete edições e a *Mikron* e a *Motorola* por patrocinarem eventos diferentes (Quadro 12).

O quadro 2 retrata a quantidade de empresas selecionadas para a amostra junto ao total de empresas que mantêm contratos de cooperação com a UNIMEP: foram quatro empresas com contratos de prestação de serviços, dez de estágios e seis de apoio a eventos.

QUADRO 2 - EMPRESAS COM CONTRATOS DE COOPERAÇÃO E AMOSTRA

Empresas Cooperadas	Prestação de Serviços				Estágios				Apoio a Eventos			
	Total		Amostra		Total		Amostra		Total		Amostra	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	19	100%	4	21,1%	116	100%	10	8,5%	13	100%	6	46,1%

FONTE: DADOS OBTIDOS NOS CONTRATOS DE COOPERAÇÃO DOS QUATRO CURSOS DE ENGENHARIA DA FEAU/ UNIMEP

A seguir, detalhes quanto ao processo de contato com as empresas selecionadas para solicitação dos respectivos clientes, envio dos questionários e entrevistas realmente efetivadas. A descrição do processo é feita por tipo de convênio.

a) Estágios

Dentre as dez empresas selecionadas como Grupo A, apenas duas não cooperaram em ceder o nome dos clientes para a pesquisa. As demais (oito) cederam o nome e o contato de suas empresas clientes: *Indústrias Romi, Valeo Sistemas Automotivos, Árvim Méritor, Goodyear, Ideal Standard Wabco, NG Metalúrgica, Robert Bosh, Catterpillar.*

b) Prestação de Serviços

Das quatro empresas pertencentes ao Grupo A, 50%, ou seja, duas empresas, não colaboraram com a presente pesquisa, deixando de fornecer o nome dos clientes. Foram feitos vários contatos telefônicos e enviados alguns *e-mails* a fim de se conseguir a colaboração, mas não houve retorno. Assim, dessa categoria, somente foram entrevistados clientes da *Fazanaro e Welding.*

c) Apoio a eventos

Das seis empresas que pertenciam à amostragem para essa forma de cooperação (apoio a eventos), houve um retorno de quatro empresas: *Siemens, Sucos del Valle, Sandvick e Embraer.* Duas empresas não atenderam à solicitação.

4.2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS JUNTO A PESQUISA EXPLORATÓRIA - 1º MOMENTO DA PESQUISA

Conforme os dados apresentados, das vinte empresas contatadas no primeiro momento para o fornecimento dos nomes dos respectivos clientes, apenas catorze, ou seja, 70% delas, retornaram. A melhor forma de abordagem a essas empresas-clientes, de maneira a se conseguir que elas respondessem à pergunta de pesquisa do presente trabalho foi a aplicação de questionário.

Das catorze empresas que deram retorno, foi levantado um total de 117 empresas clientes para a aplicação do questionário, as quais foram abordadas a princípio por um contato telefônico através do qual a pesquisadora após se apresentar, solicitou que as pessoas respondessem ao questionário, enviado na grande maioria das vezes por *e-mail*. O tema cooperação universidade-empresa teve uma ótima aceitação pelas pessoas que se propuseram a participar da pesquisa.

As catorze empresas cooperadas que deram retorno indicaram diferentes números de clientes para que os questionários fossem então aplicados, como segue: *Caterpillar* forneceu o nome de dois dos seus clientes; a *Embraer*, sete clientes; a *Árvim Méritor*, nove; a *Wabco Freios* cinco clientes; a *NG Metalúrgica* cinco; a *Fazzanaro*, nove; a *Welding*, sete; a *Goodyear*, cinco; as *Indústrias Romi* cinco; a *Valeô* dois; os *Sucos del Valle*, quarenta e uma empresas; a *Siemens* treze, e por fim, a *Sandvick* forneceu o nome de sete de seus clientes, totalizando o universo de 117 empresas clientes das empresas cooperadas com os quatro cursos de engenharia da FEAU/UNIMEP.

Dos 117 contatos efetivados, foram devolvidos vinte e três questionários, o que representa 19,6% dos clientes das empresas do Grupo A. O quadro três apresenta um panorama geral do universo – todos os clientes indicados pelas organizações do Grupo A - e da amostra retirada desses clientes nesta pesquisa.

QUADRO 3 – RELAÇÃO NÚMERO DE EMPRESAS X QUESTIONÁRIOS DEVOLVIDOS

	No.	%
TOTAL DE EMPRESAS CLIENTES	117	100%
TOTAL DE QUESTIONÁRIOS DEVOLVIDOS	23	19,6%

A seguir, será feita uma breve explanação sobre o instrumento de coleta de dados utilizado.

4.3 QUESTIONÁRIO: O INSTRUMENTO DE LEVANTAMENTO DE DADOS NO ESTUDO DESCRITIVO

O questionário que serviu como o instrumento de coleta dos dados necessários para a pesquisa foi do tipo **estruturado não disfarçado** (Boyd & Westfall, 1986).

O mesmo passou por um pré-teste e sofreu poucas mudanças até o seu modelo efetivo, apresentado neste trabalho como anexo 1. O questionário conteve 8 questões, entre abertas e fechadas, estruturadas a fim de contribuir com o objetivo da pesquisa. O objetivo de cada questão está englobado nos objetivos secundários da pesquisa, citados no item 1.2.

A questão de número um averiguava o conhecimento do entrevistado sobre o tema cooperação universidade-empresa no mercado em que atuava. Caso a resposta fosse positiva, solicitava-se (como extensão da pergunta) que o entrevistado citasse as empresas que ele conhecia e que praticavam a cooperação. Nessa pergunta estava embutido o objetivo de verificar se o entrevistado reconhecia ou não a prática da cooperação junto ao fornecedor (empresa cooperada com os cursos de engenharia da FEAU que pertenciam a antiga FEMP) que citou seu nome para a aplicação do devido questionário.

Na segunda questão, pretendia-se averiguar se a empresa possuía ou não alguma forma de cooperação, a fim de se verificar quais as formas mais comuns mantidas pelas empresas.

Na terceira questão buscava-se saber se, na seleção de fornecedores, fazia alguma diferença o fato de eles terem ou não contratos de cooperação com uma universidade. Foram consideradas nessa questão apenas as formas de cooperação existentes nos cursos de engenharia da FEAU que pertenciam à antiga FEMP.

A forma de apresentação dessa questão mudou de acordo com a abordagem que foi feita ao entrevistado. Caso o questionário fosse aplicado ao telefone, a questão seria discursiva (Anexo 2), e caso fosse enviado via *e-mail*, a questão seria no formato que se encontra no anexo 1, bastando ao entrevistado apenas assinalar a alternativa escolhida. Essa separação entre as duas formas tornou-se necessária, pois observou-se que, se entrevistada por telefone, a pessoa tinha mais propensão a discorrer sobre o tema; já se tivesse que responder o questionário diretamente, o entrevistado preferia algo mais rápido e dinâmico, daí a escolha do quadro.

A quarta questão identificava se a empresa tinha conhecimento de outro tipo de cooperação, além das estabelecidas com os quatro cursos de engenharia da FEAU/UNIMEP. A importância dessa questão residia principalmente no fato de ela identificar outras formas de cooperação que poderiam estar sendo desenvolvidas pelos agentes.

A quinta questão aliava a imagem da cooperação com a imagem da universidade.

Com o objetivo de se traçar uma matriz familiaridade-favorabilidade, referente às universidades existentes na região onde atua a FEAU, foram montadas as questões de números seis e sete. Da mesma forma que a questão número 3, essas duas questões, quando feitas por telefone, tornaram-se perguntas discursivas; e quando enviadas por *e-mail* ao entrevistado, utilizou-se a forma de quadro para a sua aplicação.

Na questão de número oito, foram solicitados comentários gerais sobre o tema.

Um ponto a ser mencionado é o fato de que os questionários foram todos personalizados com o nome do entrevistado. No anexo 3 há como se verificar o cargo dos entrevistados, bem como a empresa em que trabalham e de qual empresa são clientes.

A aplicação dos questionários (apresentado no anexo 1) às empresas clientes das empresas que mantêm uma cooperação com os quatro cursos de engenharia da FEAU teve como objetivo averiguar a real importância da cooperação na imagem organizacional da empresa, na ótica dos clientes, no tocante à escolha e qualificação de fornecedores.

5. O ESTUDO DE CASO: CLIENTES DAS EMPRESAS COOPERADAS COM OS CURSOS DE ENGENHARIA DA FEAU.

A partir de uma estruturação interna na UNIMEP, em janeiro de 2003 foi criada a FEAU – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, que engloba os seis cursos de engenharia - quatro deles, antes da estruturação, pertenciam a FEMP - Faculdade de Engenharia Mecânica e da Produção - e o Curso de Arquitetura e Urbanismo.

Desta forma, a FEAU é composta por oito cursos, sendo eles: Engenharia de Alimentos, Engenharia de Produção Mecânica, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia Industrial Mecânica, Engenharia Mecânica com ênfase em Manutenção, Engenharia Química, Química Industrial e Arquitetura e Urbanismo. Além dos cursos de graduação, possui também os cursos de pós-graduação (*strictu-sensu*): mestrado e doutorado em engenharia de produção. Dos cursos de graduação, apenas quatro pertenciam a FEMP, e desta forma, participaram da pesquisa: Engenharia de Produção Mecânica, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia Industrial Mecânica, Engenharia Mecânica com ênfase em Manutenção. Os cursos de mestrado e doutorado também fizeram parte do ponto de partida da pesquisa.

Não foram base do estudo de caso, o curso de Arquitetura e Urbanismo, Engenharia de Alimentos, Engenharia Química e Química Industrial, já que os mesmos, do início da pesquisa ao término da coleta de dados, não pertenciam a FEMP. Vale ressaltar que a criação da FEAU ocorreu após o término da coleta de dados referente a quatro cursos da instituição que faziam parte da antiga FEMP.

Assim, justifica-se o porque da tomada apenas dos cursos citados para a presente pesquisa.

Os laboratórios que apóiam tecnicamente os quatro cursos tomados como estudo de caso são: Laboratório de Metrologia, SCPM – Laboratório de

Sistemas Computacionais para Projeto e Manufatura, Núcleo para Projeto e Manufatura Integrados, NICG – Núcleo de Informática e Computação Gráfica, e NIEMAES - Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Meio Ambiente, Energia e Sociedade.

Dentre as principais formas de cooperação universidade-empresa apresentadas no item 2.6 deste trabalho, os quatro cursos de engenharia tomados como ponto de partida para a pesquisa mantêm hoje os três mecanismos de cooperação: estágio, prestação de serviços e patrocínio a eventos com apoio de empresas.

A seguir são apresentados os resultados das pesquisas efetuadas com a metodologia descrita no capítulo 4.

5.1 A COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA ESTABELECIDA NOS QUATRO OFERECIDOS PELA FEAU: RESULTADOS DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

Neste item, apresentam-se os resultados da pesquisa documental realizada nos contratos de parceria entre os quatro cursos que pertenciam à antiga FEMP, e empresas da região, numa análise por categoria: estágios, prestação de serviços, apoio a eventos, no período de janeiro de 2001 a julho de 2002.

Primeiramente, apresenta-se no quadro 4, a composição dos convênios por categoria : estágios, prestação de serviços, apoio a eventos.

QUADRO 4 - TIPOS DE CONVÊNIOS DE COOPERAÇÃO FIRMADOS

Tipos de contratos de cooperação	No. Contratos	%	No. Empresas	%
Estágios	330	76%	116	78,4%
Prestação de Serviços	88	20,3%	19	12,8%
Patrocínio a Eventos	16	3,7%	13	8,8%
Total	434	100%	148	100%

FONTE: DADOS OBTIDOS JUNTO AOS CONTRATOS DE COOPERAÇÃO DOS DA FEAU QUE PERTENCIAM À ANTIGA FEMP (JAN. 2001 A JUN. 2002)

Observa-se que a forma preponderante de convênios firmados com empresas é a de estágios, com 76% dos contratos.

5.1.1 ESTÁGIOS

Os estágios nas empresas que propiciam a complementação do ensino e da aprendizagem dos alunos fazem parte da grade curricular dos cursos de graduação de Engenharia da FEAU, ocorrendo geralmente a partir do quinto semestre.

Abaixo, seguem algumas características interessantes que foram abstraídas da pesquisa documental realizada.

a) Número de contratos de estágio por empresa

A tabulação dos contratos de estágio do ano de 2001 a junho de 2002 identificou um montante de 116 empresas e 330 contratos de estágio. Esses dados – empresas e número de contratos – são apresentados no quadro 5, a seguir.

QUADRO 5 - NÚMERO DE CONTRATOS DE ESTÁGIOS POR EMPRESA

EMPRESAS	N.	EMPRESAS	N.
3M do Brasil Ltda.	1	KS Pistões Ltda.	4
Alcoa Alumínio S/A	1	Locbug – Armazenagem Log. de Resíduos	1
Alusud Eng Ind de Construção Espacial Ltda	1	Magal Indústria & Comércio Ltda.	2
Arvin Meritor – Meritor do Brasil Ltda.	9	Magneti Marelli Controle Motor Ltda.	7
Associated Spring do Brasil Ltda	1	Mahle Metal Leve Miba Sinterizados Ltda.	2
Automotion Ind. Com. Imp. Exp. Ltda	1	Mahle Metal Leve S/A.	4
Benteler Estamparia Automotiva Ltda.	2	Mahle Sistemas de Filtração Ltda.	1
Bickman Laboratórios AS	1	MapData Tecnologia, Infor. e Comércio Ltda.	1
BrásCabos Comp. Elétrico e Eletrônicos Ltda	1	Mastra Indústria e Comércio	2
Brasimet S.A	1	Medley S.A Indústria Farmacêutica	3
Brevini Latino Americana Ind. e Com. Ltda.	3	Mercedes Benz do Brasil S.A	1
Caldeiraria Industrial ENGEPEL Ltda.	3	Metalúrgica Varb Ind. & Comércio Ltda.	1
Carlos Cunha Veículos e Peças Ltda.	1	Metso Minerals Ltda.	2
Case Brasil & Cia.	3	MHM Indústria Metalúrgica Ltda.	1
Caterpillar Brasil	17	Moto Honda da Amazônia	1
CCS Tecnologia e Serviços Ltda.	3	Motorola Industrial Ltda.	2
Cia Brasileira de Bebidas	1	Neles Automation do Brasil	1
Cia Cervejaria Brahma – Filial Paulínia	1	NG Metalúrgica	8
Cia Ultragaz S.A	7	Orsa Celulose Papel e Embalagens Ltda.	2
Codistil S.A Dedini	2	Parque Temático Playcenter S A	1
Compolux Indústria e Comércio Ltda.	1	Piacentini & Cia Ltda	1
Cooper Tools Industrial Ltda.	1	Pirelli Pneus S A.	6
Dana Indústria Ltda.	1	Pirelli Produtos Especiais Ltda.	1

Dedini S.A Agroindústria	1	Polyenka Ltda.	1
Degussa Metais Catalisadores Cerdec Ltda.	3	Prod. Alimentícios Fleischmann e Royal Ltda.	1
Delphi Automotive System do Brasil Ltda.	11	Rhodia Brasil Ltda.	1
Dixie Toga S A	1	Rip Refratários, Isolamento e Pinturas Ltda.	2
Donnelley Cochrane Graf. Edit. do Brasil S.A	1	Ripasa Celulose e Papel	2
Dresser-Rand do Brasil Ltda.	1	Robert Bosh Ltda.	10
Dupont Cipatex S. A.	1	Robert Bosh Ltda. – Divisão Bosh Freios	4
EATON Ltda. - Div. Transmissões	2	Rontan Eletro Metalúrgica	3
Eterbrás Tec Ind Ltda	1	S A Fábrica de Produtos Alimentícios Vigor	1
Eucatex S A Indústria e Comércio	3	Sandvik do Brasil S. A – Indústria e Comércio	3
Expresso Limeira	2	Santin S.A Industria metalúrgica	1
FBA - Fundação Brasileira de Alumínio Ltda.	1	São Valentim Agro Industrial Ltda.	1
Ferroban Ferrovia Bandeirantes S A	1	Schlumberger Indústrias Ltda.	2
Fertécnica Com. e Inst. Elétricas Ind. Ltda.	1	Schneider Eletric Brasil Ltda.	2
Fibra Dupont Sudamérica S.A.	9	Seli Displays e Projetos	1
Flextronics International Tecnologia Ltda	1	Singer do Brasil	3
GE Dako Appliances S.A	1	Sotreq S.A	1
GE Plastics South America Ltda.	1	Starrett Indústria & Comércio Ltda.	1
Gevisa S.A	5	SupergasBrás Distribuidora de Gás AS	1
Goodyear do Brasil Prod. De Borrachas	12	T. M. Metalúrgica	1
Guascor Serviços	1	Tecnal Equip. para Laboratórios Ltda.	1
Hernandes Fim & Cia Ltda	1	Tectextil Embalagens Textéis Ltda.	1
Hydro Alumínio Acro S.A	2	Tectyres Indústria e Comércio	1
Ideal Standard Wabco Ind. e Comércio Ltda.	10	Textil Tabacow AS	1
Indústria "Machina Zaccaria" S/A	2	TMD Friction do Brasil S/A	1
Industrial e Comercial Lucato Ltda.	1	TRW automotiva Ltda.	1
Industrial Heating Equip. Comp. Ltda.	2	ULIMAX Esquadrias de Madeira Ltda.	1
Indústrias Romi S.A.	59	Usitep Ind. Com Ltda	2
Injecta Ind. e Com. de Alumínio Injetado Ltda.	1	Valeo Sist. Aut. – Div. Materiais de Fricção	6
Instituto de Pesquisa Eldorado	1	Valeo Sist. Aut. – Div. Sis. de Limpadores	1
Interativa Ind. E Comércio e Representações	2	Valeo Sist. Automotivos – Div. Térmico Motor	1
JDF Tecnologia em Centrífugas Ltda.	2	Vecotec Eng. De Sistemas Termodinâmicas	1
K & M Indústrias Químicas Ltda	1	Votorantim Celulose & Papel	1
Karcher Indústria e Comércio Ltda.	4	Wagner Itelpa Indústria e Comércio Ltda.	1
Koblitz Ltda.	1	ZF Lemforder do Brasil Ltda.	1
TOTAL DE EMPRESAS			116
TOTAL DE CONTRATOS			330

FORNTE: DADOS OBTIDOS NOS CONTRATOS DE ESTÁGIO DOS QUATRO CURSOS DE ENGENHARIA
TOMADOS COMO ESTUDO DE CASO

b) Distribuição geográfica das empresas cooperadas

Com relação à região onde as empresas que fornecem estágio se localizam, pode-se afirmar que 36% atuam na grande região de Campinas, 36% atuam na região de Rio Claro, 21% na região de Itapetininga, 3,5% na região da Grande São Paulo, e 3,5 % na região de Taubaté. Foram identificadas vinte e oito cidades no total.

c) Categorias de empresas por concentração de contratos

Analisando-se as empresas por concentração de contratos assumidos, chegou-se à classificação das mesmas em categorias.

As empresas pertencentes ao Grupo denominado A eram as que mantinham oito ou mais contratos de estágios. Observou-se que abaixo de oito contratos de estágios, a maioria das demais empresas possuía apenas um ou dois contratos, ou seja, um número não tão expressivo para se pesquisar a cooperação universidade-empresa. As empresas da categoria A, que possuíam oito ou mais contratos de estágios estão apontadas no quadro 6, a seguir.

QUADRO 6 – EMPRESAS DO GRUPO A E NÚMERO DE CONTRATOS DE ESTÁGIOS

Empresa	No. de Contratos de Estágios	% (*)
<i>Indústrias Romi</i>	59 contratos	18
<i>Valeo Sistemas Automotivos</i>	8 contratos	2,4
<i>Arvim Méritor</i>	9 contratos	2,7
<i>Delphi</i>	11 contratos	3,3
<i>Fibra Dupont</i>	9 contratos	2,7
<i>Goodyear</i>	12 contratos	3,6
<i>Ideal Standard Wabco</i>	10 contratos	3,1
<i>NG Metalúrgica</i>	8 contratos	2,4
<i>Robert Bosh</i>	14 contratos	4,2
<i>Catterpillar</i>	17 contratos	5,2
TOTAL	157 CONTRATOS	47,6 %

*Em relação ao total de contratos de Estágio (330)

d) *Composição dos Contratos por Categorias de Empresas A e B*

O quadro 7 permite analisar as empresas do Grupo A em relação às demais. Observa-se que, embora representem apenas 8,5% do total de organizações, respondem por 47,6% do total de contratos, ou seja, menos de 10% das empresas do Grupo A respondem por aproximadamente 50% dos contratos.

QUADRO 7 –DISTRIBUIÇÃO DOS CONTRATOS DE ESTÁGIOS/ EMPRESAS

	EMPRESAS		CONTRATOS	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%
GRUPO A	10	8,5%	157	47,6%
GRUPO B	106	91,5%	173	47,4%
TOTAL	116	100%	330	100

FONTE: DADOS OBTIDOS NOS CONTRATOS DE ESTÁGIOS DA FEMP/ UNIMEP

5.1.2 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Os laboratórios que apóiam os quatro cursos de engenharia tomados como base do estudo prestam serviços q empresas do ramo de Engenharia. Nos anos de 2001 e 2002, os laboratórios que prestaram serviços a empresas foram: Laboratório de Sistemas Computacionais para Projeto e Manufatura (SCPM) e Laboratório de Materiais e Construção Mecânica. A seguir, alguns resultados obtidos nesse tipo de convênio, durante a realização da primeira etapa da pesquisa, no estudo exploratório realizado.

a) *Número de contratos e empresas cooperadas na prestação de serviços*

QUADRO 8 - CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS POR EMPRESA – JAN. 2001 A JUN. 2002

Prestação de Serviços	No.
<i>America Micro Steel</i>	2
<i>Elo</i>	4
<i>Empral - Desenv. De Equip.</i>	1
<i>Equipe</i>	1
<i>Fazanaro</i>	9
<i>FEMAQ</i>	33
<i>Itelpa/ Weidmann/ Wagner</i>	1
<i>Jalles Machado</i>	2
<i>Link Steel</i>	10
<i>Máquinas Furlan</i>	1
<i>Prolink</i>	2
<i>Promac</i>	1
<i>TRW automotive south america S/A</i>	3

<i>TTI Industrial Ltda.</i>	1
<i>Usitep</i>	1
<i>Vigorelli</i>	4
<i>Welding</i>	10
<i>Weidmann</i>	1
<i>Redoma</i>	1
19 EMPRESAS	88

FONTE: DADOS OBTIDOS NOS CONTRATOS DE COOPERAÇÃO

b) Contratos de Prestação de Serviços por Grupos de Empresas A e B

O mesmo critério utilizado para a análise dos contratos de estágio, foi utilizado para selecionar as empresas Grupos A e B. Usou-se como critério de seleção a escolha das empresas que detiveram um maior número de contratos estabelecidos com a FEMP durante o período estudado. O universo encontrado nesse caso foi um total de dezenove empresas totalizando oitenta e oito contratos. Em um Grupo A de empresas notou-se a concentração de 70,5% dos contratos de cooperação, e este grupo serviu como amostra para o Estudo Descritivo em seguida realizado (Quadro 9).

QUADRO 9 – DISTRIBUIÇÃO DOS CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - JAN. 2001 A JUN. 2002

	EMPRESAS		CONTRATOS	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%
GRUPO A	4	21,1%	62	70,5%
GRUPO B	15	78,9%	26	29,5%
TOTAL	19	100%	88	100

FONTE: DADOS OBTIDOS NOS CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

As quatro empresas que fazem parte do Grupo A e que detêm 70,5% dos contratos de cooperação são apresentadas no quadro 10, junto com os respectivos números de contratos que detêm.

QUADRO 10 – EMPRESAS DO GRUPO A E NÚMERO DE CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

EMPRESA	No. de Contratos	%(*)
<i>Fazzanaro</i>	9	10,2
<i>Femaq</i>	33	37,5
<i>Link Steel</i>	10	11,4
<i>Welding</i>	10	11,4
TOTAL	62 CONTRATOS	70,5%

*Em relação ao total de contratos de Estágio (330)

É importante ressaltar que não foram computados como prestação de serviços às consultorias que os professores prestam às empresas.

5.1.3 EVENTOS

Os eventos promovidos pelos quatro Cursos de Engenharia da FEAU e que ocorreram no período da pesquisa já possuem mais de uma edição, envolvem professores e alunos da instituição, e vêm recebendo apoio empresarial de diversas organizações. A seguir, alguns resultados da pesquisa junto aos contratos dessa natureza. Para a presente pesquisa, foram escolhidos os eventos que tiveram patrocínio de empresas, e que são tidos como os mais significativos para a instituição (FEAU).

a)Eventos e empresas patrocinadoras

O quadro 11 apresenta a lista das empresas que patrocinaram os eventos de janeiro de 2001 a junho de 2002, anos que estão sendo abordados nesta pesquisa.

QUADRO 11 - EMPRESAS QUE PATROCINARAM EVENTOS PROMOVIDOS PELOS QUATRO CURSOS DE ENGENHARIA DA FEAU ENTRE JAN.01 A JUN.02

EMPRESA	EVENTO QUE RECEBEU O APOIO	ANO
<i>Sandvik Coromant</i>	Seminário Internacional de Alta Tecnologia	2002
<i>Embraer</i>	Seminário Internacional de Alta Tecnologia	2002
<i>Indústrias Romi</i>	Seminário Internacional de Alta Tecnologia	2002
<i>Siemens</i>	Seminário Internacional de Alta Tecnologia	2002
<i>Revista Máquinas e Metais</i>	Seminário Internacional de Alta Tecnologia	2002
<i>Mikron</i>	Seminário Internacional de Alta Tecnologia	2002
<i>GE Fanuc</i>	Seminário Internacional de Alta Tecnologia	2002
<i>Daimler Chrysler</i>	Seminário em Qualidade	2002
<i>Votocel</i>	Seminário em Qualidade	2002
<i>Sucos Del Valle</i>	EME/EDE	2002
<i>Sandvik Coromant</i>	EME/EDE	2002
<i>Siemens</i>	EME/EDE	2002
<i>Volkswagen</i>	EME/EDE	2002
<i>Motorola</i>	EME/EDE	2002
<i>Indústrias Romi</i>	EME/EDE	2002
<i>Lápis Jonh Faber</i>	EME/EDE	2002

FORTE: DADOS OBTIDOS NOS CONTRATOS DE PATROCÍNIO A EVENTOS

Conforme já comentado no item 4.2.2, a seleção de amostra (denominada Grupo A) do grupo de empresas que patrocinaram os eventos promovidos pelos quatro cursos de engenharia da FEAU, foi feita intencionalmente, de uma forma não probabilística (por conveniência), e é apresentada no quadro 12.

QUADRO 12 – AMOSTRA DAS EMPRESAS QUE PATROCINARAM EVENTOS PROMOVIDOS PELOS QUATRO DA FEAU ENTRE JAN. 2001 E JUN. 2002

EMPRESAS	No. Eventos Patrocinados
<i>Sucos dell Vale</i>	1
<i>Sandvick Coromant</i>	2
<i>Siemens</i>	2
<i>Embraer</i>	1
<i>Mikron</i>	1
<i>Motorolla</i>	2
TOTAL	Máximo 2 eventos

FORTE: DADOS OBTIDOS JUNTO À FEAU

Das seis empresas que pertenciam à amostragem para essa forma de cooperação (apoio a eventos), houve um retorno de quatro empresas: *Siemens*, *Sucos del Valle*, *Sandvick* e *Embraer*. As empresas *Mikron* e *Motorolla* não atenderam à solicitação.

5.1.4 - CONSIDERAÇÕES SOBRE OS DADOS OBTIDOS NO ESTUDO EXPLORATÓRIO

Feita uma análise dos dados coletados no primeiro momento da pesquisa, foram identificados os mecanismos de Cooperação Universidade-Empresa mantidos pelos quatro pertencentes à FEAU. Observou-se que não são utilizados todos os recursos (físicos e intelectuais) para estabelecer mecanismos de cooperação com as empresas. Nota-se que a cooperação é aplicada principalmente na forma de dos estágios de estudantes nas empresas, que, mesmo sendo uma forma muito rica de cooperação, não deve ser a única que uma instituição deve manter com uma empresa (Plonski, 1998). Esses dados referentes aos contratos de cooperação forma apresentados no quadro 4.

Os dados referentes ao segundo momento da pesquisa – a fase descritiva – estão apresentados no próximo sub-título deste trabalho.

5.2 RESULTADOS DO ESTUDO DESCRITIVO: SEGUNDO MOMENTO DA PESQUISA

O quadro 13 mostra a relação entre o número de questionários enviados, relatado na Metodologia e o número real de questionários respondidos: dos cento e dezessete questionários enviados, obteve-se o retorno de 19,6%, ou seja, vinte e três questionários respondidos.

QUADRO 13 – RELAÇÃO NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS ENVIADOS X RECEBIDOS

	No.	%
TOTAL DE QUESTIONÁRIOS ENVIADOS	117	100%
TOTAL DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS	23	19,6%

Para que as respostas pudessem ser interpretadas, traçou-se um perfil dos respondentes, levando em consideração três aspectos:

- Nível hierárquico do respondente;
- Ramo de atuação da empresa;
- Localização geográfica.

A seguir, apresenta-se uma análise genérica dos dados ligados aos respondentes; em seguida, faz-se uma apresentação dos resultados derivados das respostas às perguntas do questionário.

5.2.1- PERFIL DOS RESPONDENTES

Quanto ao nível hierárquico, dividiram-se os respondentes em três escalões:

- 1º escalão – proprietários, presidentes e diretores.
- 2º escalão – supervisores, gerentes e responsáveis.
- 3º escalão - funcionários em geral (engenheiros, planejadores, etc).

O quadro 14 apresenta os dados obtidos que permitiram traçar o perfil quanto ao nível hierárquico dos respondentes:

QUADRO 14 – PERFIL DOS RESPONDENTES QUANTO AO NÍVEL HIERÁRQUICO

	No.	%
1º ESCALÃO	6	26,1%
2º ESCALÃO	6	26,1%
3º ESCALÃO	11	47,8%
TOTAL	23	100%

O quadro 15 mostra as sete diferentes áreas de atuação das empresas dos entrevistados.

QUADRO 15 – RAMO DE ATIVIDADE DAS EMPRESAS RESPONDENTES

Ramos	No. de empresas	%
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS	2	8,8%
AUTOPEÇAS	2	8,8%
AUTOMOBILÍSTICO	6	26,1%
INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E FERRAMENTAS	4	17,4%
USINAS DE AÇÚCAR & ÁLCOOL	5	21,6%
CONSTRUÇÃO CIVIL	1	4,3%
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	3	13%
TOTAL	23	100%

No tocante à localização geográfica das empresas, a maioria encontra-se no interior do Estado de São Paulo (quadro 16):

QUADRO 16 – LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DAS EMPRESAS RESPONDENTES

Localização	No.	%
INTERIOR ESTADO DE SÃO PAULO	14	61%%
SÃO PAULO CAPITAL	4	17,4%
OUTROS ESTADOS	5	21,6%
TOTAL	23	100%

Observa-se que os quatro Cursos de Engenharia da FEAU tomados como ponto de partida para o estudo de caso têm uma penetração relevante, com seus contratos de cooperação universidade-empresa, na região atingindo inclusive, empresas da capital do Estado de São Paulo, o que contribui para a divulgação da imagem da UNIMEP.

Como mais da metade das empresas se localiza no interior do Estado de São Paulo, esse fator não foi considerado para a análise dos dados.

5.2.2 RESULTADOS VIA RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO

A seguir, em tópicos, são apresentadas as análises feitas a partir das respostas obtidas do questionário utilizado na pesquisa (Anexo 1). Os dados tabulados encontram-se em sua totalidade no Anexo 3 deste trabalho. Apresentam-se as perguntas, com a numeração recebida no questionário, uma análise quantitativa, sintetizada em quadros e uma análise qualitativa a seguir.

P.1 - O respondente conhece alguma empresa que possui cooperação com alguma universidade?

O resultado alcançado está descrito no quadro 17.

QUADRO 17 – CONHECIMENTO DE EMPRESAS QUE PRATICAM COOPERAÇÃO

	No.	%
Conhecem empresas que praticam cooperação universidade-empresa	16	69,5%
Não conhecem empresas que praticam cooperação universidade-empresa	7	30,5%
TOTAL	23	100%

No primeiro cruzamento entre as informações dadas por essa questão, verificou-se que cinco das sete empresas que responderam que “não conhecem empresas que praticam cooperação”, alegaram na questão posterior (questão 2) que a própria empresa pratica ou já praticou cooperação. Dessa forma, subentende-se que eles conhecem ao menos uma empresa que pratica ou já praticou cooperação. Levando este dado em consideração, o quadro 17 foi refeito (Quadro 18):

QUADRO 18 – CONHECIMENTO REAL DAS EMPRESAS QUE PRATICAM COOPERAÇÃO

	No.	%
Conhecem empresas que praticam cooperação universidade-empresa	21	91,3%
Não conhecem empresas que praticam cooperação universidade-empresa	2	8,7%
TOTAL	23	100%

Por meio desses dados pode-se concluir que a cooperação universidade-empresa é uma atividade presente e conhecida entre os respondentes.

A extensão dessa pergunta objetivou verificar se os respondentes das empresas clientes citavam as empresas cooperadas com a UNIMEP (em específico aquela que forneceu seu nome para a pesquisa) como uma empresa cooperada com universidade. Das vinte e uma que conhecem empresas que praticam cooperação, apenas duas (9,5%) citaram que o seu fornecedor possui cooperação com os cursos tomados como estudo de caso na pesquisa (*GM* citou a *Sandvick*; e a *Usina Colorado*, a *Fazanaro*). Pode-se concluir, por meio desses dados, que a cooperação que as empresas praticam, não é divulgada para seus clientes.

P.2 - A empresa já praticou, ou pratica alguma forma de cooperação com alguma universidade? Qual tipo de cooperação? Com qual universidade?

O quadro 19 revela que 74,1% das empresas entrevistadas já praticaram ou estão praticando cooperação com alguma universidade. Esse dado alinha-se à resposta apresentada na questão de número um, cujo quadro de análise mostra que a maioria dos respondentes conhece outras empresas que praticam (ou já praticaram) cooperação.

Esse dado significa que os trâmites que envolvem a atividade de cooperação são de conhecimento da maioria dos respondentes; dessa forma, a opinião deles se torna relevante para a pesquisa.

QUADRO 19 – EMPRESAS ENTREVISTADAS QUE PRATICAM OU JÁ PRATICARAM COOPERAÇÃO

	No.	%
Já praticou ou está praticando cooperação universidade-empresa	18	78,4%
Nunca praticou cooperação universidade-empresa	5	21,6%
TOTAL	23	100%

Como extensão à pergunta solicitou-se aos respondentes que citassem quais os mecanismos de cooperação que já foram, ou estão sendo praticadas pelas suas respectivas empresas. É importante esclarecer que o total citado pelos respondentes (29 indicações) diferem do número total de questionários (23), pois algumas empresas praticaram mais de uma forma de cooperação. A seguir, as indicações dos respondentes:

Dentre os mecanismos de cooperação universidade-empresa citados pelos respondentes, a grande maioria está concentrada na prática de estágio (10 empresas praticantes – 43,5%) e em atividades de P&D (6 empresas praticantes – 26,1%). Foram enquadradas no item *atividades de P&D*:

- colaboração financeira para pesquisas de interesse da empresa;
- doação de matérias-primas utilizadas para pesquisas nos laboratórios universitários;
- desenvolvimento de projetos gerenciais (planejamentos estratégicos) para a empresa;
- montagem de laboratórios dentro das universidades;
- desenvolvimento de programas (*software*) de treinamento.

Acredita-se que o estágio apareça em primeiro lugar nessa relação pelo fato de ser uma atividade obrigatória para a maioria dos cursos de graduação existentes, como é o caso dos cursos em estudo nesta pesquisa.

Outros mecanismos também foram citados, mas com uma representação menor, são eles: bolsas de graduação e de pós-graduação para funcionários, três respondentes (13%) citaram que suas empresas realizam este mecanismo; prestação de serviços aparece sendo citada por um dos respondentes (4,3%); e consultoria de professores - que não foi considerado como Cooperação

universidade-empresa na presente pesquisa – apareceu sendo praticada por uma empresa (4,3%).

Dando continuidade à questão, solicitou-se que os respondentes indicassem as universidades com as quais as suas empresas estavam cooperando. Os resultados obtidos apontam que, a UNESP aparece como a universidade mais citada: cinco respondentes (27,8%), seguida da USP e da UNIMEP, ambas citadas por quatro respondentes (22,2%), que alegam que suas empresas já praticaram ou estão praticando cooperação com essas três universidades. Em seguida, aparece a UNICAMP e UFSCar, citadas por três respondentes (16,6%) e UNISAL, citada por duas respondentes (11,1%).

Outras universidades também foram citadas pelos respondentes, e aparecem apenas uma vez nas respostas: no Estado de São Paulo, as universidades enquadradas na categoria “outras” são: FATEC-SP (Capital), FGV – Fundação Getúlio Vargas (Capital), UMESp – Universidade Metodista de São Paulo (São Bernardo do Campo), UNICENP – Centro Universitário Central Paulista (São Carlos), UNI-A - Centro Universitário de Santo André, UNIFRAN – Universidade de Franca, UNAERP (Ribeirão Preto), ISCA (Limeira), EEP – Escola de Engenharia de Piracicaba e UNILAGO – União das Faculdades dos Grandes Lagos (São José do Rio Preto).

Fora do Estado de São Paulo, têm-se: URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (RS), PUC-PR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

P.3 - Faz diferença, na seleção de seus fornecedores, o fato de manterem ou não cooperação dos tipos descritos abaixo com alguma universidade?

No quadro 20, sintetizam-se os resultados fornecidos pelos respondentes para esta questão:

QUADRO 20 – OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE OS TIPOS DE COOPERAÇÃO ESTABELECIDOS NOS QUATRO DA FEAU TOMADOS COMO BASE PARA O ESTUDO DE CASO

OPINIÃO	TIPOS DE COOPERAÇÃO					
	ESTÁGIO DE ESTUDANTE		PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		PATROCÍNIO A EVENTOS	
	No.	%	No.	%	No.	%
FAZ DIFERENÇA POSITIVAMENTE	12	52,2%	11	47,8%	12	52,2%
FAZ DIFERENÇA NEGATIVAMENTE	-	-	-	-	-	-
NÃO FAZ DIFERENÇA	11	47,8%	12	52,2%	11	47,8%
TOTAL	23	100%	23	100%	23	100%

Observou-se que, por uma mínima diferença (4,4%), o estágio e o patrocínio a eventos apareceram à frente da prestação de serviços como formas de cooperação estabelecidas.

A fim de verificar se o perfil dos respondentes, quanto ao nível hierárquico, influía no resultado, elaborou-se o quadro 21.

QUADRO 21 – OPINIÃO DOS RESPONDENTES X NÍVEL HIERÁRQUICO

	ESTÁGIOS				PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS				PATROCÍNIO A EVENTOS			
	Faz diferença positivamente		Não faz diferença		Faz diferença positivamente		Não faz diferença		Faz diferença positivamente		Não faz diferença	
1º Escalão	3	25%	3	27,3%	3	27,3%	3	25%	4	33,3%	2	18,2%
2º Escalão	0	-	6	54,5%	1	9,1%	5	41,7%	1	8,4%	5	45,4%
3º Escalão	9	75%	2	18,2%	7	63,6%	4	33,3%	7	58,3%	4	36,4%
TOTAL	12	100%	11	100%	11	100%	12	100%	12	100	11	100 %

Ao analisar horizontalmente o quadro, observou-se que os respondentes pertencentes ao primeiro escalão manifestaram-se em maior número, positivamente, sob a forma de cooperação *patrocínio a eventos*. Para as outras formas, os respondentes que pertencem a esse nível hierárquico empatam em suas opiniões. Por acreditar que pessoas que ocupam cargos de primeiro

escalão estejam mais em contato com o meio externo da empresa, conclui-se que esses respondentes valorizam atividades de cooperação que expõem a empresa ao mercado. Esse fato ocorre quando há o patrocínio a um evento: a logomarca da empresa aparece para outras pessoas, divulgando assim, o nome da empresa junto a um determinado público.

Ao analisar o segundo escalão da empresa, observou-se que o estágio não faz diferença como forma de cooperação universidade-empresa. Em contrapartida, empatam suas opiniões ao se referirem à prestação de serviços e ao apoio a eventos.

Os respondentes pertencentes ao terceiro escalão apresentam-se mais definidos em relação à suas opiniões. Com relação às três formas apresentadas, a maioria alega que elas são positivas às empresas praticantes. Em relação ao estágio, a diferença de números entre “faz diferença positivamente” e “não faz diferença” apresenta um intervalo maior. Acredita-se que isso aconteça pelo fato desse tipo de funcionário estar em maior contato com os estagiários.

Por outro lado, quase a metade dos respondentes possui um ponto de vista indiferente quanto as atividades de cooperação universidade-empresa estabelecidas nos quatro cursos de engenharia da FEAU, tomados como base do estudo. Observa-se aqui, que ao invés de um problema, esta informação pode ser encarada uma oportunidade, um desafio a universidade estar trabalhando junto a estas empresas, em específico a esses respondentes, a fim de “vender” os pontos positivos obtidos através desses mecanismos praticados pela FEAU.

Aos respondentes foi solicitado que fizessem comentários sobre a questão. Observou-se que enquanto alguns entrevistados acreditam que a cooperação por si só agrega valor para empresa, e é tido como critério de desempate na escolha de fornecedores, outros responderam que esses três tipos de cooperação (prestação de serviço, estágio e patrocínio a eventos) não são critérios de seleção para a escolha dos seus fornecedores.

Outras informações obtidas nos comentários a essa questão são:

- os estágios possibilitam crescimento tanto para o estudante como para a empresa (a empresa se atualiza contratando estagiários);
- a empresa que interage com a Universidade deveria ter seu custo reduzido e um “tempo de entrega do produto” menor que o seu concorrente;
- é importante que a empresa que interage com a Universidade propague esta interação para o mercado.

P.4 - Há algum outro tipo de cooperação universidade-empresa que afetaria sua opinião positivamente, caso seu fornecedor mantivesse convênio com alguma universidade?

Os resultados obtidos estão dispostos no quadro 22, a seguir.

QUADRO 22 – OUTRAS FORMAS DE COOPERAÇÃO

	No.	%
Existem outras formas de cooperação vistas positivamente	14	60,9%
Não existem outras formas de cooperação vistas positivamente	9	39,1%
TOTAL	23	100%

Para se obter um maior número de informações dessa questão, identificou-se o perfil dos respondentes quanto ao nível hierárquico e ramo da empresa (Quadro 23).

QUADRO 23 – NÍVEL HIERÁRQUICO E ÁREA DA EMPRESA

ÁREA/ ESCALÃO	Existem outras formas de cooperação vistas positivamente			Não existem outras formas de cooperação vistas positivamente			Total de respondentes pertencentes à respectiva área
	1°	2°	3°	1°	2°	3°	No.
Distribuidora de Alimentos				1		1	2
Auto Peças			2				2
Automobilístico			2		3	1	6
Indústria de Máquinas e Ferramentas		1	2	1			4
Usinas de Açúcar & Alcool	1		2	1	1		5
Construção Civil			1				1
Prestação de Serviços	2	1					3
Total por nível hierárquico	3	2	9	3	4	2	23
TOTAL GERAL	14			9			23

Aos respondentes foi solicitado que fizessem observações com relação à questão, as quais se encontram no quadro 24.

QUADRO 24 – SUGESTÕES DE NOVOS TIPOS DE COOPERAÇÃO POR ÁREA DE ATUAÇÃO

ÁREA	FORMAS DE COOPERAÇÃO SUGERIDAS
USINA DE AÇÚCAR E ALCOOL	<ul style="list-style-type: none"> • Troca de experiências entre universidades e empresas (3° Escalão); • Acordos de cooperação tecnológica, com o objetivo de transferir tecnologia da universidade para a empresa (1° Escalão); • Universidades que apoiam o SENAI (3° Escalão);
INDUSTRIA DE MÁQUINAS E FERRAMENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade Social (3° Escalão); • Buscas de novas tecnologias e novos modelos de gestão (2° Escalão);
AUTOMOBILÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de produto (3° Escalão); • P&D (3° Escalão);
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> • Atualização de profissionais e planejamentos (1° Escalão); • Parcerias diversas (1° Escalão), • Desenvolvimento de pesquisas (2° Escalão).
AUTO PEÇAS	<ul style="list-style-type: none"> • Bolsas de estudo com maior intercâmbio nos trabalhos de graduação e pós-graduação (2° Escalão); • Formação de profissionais conforme as exigências do mercado (2° Escalão);
CONSTRUÇÃO CIVIL	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisas de interesse da empresa feitas pela universidade, e não só necessariamente na área técnica (exemplo: pesquisas em R.H) (3° Escalão);

Observou-se que, na área de *usinas de álcool e açúcar*, o respondente de primeiro escalão sugeriu “acordos de cooperação tecnológica” com o objetivo de transferir tecnologia da universidade para a empresa. Ele foi o único desses três respondentes a afirmar que os três tipos de cooperação estabelecidos pela FEAU são indiferentes ao se avaliar um fornecedor. Os outros dois respondentes afirmam que os tipos de cooperação estabelecidos pela FEAU fazem diferença positivamente para o fornecedor.

Já na área de *indústrias de máquinas e ferramentas*, um dos respondentes pertencentes ao terceiro escalão não citou outras formas de cooperação, apenas afirmou que elas existem. E mais uma vez aparece atividade que referencia a “busca de novas tecnologias”. Como na área anterior, foi o respondente pertencente ao maior escalão quem fez referência a essa atividade.

Por se tratar de uma área mais voltada às inovações tecnológicas, as sugestões advindas dos respondentes da *automobilística*, mesmo sendo todos eles pertencentes ao terceiro escalão, estão relacionadas à P&D.

Já para as empresas pertencentes à *prestação de serviços*, a posição dos respondentes se inverte. Os dois respondentes do primeiro escalão, proprietários de lojas que prestam serviços a automóveis (vendem pneus da Goodyear), não citam ações diretas envolvendo cooperação. Observou-se que as sugestões dos respondentes da área são mais subjetivas do que as das demais áreas. Eles acreditam na cooperação, mas não possuem uma opinião madura sobre o tema. Em comparação com as respostas da terceira questão desses respondentes - *prestação de serviços* -, observou-se que ambos os entrevistados do primeiro escalão acreditam nas três formas de cooperação estabelecidas pelos quatro cursos de engenharia da FEAU, como sendo um diferencial positivo junto aos fornecedores, enquanto que, para o respondente pertencente ao segundo escalão, apenas a prestação de serviços e o apoio a eventos possui uma diferenciação positiva para o seu fornecedor.

No que se refere aos clientes da área de *autopeças*, observou-se que enquanto um deles faz sugestões de forma direta, o outro as faz de forma indireta, deixando em aberto para que a empresa e a universidade escolham a melhor forma de realizar a cooperação. Ao observar as respostas dadas por esse respondente na questão de número três, verificou-se que ele vê positivamente as três formas de cooperação estabelecidas pelos cursos tomados como estudo de caso. Esse fato sugere que essas três formas são vistas como um tipo de cooperação que, conforme alega o respondente, ajudam a formar profissionais. O outro respondente afirma que as três formas de cooperação são vistas positivamente por ele.

O quadro 24 pode ser refeito, tendo como critério de seleção das sugestões o nível hierárquico, e não a área da empresa (Quadro 25). Pode-se observar que as atividades sugeridas pelos três escalões (principalmente o pessoal do segundo escalão) citam atividades relacionadas à P&D. Esse fato sugere uma afinidade dos três escalões por essas atividades.

QUADRO 25 – SUGESTÕES DE NOVOS TIPOS DE COOPERAÇÃO PELOS ENTREVISTADOS, CONFORME O NÍVEL HIERÁRQUICO

NÍVEL HIERÁRQUICO	FORMAS DE COOPERAÇÃO SUGERIDAS
1º ESCALÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias diversas; • Atualização de profissionais e planejamentos; • Acordos de cooperação tecnológica, com o objetivo de transferir tecnologia da universidade para a empresa;
2º ESCALÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de pesquisas; • Buscas de novas tecnologias e novos modelos de gestão; • Bolsas de estudo com maior intercâmbio nos trabalhos de graduação e pós-graduação; • Formação de profissionais conforme as exigências do mercado;
3º ESCALÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de produto; • P&D; • Universidades que apoiam o SENAI; • Responsabilidade Social; • Pesquisas de interesse da empresa feitas pela universidade, e não só necessariamente na área técnica (exemplo: pesquisas em R.H); • Troca de experiências entre universidades e empresas.

Com relação aos tipos de cooperação sugeridos pelos respondentes, além dos estabelecidos pelos contratos dos quatro da FEAU tomados como base da pesquisa, pode-se dividi-los em dois blocos: os relacionados à atividades de P&D e os relacionadas à outras atividades. Por meio dos dados coletados, pode-se observar a importância das atividades de P&D (Quadro 26).

QUADRO 26 – FORMAS DE COOPERAÇÃO QUE AFETAM POSITIVAMENTE A OPINIÃO DO ENTREVISTADO

	No.	%
Atividades de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D)	7	50%
Outras atividades	7	50%
TOTAL	14	100%

Foram enquadradas como *atividades de P&D* as seguintes atividades:

- trabalhos de pesquisa em laboratórios;
- desenvolvimento de produtos;
- transferência de tecnologia (da universidade para a empresa).

Para o item *outras atividades*, incluíram-se as seguintes propostas:

- planejamento estratégico da empresa;
- parcerias diversas;
- atualização dos funcionários com bolsa de graduação e pós;
- pesquisas na área de humanas.

P.5 - A universidade com a qual a empresa mantém cooperação influencia em sua opinião sobre a importância dos contratos de cooperação em si?

O resultado quantitativo dessa questão pode ser identificado no quadro 27.

QUADRO 27 – INTERFERÊNCIA DA IMAGEM DA UNIVERSIDADE NA OPINIÃO SOBRE A COOPERAÇÃO

	No.	%
Não interfere na imagem da cooperação	14	60,9%
Interfere na imagem sobre a cooperação	9	39,1%
TOTAL	23	100%

Acredita-se que os respondentes que crêem que a imagem da universidade interfere na imagem da cooperação (nove) dão valor às universidades e que, de certa forma, querem agregar esse valor sob a forma de cooperação universidade-empresa. Acredita-se também que essas pessoas estão mais suscetíveis a essa atividade e que, de alguma forma, são influenciadas a escolher fornecedores que tenham vínculos com universidades. Nesse ponto aparece a importância de se divulgar a cooperação com universidades.

Em contrapartida, o posicionamento das catorze pessoas que alegam que a imagem da Universidade não interfere na imagem da cooperação não significa necessariamente que elas não pratiquem ou que não vejam essa atividade de forma positiva. A maior parte dos respondentes (60,9%) da questão aponta que a universidade não interfere na imagem da cooperação em si. A seguir, segue o perfil desses respondentes (Quadro 28).

QUADRO 28 – NÍVEL HIERÁRQUICO DOS RESPONDENTES QUE ALEGAM QUE A IMAGEM DA UNIVERSIDADE NÃO INTERFERE NA IMAGEM DA COOPERAÇÃO

ÁREA	1º ESCALÃO	2º ESCALÃO	3º ESCALÃO	TOTAL
Automobilística		1	2	3
Construção Civil			1	1
Ind. de Maq. e Ferramentas	1	1	2	4
Prestação de Serviços		1		1
Usinas de Açúcar e Alcool		1	1	2
Autopeças			1	1
Distribuidora de Alimentos	1		1	2
TOTAL	2	4	8	14

A maioria dos respondentes que apontam que a universidade não interfere na imagem da cooperação em si não está tão sucessível à prática de cooperação, pois acredita que a imagem das universidades não traz benefícios se agregada à empresa. Esse fator se agravaria caso a maioria desses respondentes pertencesse ao primeiro escalão da empresa, ou seja, ao quadro de pessoas com poder de decisão elevado. Mas, no caso, isso não fica evidente, pois as respostas se concentraram no terceiro escalão, que não possui muito poder para decidir atividades externas que envolvam a empresa.

A seguir tem-se o perfil dos nove respondentes que alegam que o nome da universidade interfere na imagem da cooperação (Quadro 29).

QUADRO 29 – PERFIL DOS RESPONDENTES QUE ALEGAM QUE O NOME DA UNIVERSIDADE INTERFERE NA IMAGEM DA COOPERAÇÃO

ÁREA	1º ESCALÃO	2º ESCALÃO	3º ESCALÃO	TOTAL
Usinas de açúcar e álcool	2		1	3
Prestação de serviços	2			2
Automobilística		2	1	3
Autopeças			1	1
TOTAL	4	2	3	9

Como os números são muito próximos entre os escalões, não se pode chegar a uma conclusão precisa, mas observou-se que sete delas (77,8%) já praticaram cooperação. Esse dado surgiu a partir de um cruzamento com a segunda questão. Essa informação demonstra que quem preza a imagem da universidade valoriza a cooperação com ela.

Os dados do quadro 30 apontam as universidades citadas por estas sete empresas, e as formas de cooperação já praticadas por elas. Vale ressaltar que o número de universidades (total de dezesseis) e as formas de cooperação citadas foi maior que sete (número de empresas), pois por várias vezes as empresas citaram mais de uma forma, com mais de uma universidade.

QUADRO 30 – UNIVERSIDADES COM AS QUAIS SE ESTABELECEM CONTRATOS DE COOPERAÇÃO

	FORMAS DE COOPERAÇÃO										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
FATEC	2	1					1	1	1	1	7
FEI	2					1			1	1	5
FGV	1					1					2
ITA	1								1	1	3
MAUÁ	1								1	1	3
PUC-PR				1							1
UFSC	1								1	1	3
UFSCar	1	1					1	1			4
UMESP	1					1					2
UNAERP	1	1					1	1			4
UNESP	4	1					1	1	1	1	9
UNI-A	1					1					2
UNICAMP	1									1	2
UNIMEP	1				1				1	1	4
URI	1	1	1								3
USP	3	1				1	1	1	1	1	9
TOTAL	22	6	1	1	1	5	5	5	8	9	63

QUADRO 31 – ESPECIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES DESCRITAS NO QUADRO 30

FORMAS DE COOPERAÇÃO	CONCEITUAÇÃO	LEGENDA
Estágio	Atividade necessária para a conclusão do curso de graduação;	1
Patrocínio a eventos	Empresas apoiam eventos organizados pela universidade;	2
Consultoria	Professores prestam serviços como consultores em projetos da empresas;	3
Comercial	Forma de cooperação que envolve compra e venda de equipamento por um valor menor; é importante salientar que esse tipo de situação se configura um desconto para universidade, e não uma forma de cooperação. Está citado como forma de cooperação porque um dos respondentes afirmou que isso era uma forma de cooperar com a universidade.	4
Bolsas	Universidade dá um desconto a grupos de alunos advindos de uma mesma empresa. Esta fornece bolsas (parciais) de estudos a seus funcionários para que eles realizem o curso.	5

Desenvolvimento de produtos	Empresas e universidades desenvolvem produtos de interesse da empresa. A empresa colabora com as pesquisas fornecendo informações e materiais para o desenvolvimento;	6
Visitas técnicas	Estudantes realizam visitas monitoradas junto as empresas para o aprimoramento técnico vinculado a uma disciplina do curso;	7
Apoio financeiro a pesquisas	Empresas apoiam financeiramente pesquisas de seu interesse, realizadas pelas universidades;	8
Apoio a pesquisas de pós-graduação	Empresas fornecem dados para pesquisas de mestrado e doutorado de estudantes, sem que estes sejam necessariamente funcionários da empresa;	9
Prestação de serviços	A universidade utiliza seus laboratórios para a prestação de serviços atuando como uma empresa.	10

A partir do quadro 31 acima apresentado, observa-se que a UNIMEP e as formas de cooperação estabelecidas por ela figuram positivamente.

Nessa questão, os comentários dos respondentes foram separados de acordo com a opinião e são apresentados no quadro 32.

QUADRO 32 – INTERFERÊNCIA DA UNIVERSIDADE NA IMAGEM DA COOPERAÇÃO

	COMENTÁRIOS
INTERFERE NA IMAGEM SOBRE A COOPERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • A universidade precisa agregar informação à empresa e transmitir competência durante a execução da atividade de cooperação; • A estrutura que a universidade possui é levada em conta na hora de fazer uma cooperação. Em uma universidade bem estruturada, o tema pode ser deslocado para uma ou outra área de conhecimento, ou mesmo a uma universidade; • Padrão de qualidade que a universidade possui é levado em consideração pelos respondentes; • A universidade precisa transmitir confiança, transparência e ser voltada para os negócios.
NÃO INTERFERE NA IMAGEM DA COOPERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • O projeto de cooperação é o mais importante na atividade, se o projeto for bem elaborado e cumprido por ambas as partes a cooperação tem tudo para dar certo; • Existe dentro das atividades de Cooperação Universidade-Empresa a questão do envolvimento pessoal entre os agentes; • A universidade precisa transmitir credibilidade e segurança para a empresa.

P.6 - Indique seu grau de familiaridade com as universidades abaixo, assinalando com um “x” uma das alternativas.

Mesmo diante do fato de os dados apresentados na quinta pergunta mostrarem que a universidade não interfere na imagem da cooperação em si, acreditou-se ser necessário traçar uma matriz de familiaridade-favorabilidade (conforme descrita no terceiro capítulo) das universidades da região onde os quatro cursos de engenharia tomados como base para o estudo de caso atuam, com o objetivo de verificar a posição da mesma em relação a outras universidades.

No quadro 33 encontram-se os dados obtidos a partir da tabulação da questão de familiaridade de cinco universidades da região: UNISAL – Universidades Salesianas (Americana), UNICAMP – Universidade de Campinas, UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba, UFSCar – Universidade Federal de São Carlos e USP – Universidade de São Paulo (*campus* São Carlos).

QUADRO 33 - FAMILIARIDADE DAS UNIVERSIDADES

Familiaridade	Nunca ouvi falar	Ouvi falar	Conheço um pouco	Conheço razoavelmente	Conheço bem
UFSCar	3	5	6	6	3
UNICAMP		4	7	8	4
UNIMEP	3	9	5	2	4
UNISAL	16	3	1		3
USP	2	2	8	4	7

Para que esses dados fossem intercalados na matriz junto com os dados obtidos a partir da favorabilidade das universidades, somaram-se os números alcançados nos itens “conheço um pouco”, “conheço razoavelmente” e “conheço bem” para cada universidade. A lógica do raciocínio dessa matriz se encontra na questão de que só poderão opinar sobre a favorabilidade do objeto em questão aqueles que possuem um certo grau de conhecimento sobre o objeto estudado. Dessa forma, os números alcançados foram: UFSCar: 17; UNICAMP: 23; UNIMEP: 15; UNISAL: 5 e USP: 23. Esses dados revelam a

pouca familiaridade com a UNISAL pelos respondentes, em contrapartida à grande popularidade da UNICAMP e da USP. A UNIMEP encontra-se em terceiro lugar neste ranking. Esses dados poderão ser melhor visualizados após estarem dispostos na matriz familiaridade-favorabilidade, na figura 4.

P.7- Para as que o Sr.(a) conhece um pouco, conhece razoavelmente, ou conhece muito bem, assinale com um “x” a alternativa que mais descreve sua opinião sobre ela.

Como já citado anteriormente, a questão da favorabilidade está relacionada apenas com as pessoas que possuem um certo grau de conhecimento sobre o objeto do estudo. Dessa forma, não foi todo o universo de respondentes que pôde participar dessa questão, tendo em vista que nem todos conheciam todas as universidades envolvidas nesta pesquisa. Os dados encontrados referentes à favorabilidade das universidades foram estão dispostos no quadro 34, a seguir.

QUADRO 34 - FAVORABILIDADE DAS UNIVERSIDADES

Favorabilidade	Muito desfavorável	Pouco desfavorável	Indiferente	Pouco favorável	Muito favorável
UFSCar			1	2	12
UNICAMP					19
UNIMEP			3	1	7
UNISAL			2		2
USP			1	1	17

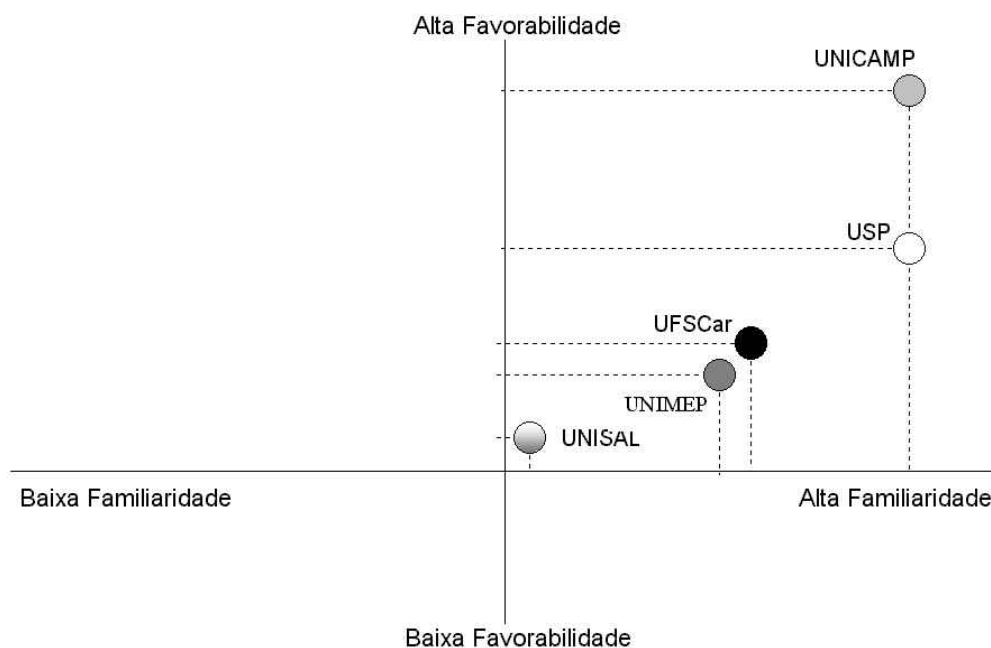
Mais uma vez observou-se o destaque da UNICAMP em relação às demais universidades, pois quase a totalidade dos respondentes possui um grau de favorabilidade máximo com a mesma.

Um ponto muito interessante reside no fato de que nenhum respondente possui qualquer atitude desfavorável a uma determinada universidade, por menor ou mais nova que ela seja. Isso demonstra que as universidades são vistas positivamente pelos respondentes das empresas.

Conforme sugerido por Kotler (1993), (capítulo 3) para montar a matriz familiaridade-favorabilidade das universidades em questão, tirou-se uma média dos pontos obtidos junto à quantidade de itens preenchidos. Os números encontrados foram: UFSCar: 5,0; UNICAMP: 19; UNIMEP: 3,7; UNISAL: 1,3; e USP: 6,3.

Com os números alcançados, pôde-se montar a matriz familiaridade-favorabilidade (figura 4) descrita teoricamente no terceiro capítulo desta pesquisa.

FIGURA 4 - MATRIZ FAMILIARIDADE-FAVORABILIDADE



Apesar de as universidades analisadas na matriz serem bastante diferentes entre si (por exemplo: algumas são de âmbito nacional, outras regionais; três delas são públicas, duas, privadas, entre outras diferenças) o valor dessa matriz reside no fato de que a mesma consegue traçar um panorama geral da imagem das universidades que se situam geograficamente próximas à UNIMEP, sob a ótica da cooperação junto ao empresariado.

Como visto na questão cinco do questionário, para onze respondentes a imagem da universidade interfere, sim, sob a cooperação universidade-empresa, ou seja, a atividade pode ganhar forças dependendo da instituição de ensino superior cooperada.

P.8 - Comentários adicionais sobre o tema cooperação universidade-empresa.

Para encerrar o questionário, foi solicitado que os respondentes fizessem comentários adicionais sobre o tema de Cooperação entre Universidades e Empresas. Desses comentários obtiveram-se informações variadas sobre o tema; enquanto alguns relataram alguns problemas que tiveram com a cooperação, outros sugeriram melhorias para o tema. Mas pôde-se observar, a partir desses comentários, que a grande maioria das empresas vêem positivamente a questão da cooperação. No quadro 33 estão separados por itens os comentários advindos dos questionários. Com este quadro, no qual se observa o desejo dos respondentes de praticar a cooperação universidade-empresa, encerra-se o capítulo de tabulação e análise de dados. A grande maioria das empresas já praticou a cooperação e, dessa forma, seus comentários possuem muita importância para o trabalho.

QUADRO 35 – COMENTÁRIOS REFERENTES AO TEMA

	COMENTÁRIOS
PROBLEMAS ENCONTRADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa já procurou uma universidade (FEMP/UNIMEP) para contratação de serviços, mas a mesma cobrou preços mais altos que os existentes no mercado;
	<ul style="list-style-type: none"> • Por não conseguirem vislumbrar um lucro imediato, as empresas apostam no discurso da “grande lacuna entre os agentes da cooperação”;
	<ul style="list-style-type: none"> • As universidades estão muito longe das realidades das empresas: não estão modelados junto ao planejamento estratégico da empresa para modelarem seus cursos. As empresas por sua vez, não direcionam seus objetivos e dificuldades tecnológicas para as universidades desenvolverem essas novas tecnologias e com isso, também formarem profissionais dentro da necessidade da empresa;

	<ul style="list-style-type: none"> Existem empresários que, mesmo fazendo um discurso positivo ao tema, na verdade não a praticam (respondente é coordenador de um curso de graduação, além de trabalhar em uma das empresas-clientes);
SUGESTÃO DE MELHORIA	<ul style="list-style-type: none"> As empresas deveriam incentivar mais seus funcionários, negociando com a universidade e dando-lhes bolsas de pós-graduação e graduação;
	<ul style="list-style-type: none"> A cooperação deve acontecer também com convênios tecnológicos e parcerias em P&D;
	<ul style="list-style-type: none"> Deve partir da universidade uma maior divulgação de suas linhas de pesquisa, pois nem sempre as empresas tem idéia da área em que a universidade atua com suas pesquisas;
	<ul style="list-style-type: none"> As universidades deveriam estar mais presentes nas empresas, e vice-versa;
	<ul style="list-style-type: none"> As empresas muitas vezes não sabem onde procurar por uma parceria para o estudo/desenvolvimento de um determinado tema para a cooperação. Sugere-se criar um mecanismo governamental que encaminhe essas empresas para as respectivas universidades que já pesquisam o tema;
	<ul style="list-style-type: none"> Tema deveria ser mais explorado junto às empresas automobilísticas (em especial no vale do Paraíba);
PONTOS POSITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Todo o tipo de cooperação entre universidades e empresas são de suma importância para a sobrevivência de uma empresa;
	<ul style="list-style-type: none"> É importante unir o conhecimento acadêmico/teórico com o conhecimento do mercado (voltado a resultados). Professores como consultores dão à empresa uma visão mais ampla do mercado, e esse é um fator que facilita bastante a cooperação;
	<ul style="list-style-type: none"> É importante unir o conhecimento acadêmico/teórico com o conhecimento do mercado (voltado a resultados). Professores como consultores dão à empresa uma visão mais ampla do mercado, e esse é um fator que facilita bastante a cooperação;
	<ul style="list-style-type: none"> Essa atividade é de suma importância a todas as empresas, principalmente as de base tecnológica. E para as universidades, a importância reside no fato de que, com a cooperação, a universidade realiza mais o seu papel na sociedade;
	<ul style="list-style-type: none"> Cooperação com estagiários e <i>trainees</i>, além de ser uma forma de se buscar nas universidades novos profissionais, é também uma forma de a empresa estar se atualizando.

6. CONCLUSÃO

A cooperação universidade-empresa vem cada vez mais tomando espaço em discussões e formando opiniões distintas junto a pessoas que atuam em diversos segmentos do mercado. São várias as formas de uma empresa cooperar com uma universidade (e vice-versa), e isso faz com que o tema se torne bastante amplo, possibilitando a aparição de questões diversificadas sobre o mesmo. Enquanto alguns acreditam que uma determinada forma de cooperar seja a única rica e interessante, outros vêm provando que podem existir formas diferentes que podem trazer sucesso aos agentes envolvidos.

Observou-se, neste trabalho, em diversos momentos da tabulação dos dados, que parte dos entrevistados acreditam na cooperação, tendo a grande maioria já cooperado com alguma universidade em algum momento. Porém, observou-se que a atividade não é divulgada pelas empresas que a praticam, pois a quase totalidade dos entrevistados não têm conhecimento de que seus próprios fornecedores praticam algum tipo de cooperação. Diante dos dados levantados, pode-se afirmar que elas deveriam divulgar suas atividades de cooperação, pois estas podem diferenciá-las no mercado perante seus clientes.

As universidades também perdem em não divulgar a cooperação que praticam com empresas, porque da mesma forma que essa atividade reflete positivamente na imagem da empresa, reflete também junto aos alunos que estão selecionando uma universidade, além de gerar oportunidade de novos convênios, com outras empresas que procuram universidades para estabelecer uma cooperação. A universidade, quando pratica cooperação com uma empresa, pode incorporar dois papéis em sua única estrutura: o de instituição voltada ao ensino e à pesquisa e o de empresa prestadora de serviços.

Os respondentes deixaram claro que atividades voltadas à pesquisa e ao desenvolvimento se sobressaem como forma de cooperação, sendo muito

valorizadas, na opinião das empresas da região. Esse fato deve-se à alta concentração de indústrias na região em que a FEAU/UNIMEP atua. Essa informação (confirmada junto com a análise da matriz de familiaridade-favorabilidade) é muito importante para a instituição, e confirma o fato de que, para melhorar sua imagem junto a esse público, a universidade deveria desenvolver uma política cada vez mais voltada a essas atividades. Não que as formas de cooperação universidade-empresa já estabelecidas nos cursos de engenharia da FEAU tomados como base do estudo (estágio de estudantes, prestação de serviços, patrocínio a eventos) não sejam válidas ou que não tragam uma imagem positiva para a instituição. Mas as atividades de P&D são bastante apreciadas pelo mercado. Sendo assim, uma forma de se trabalhar a imagem da FEAU/UNIMEP junto a essas empresas seria praticando as atividades de P&D. Tendo em vista que a FEAU/UNIMEP já possui laboratórios equipados, capazes de desenvolverem atividades de P&D, a universidade não precisaria estar investindo financeiramente nesses laboratório em um primeiro momento da parceria. E caso esse investimento fosse necessário, essa ajuda financeira também poderia vir em forma de cooperação, já que, conforme visto, algumas empresas entrevistadas custeiam laboratórios dentro de universidades, ou mesmo mantêm esses laboratórios em troca de pesquisas para a empresa.

Constatou-se, na pesquisa, que a cooperação que visa desenvolvimento de trabalhos nas áreas tecnológicas é muito bem vista junto às empresas de base tecnológica que estão presentes na região em que a FEAU/UNIMEP atua. Diante desse fato, há um motivo para que a FEAU/UNIMEP insira nas suas atividades programas voltados para a pesquisa, e para que inicie esses programas na própria graduação de engenharia, com a elaboração de projetos de pesquisa que levem a um aumento de bolsas de iniciação científica, em áreas de interesse das organizações empresariais. Essa ação seria oportuna para que se conseguisse uma diferenciação junto as demais universidades particulares, que possuem em sua maioria apenas atividades voltadas para o ensino.

O estágio, diante das informações quantitativas fornecidas pelos respondentes, tem também um papel de destaque entre as formas de cooperação. As empresas acreditam que o estágio, além de ser uma maneira de “formar profissionais” dentro dos moldes da eEmpresa, é também uma forma de as empresas estarem se atualizando, pois o estudante traz da universidade novas informações que podem ajudar a empresa se manter atualizada.

Os três mecanismos de cooperação praticados pelos cursos de engenharia da FEAU são utilizados em porcentagens muito próximas, no que diz respeito à diferenciação positiva ou à indiferença por parte dos entrevistados. Esse fato pode demonstrar que existe uma grande oportunidade de se trabalhar com a institucionalidade desses três mecanismos de cooperação, junto ao público das empresas.

Observou-se que as empresas colocaram às Universidades toda a responsabilidade do sucesso de uma cooperação. Porém, para o sucesso da cooperação, é necessário o envolvimento e a disposição de ambas as partes. Quando apenas um colabora, a cooperação não acontece da forma adequada.

Diante do objetivo firmado, chegou-se à conclusão de que a cooperação universidade-empresa nos moldes em que ocorre entre as empresas e os cursos de engenharia da FEAU, é muito bem vista pelos clientes da empresa cooperada e afeta positivamente a imagem organizacional da empresa que coopera, mesmo havendo algumas outras formas que o meio empresarial gostaria de ver implementadas. Mas mesmo sendo vistas positivamente, os três mecanismos ainda precisam ser institucionalizados, e mais divulgados em algumas empresas.

Como continuidade à linha de pesquisa do trabalho apresentado, sugere-se que o mesmo faça parte integrante de um escopo maior, ou seja, que se pesquise e gere um quadro comparativo entre a FEAU e as outras faculdades da UNIMEP em relação à cooperação com empresas, pois, dessa forma, pode-se traçar um panorama geral das atividades de cooperação universidade-empresa estabelecidas pela UNIMEP.

7. BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

AAKER, D.A. **Positioning your product.** Readings in Marketing Strategy. USA: *The scientific press*, 2o. ed., 1989.

ALVES, A.J. **O Planejamento de Pesquisas qualitativas em educação.** Cadernos de Pesquisas, São Paulo, n.77, p.53-61, mai. 1991.

ALVIM, P. C. R. C. **Cooperação Universidade-Empresa: da intenção à realidade.** PLONSKI, G.A. (coord.), *Interação Universidade-Empresa*: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Brasília: IBICT, p. 9-23, 1998.

BAIARDI, A. **Sociedade e Estado no Apoio à Ciência e Tecnologia: uma análise histórica.** 1. ed. São Paulo: Ed. Hucitec, 1995.

BOLGER, J. F. J. *How to evaluate your company image.* **Journal of Marketing**, v.24, p. 7-10, out., 1959.

BOYD Jr., H. W. & WESPALL, R. **Pesquisa mercadológica: texto e casos.** Rio de Janeiro: FGV, 1986.

BRISOLLA, S. N. **O projeto “Universidade e Empresa, Ciência e Tecnologia”** Disponível em: <http://www.cedes-gw.unicamp.br/revista/rev/pesq56/pesq562.html> Acesso em 27/10/2000.

BRISOLLA, S.N. (coord.) **Relatório final: O papel da universidade na pesquisa aplicada e na formação de profissionais: Um Estudo de Caso da Unicamp.** 143p; Universidade Estadual de Campinas. 1998.

BRITO CRUZ, C.H. **Universidade, Empresa e Inovação Tecnológica.** In. PLONSKI, G.A. (coord.), *Interação Universidade-Empresa – v.2*: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Brasília: IBICT, 1998.

CABRINI, A. L. & TORKOMIAN, A. L. V. **Interação Empresa-Universidade: Um estudo de caso da Empresa Alcoa.** São Carlos. Trabalho de Graduação, DEP, Universidade Federal de São Carlos, 1997.

CAPRIOTTI, P. **La imagen de empresa: estratégia para una comunicacion integrada.** Barcelona: Consejo Superior de Relaciones Públicas de España, 1992.

CARISSIMI, J. **Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo relações públicas na construção da imagem organizacional.** In. CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO, 24., Campo Grande, 2001. **Anais do XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação**, INTERCOM, 2001.

CALLIGARIS, A. **Os Programas de Fomento à cooperação universidade – empresa e o caso da UFSCar**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – DEP, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos-SP.

CASSIOLATO, J.E. & ALBUQUERQUE, E. M. **Notas sobre a relação universidade-empresa no Brasil**. In. PLONSKI, G.A. (coord.), *Interação Universidade-Empresa – v.2: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia*. Brasília: IBICT, 1998.

CIR/ MARKTEST. **Apresentação**. Disponível em: http://www.marketest.pt/Areas/Omnibus_Imagem/Omnibus_Imagem.htm Consultada em 27/10/2000.

COBRA, M. & ZWARG, F.A. **Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias**. São Paulo, Ed. Mc Graw Hill, 1986.

COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA. **Painel Inteligente controla atividade hospitalar**. Disponível em: <http://143.107.72.10/relatório/pcue.htm> Acessada em 26/10/2000.

CROMA/ BRASIL. **Identidade Institucional. O que é identidade?** Disponível em: <http://www.cromabrasil.com.identida.htm> Acessada em 17/11/01.

CRUZ, M. H. L. & SILVA, C. A. S. Interação institutos de pesquisa com a indústria de alimentos. **Revista de Administração (RAUSP)**. São Paulo, v.23, n.1, jan/mar., p.81-87, 1988.

DICKSON, P. **Marketing Management**. Orlando, The Driden Press, 1994.

ETZKOWITZ, H. & LEYDESDORF, L. *The dynamics of innovation: from “National Systems and Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations*. **Research Policy**, v.29, p.109-123, 2000.

FABRIS, A. Redefinindo o conceito de imagem. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v.18, n.35, 1998.

FAPESP. **Inovação Tecnológica**. Disponível em: <http://www.fapesp.br/fap007.htm> Acessada em 05/04/00

FERNANDEZ, O.S.L., **Interação universidade-empresa: deslocamento de paradigmas – algumas questões e considerações**. PLONSKI, G.A. (coord.), *Interação Universidade-Empresa – v.2: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia*. Brasília: IBICT, p. 22-39, 1998.

FIGUEIREDO, R. S. & ZAMBOM, A. C. A empresa vista como um elo da cadeia de produção e distribuição. **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v.33, n.3, p.29-39, São Paulo, 1998.

FOMBRUN, C.J & GOLDSMITH, R.E. *Reputation: value from the corporate image*. **Service Industries Journal**, v.17, n.2, p.254-355, set., 1997.

FOX, K.F.A. & KOTLER, P. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

FREITAS, H. M. R. & BECKER, J.L. Uma agenda de pesquisas para a colaboração universidade-empresa em sistemas de informação e decisão. **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v.30, n.2, abril/junho, p.83-93, 1995.

GIANGRANDE, V.de M. **Em defesa do consumidor (1995)**. Disponível em: www.portal-rp.com.br/biblioteca/textos/rppp_cases_004.htm Acessada em 17/11/01

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, p. 45–47, 1991.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai-jun, 1995.

GOMES, M.T. & SAPIRO, A. Imagem Corporativa: uma vantagem competitiva sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.6., nov./dez. 1993.

GRACIOSO, F. **Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa**. São Paulo: Atlas, p. 31-35, 1995.

GUERCHFELD, D. Imagem Institucional. **Universidade**, São Paulo v.3, p.186-187, 1994.

IEL/SC. **Interação universidade industria**. Disponível em: <http://www.iel-sc.com.br/interacao/> Acessada em 16/11/2001.

JAMBEIRO, O., **A obrigação de interagir: universidade, indústria e governo**. PLONSKI, G.A. (coord.), **Interação Universidade-Empresa – v.2: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia**. Brasília: IBICT, p. 40-51, 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1993.

LEAL, J.J. **Design: Integração Universidade – Empresa (Competitividade e Inovação: A valorização do design como fator diferencial em produtos brasileiros)**. PLONSKI, G.A. (coord.), **Interação Universidade-Empresa: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia**. Brasília: IBICT, p.359-374, 1998.

LENGLER, J.F. & SCHULER, M. **Os físicos instrumentos de sustentação de estratégias de segmentação e posicionamento de mercado. O exemplo de empresas do setor de medicina de grupo**. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/gtco/gtexto97.htm> - Acessada em 10/12/1999.

MAGIERSKI, D., et. Al. Aspectos Relevantes da utilização de um programa de inovação tecnológica em pequenas empresas – o PIPE/FAPESP. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21., Salvador: ENEGEP, 2001. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Slavador: ENEGEP, 2001.

MARKOVITCH, J. **Uma nova parceria**. Disponível em <http://143.107.92.81/professores/marcovitch/jacsr15.htm> Acessada em 27/10/2000.

MARKOVITCH, J. **Industry-University interaction in a new world context: policy and action**. Technology, Innovation & Commercialization Series. Southbound, International Development Reserch Centre. 1996.

MARTINS, G.de A. Metodologias convencionais e não-convencionais e a pesquisa em administração. **Cadernos de Pesquisa em Administração**. Programa de Pós Graduação em Administração da FEA/USP. São Paulo, 1995.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

MEYER JR, V. **Administração Universitária: Considerações sobre a natureza e os desafios**. In. CINDA: Admistracion Universitaria en america latina: una perspectiva estrategica. Santiago, CINDA, (Colección Gestión Universitaria) 1992.

MEYER-KRAHMER. F. & SCHMOCH, U. *Science-based technologies: university-industry interactions in four fields*. **Research Policy**, v.27, 1998.

MINTZBERG, H. **Pattens in strategy formation**. In: Introductory Studies of Management and Organization. M.E. Sharpe Inc., vol. IX, n.3, 1979.

MONTE, E. F. Posicionamento da propaganda ao nível estratégico. **Cadernos de Pesquisa em administração**. São Paulo, v.1, n.7, 1998.

MORAES, R. & STAL, E. A interação empresa – universidade no Brasil. **Revista de Administração de Empresas, RAE**. São Paulo, v.34, n.4, julho/agosto, p. 98-112, 1994.

MUYLAERT, R. **Marketing Cultural & Comunicação Dirigida**. São Paulo: Ed. Globo, 1994.

NELSON, R.R. & ROSENBERG, G.N. **Technical Innovation and Nacional Systems**. In.: NELSON, R.R., (ed.) National Inovation System – A Comparative Analysis, New York, Oxford University Press, 1993.

OLIVEIRA, R. M. **As relações da Universidade Federal de São Carlos com o meio externo**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. São Carlos.

PANTOJA, J. L. N. **Imagem Organizacional**: Um estudo sobre a congruência entre a imagem interna e externa de uma organização. 1989. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

PARENTE, C. & VELOSO, L., **As universidades e as empresas como organizações que ensinam e que aprendem: a sua articulação no domínio da investigação**. PLONSKI, G.A. (coord.), Interação Universidade-Empresa, v.2: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Brasília: IBICT, p. 52-64, 1999.

PLONSKI, G.A., **Cooperação Universidade Empresa no Brasil: um novo balanço prospectivo**. PLONSKI, G.A. (coord.), Interação Universidade-Empresa: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Brasília: IBICT, p. 9-23, 1998.

PLONSKI, G.A. Cooperação empresa – universidade na ibero-américa: estágio atual e perspectivas. **Revista de Administração, (RAUSP)**, São Paulo, v.30, n.2, abril/junho. p. 65 – 74, 1995

PLONSKI, G.A. (editor) **Cooperación empresa – universidad en iberoamérica**. São Paulo, CYTED, 1993.

RAPPEL, E., **Integração universidade-industria: os “porques” e “comos”**. In: PLONSKI, G.A. (coord.), Interação Universidade-Empresa – v.2: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Brasília: IBICT, p. 90-106, 1999.

REIS, M.C.S. **Imagem Corporativa: Gênese, Produção e Consumo**. 1991, Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

RELAÇÕES COM O PÚBLICO. Série empresas emergentes. São Paulo, Makroon Books, 1992.

RIES, A. & TROUT, J. **Positioning: the battle for your mind**. New York, Warner, 1982.

RIES, A. & TROUT, J. **Posicionamento**. São Paulo, Pioneira, 1995.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. São Paulo: Vozes, 1985.

SAMARA, B.S, & BARROS, J.C., **Pesquisa de Marketing- conceitos e metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SCHULER, M. A administração da Comunicação Empresarial. **Revista de Biblioteconomia & Administração**, v.7, 1996.

SILVA, A. X. **A imagem da empresa: a comunicação nos negócios.** Rio de Janeiro: Ed. A Casa do Livro Eldorado, 1974.

SILVA, J.C.T. **Modelo interativo Empresa-Universidade no desenvolvimento de produtos.** 1999. São Paulo. Tese (Doutorado em Eng. de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

TARALLI, C. Universidade-empresa: parceria na inovação. **Revista USP**, n.25, março/maio, p. 42-47, 1995.

TORKOMIAN, A. L. V., **Estrutura de Pólos Tecnológicos.** São Carlos, EDUFSCar – Editora Universitária, 1996.

TORKOMIAN, A. L. V., **Gestão de Tecnologia na pesquisa acadêmica: o caso de São Carlos.** 1997. São Paulo. Tese (Doutorado em Administração) São Paulo – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

VASSALLO, C. **Fazer o bem compensa?** Revista Exame, Ed. 720, p.23-30, 1998.

VAZ, G. N. **Marketing Institucional: o mercado de idéias e imagens.** São Paulo: Pioneiras, 1995.

WEBSTER, A.J. & ETZKOWITZ, H. **Academy-industry relations: the second Academic Revolution?** *Science Policy Support Group - SPSG concept paper* no. 12, London. 1991.

ZAGOTTIS, D. L. de. Sobre a interação entre a universidade e o sistema produtivo. **Revista USP**, São Paulo, n.25, março/maio, p. 74-83, 1995.

8. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BUENO, W.C. **A auditoria da imagem como estratégia de inteligência empresarial.** Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/telacomempreartigowilauditoria.htm> Acessada em 17/02/2002.

COBRA, M., **Administração de Marketing.** São Paulo, Atlas, 1992.

MENEZES, S. A. **Feiras Técnicas: Um canal de comunicação formador e mantenedor da Imagem Institucional e comercial das empresas.** 1995. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Escola de comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

NEVES, R. de C. **Imagem Empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio.** Rio de Janeiro, Ed. Mauad, 1998.

NEVES, A. B. **Os impactos dos resultados do Exame Nacional de Cursos na imagem institucional.** Anais do Encontro Nacional da ANPAD, 2000.

PORTO, G.S. **Cooperação universidade-empresa é debatida durante seminário.** Disponível em: <http://www.fea.usp.br/fia/admpauta/maio/pgtgeciane.htm> Acessada em 13/11/01.

SEMINÁRIO DE METODOLOGIA E DE PROJETOS DE EXTENSÃO. **Apresentação.** URL: <http://www.itoi.ufrj.br> Consultada em 26/07/2000.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 1996.

SPECTOR, A. J. *Basic dimensions of the corporate image.* **Journal of Marketing**, out., 1961.

STAL, E., A contratação empresarial da pesquisa universitária. **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v.30, n.1, janeiro/março, p. 3-18, 1995.

TUCKER, W.T. *How much of the corporate image is stereotype?* **Journal of Marketing**, v.25, jan, 1961.

UNIVERSIDADE-EMPRESA. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/augm/gm3.html> Acessada em 27/10/2000.

VALERIO, D.M. **A imagem institucional como condicionante no planejamento promocional de marketing,** Congresso de Pós-graduação da UFSCar – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos - SP, Agosto, 2001.

VALERIO, D.M. **Imagem institucional: importância, formação e mensuração**, EME/EDE 2002 - Encontro de Mestrados e Doutorandos de Engenharia da UNIMEP, Águas de São Pedro - SP, Maio, 2002.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS

Prezado Sr.(a) NOME DO ENTREVISTADO (A)

Estamos fazendo uma pesquisa de cooperação universidade-empresa, que pode acontecer de diversas formas, entre elas, contrato de estágio de universitário nas empresas, prestação de serviços e patrocínio de empresas em eventos universitários.

Solicitamos sua colaboração respondendo a algumas questões. Os questionários poderão ser devolvidos preenchidos por meio do fax: (0xx19) 3455-1361, ou pelos seguintes *mails*: danimagi@yahoo.com ou nkp@merconet.com.br

Gratas pela atenção e pela importante colaboração,

Mestranda Danielle Magierski Valerio & Profa. Dra. Nádia Kassouf Pizzinatto

1. O Sr. conhece alguma empresa que possui cooperação com alguma universidade?

1.1 () Não

1.2 () Sim

1.3 Se sim, qual, ou quais?

2. A sua empresa já praticou, ou pratica alguma forma de cooperação com alguma universidade?

2.1 () Não

2.2 () Sim.

Se sim, responda as questões 2.21 e 2.2.2.

2.2.1 Qual o tipo de cooperação? _____

2.2.2 Com qual universidade? _____

3. Faz diferença, na seleção de seus fornecedores o fato de manterem ou não cooperação dos tipos descritos abaixo, com alguma uma universidade? Marque com um "X" a sua posição em relação a cada tipo de cooperação.

OPINIÃO	TIPO DE COOPERAÇÃO		
	ESTÁGIO DE ESTUDANTE	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	PATROCÍNIO A EVENTOS
FAZ DIFERENÇA POSITIVAMENTE			
FAZ DIFERENÇA NEGATIVAMENTE			
NÃO FAZ DIFERENÇA			

3.2 Comentários adicionais:

4. Há algum outro tipo de cooperação universidade-empresa que afetaria sua opinião positivamente, caso seu fornecedora mantivesse com alguma universidade?

4.1 () Não

4.2 () Sim

4.3 Se sim, qual o tipo? _____

5. A universidade com a qual a empresa mantém cooperação influencia na sua opinião sobre a importância dos contratos de cooperação em si?

5.1 () Não

5.2 () Sim

5.3 Comentários adicionais:

6. Indique seu grau de familiaridade com as universidades abaixo, assinalando com um "X" uma das alternativas.

GRAU DE FAMILIARIDADE	UNIVERSIDADES				
	UFSCar	UNICAMP	UNIMEP	UNISAL	USP
NUNCA OUVI FALAR					
OUVI FALAR					
CONHEÇO UM POUCO					
CONHEÇO RAZOAVELMENTE					
CONHEÇO MUITO BEM					

7. Para as que você conhece um pouco, conhece razoavelmente, ou conhece muito bem, assinale com um "X" a alternativa que mais descreve sua opinião sobre ela.

GRAU DE FAVORABILIDADE	UNIVERSIDADES				
	UFSCar	UNICAMP	UNIMEP	UNISAL	USP
MUITO DESFAVORÁVEL					
POUCO DESFAVORÁVEL					
INDIFERENTE					
POUCO FAVORÁVEL					
MUITO FAVORÁVEL					

8. Comentários adicionais sobre o tema cooperação universidade-empresa:

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO APLICADO VIA TELEFONE

Prezado Sr.(a) NOME DO ENTREVISTADO (A)

Estamos fazendo uma pesquisa de cooperação universidade-empresa, que pode acontecer de diversas formas, entre elas, contrato de estágio de universitário nas empresas, prestação de serviços e patrocínio de empresas em eventos universitários.

Solicitamos sua colaboração respondendo a algumas questões. Os questionários poderão ser devolvidos preenchidos por meio do fax: (0xx19) 3455-1361, ou pelos seguintes *mails*: *danimagi@yahoo.com* ou *nkp@merconet.com.br*

Gratas pela atenção e pela importante colaboração,

Mestranda Danielle Magierski Valerio & Profa. Dra. Nádia Kassouf Pizzinatto

1. O Sr. conhece alguma empresa que possui cooperação com alguma universidade?

1.1 () Não

1.2 () Sim

1.3 Se sim, qual, ou quais?

2. A sua empresa já praticou, ou pratica alguma forma de cooperação com alguma universidade?

2.1 () Não

2.2 () Sim.

Se sim, responda as questões 2.21 e 2.2.2.

2.2.1 Qual o tipo de cooperação? _____

3. Faz diferença, na seleção de seus fornecedores o fato de manterem ou não cooperação dos tipos descritos abaixo, com alguma uma universidade?

ESTÁGIO DE ESTUDANTE: _____

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: _____

PATROCÍNIO A EVENTOS: _____

3.1 Comentários adicionais:

4. Há algum outro tipo de cooperação universidade-empresa que afetaria sua opinião positivamente, caso seu fornecedora mantivesse com alguma universidade?

4.1 () Não

4.2 () Sim

4.3 Se sim, qual o tipo? _____

5. A universidade com a qual a empresa mantém cooperação influencia na sua opinião sobre a importância dos contratos de cooperação em si?

5.1 () Não

5.2 () Sim

5.3 Comentários adicionais:

6. Indique seu grau de familiaridade com as universidades abaixo, assinalando com um "X" uma das alternativas: NUNCA OUVI FALAR/ OUVI FALAR/ CONHEÇO UM POUCO/ CONHEÇO RAZOAVELMENTE/ CONHEÇO MUITO BEM.

UFSCar: _____

UNICAMP: _____

UNIMEP: _____

UNISAL: _____

USP: _____

7. Para as _____ (*citar as universidades que o entrevistador assinalou que conhece razoavelmente, ou conhece muito bem*) assinale com um "X" a alternativa que mais descreve sua opinião sobre ela: MUITO DESFAVORÁVEL/ POUCO DESFAVORÁVEL/ INDIFERENTE/ POUCO FAVORÁVEL/ MUITO FAVORÁVEL.

UFSCar: _____

UNICAMP: _____

UNIMEP: _____

UNISAL: _____

USP: _____

8. Comentários adicionais sobre o tema cooperação universidade-empresa:

ANEXO 3 – TABULAÇÃO TOTAL DOS QUESTIONÁRIOS

	Questão 1		Questão 2		Questão 3						Questão 4		Questão 5		Empresa consultada	Cargo	Cliente da empresa
	S	N	S	N	Estágio		Serviço		Patrocínio		S	N	S	N			
					Pos.	Ind.	Pos.	Ind.	Pos.	Ind.							
1	X		X		X		X			X			X	Volvo Automobilístico	Funcionário RH 3º escalão	Arvin Meritor	
2		X		X	X			X			X			Volkswagen Automobilístico	Engenheiro 3º escalão	Arvin Meritor	
3	X		X		X		X		X		X		X	ISEC Construção Civil	Engenheiro 3º escalão	Welding	
4		X	X		X		X		X			X	X	Equipalco Usina	Diretoria 1º escalão	Welding	
5	X		X		X		X		X		X		X	Usina Barra Grande	Engenharia 3º escalão	Welding	
6	X		X		X		X		X		X		X	Bellenzier Pneus Prest. Serviços	Proprietária 1º escalão	Goodyear	
7	X		X		X		X		X		X		X	Tereza Pneus Prest. Serviços	Proprietária 1º escalão	Goodyear	
8		X		X	X			X	X		X			Nagel Máq. Fer. Usinagem	Comprador 3º esclão	Siemens	
9	X		X			X		X		X			X	Ergomat Ind. Com. Máq. e Fer.	Assist. Técnica 3º escalão	Siemens	
10	X			X		X	X		X		X		X	CNC Prest. Serviços	Gerente de Ass. Técnica 2º escalão	Siemens	

11	X		X			X		X		X		X	X		Ind. Romi Maq. & Ferram.	Gerente de R.H. 2° escalão	Siemens
12		X	X		X			X		X			X		Scania Automobilístico	Funcion. de RH 3° escalão	Wabco Freios
13	X		X			X		X		X			X		Daymler Automobilístico	Responsável Treinamento 3° escalão	Wabco Freios
14	X		X			X	X		X			X			Daymer Automobilístico	Engenharia 3° escalão	Wabco Freios
15	X			X		X		X		X			X		Renault Automobilístico	Ger. de Eng. 2° escalão	Valeô
16	X		X			X		X		X			X		Volkswagem Automobilística	Supervisor 2° escalão	Valeô
17	X			X	X		X		X				X		GM Automobilística	Engenharia 3° Escalão	Sandvick
18		X	X			X		X		X			X		Ind. Romi Maq. & Ferram.	Diretor de Eng. Vendas 1° escalão	Sandvick
19	X		X			X		X		X			X		Catterpillar Indústria de Maq.	Gerente de Logística 2° escalão	Sandvick
20	X		X			X		X		X			X		Usina Sta. Adélia Usina	Diretoria 1° escalão	Fazanaro
21	X		X		X		X		X				X		Usina Colorado Usina	Func. Eng. 3° escalão	Fazanaro

22	X			X	X		X		X			X		X	Grupo Zillo Usina	Sup. Compras 2° escalão	NG Metalúrgica
23	X		X			X		X		X			X		Grupo Zillo Usina	2° escalão	NG Metalúrgica
24		X	X		X		X		X		X			X	Eaton Ver Ramo	Coord. Desenv. Projeto 2° escalão	Ind. Romi
25	X		X		X		X		X		X		X		Robert Bosh Autopeças	Planejador Técnico 3° escalão	Ind. Romi
26		X	X			X		X	X			X		X	Florença Distr. Alimentos	Proprietário 1° escalão	Sucos Del Valle
27		X		X		X		X		X		X		X	Ikeda Distr. Alimentos	Funcionário 3° escalão	Sucos Del Valle