



estudos  
**DEPLAN**



**ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão  
Departamento de Planejamento Governamental

# **ESTUDOS DEPLAN**

*Edição Especial*

*Nº 09/2018*

Avaliação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação  
na perspectiva dos Núcleos de Extensão  
Produtiva e Inovação

*Junho/2018*



**GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**Governador:** José Ivo Sartori

**Vice-Governador:** José Paulo Dornelles Cairolí

**SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO**

**Secretário:** Josué de Souza Barbosa

**Secretário Adjunto:** Melissa Guagnini Hoffmann Custódio

**DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL (DEPLAN)**

**Diretor:** Antonio Paulo Cargnin

**Diretora Adjunta:** Carla Giane Soares da Cunha

**EQUIPE EDITORIAL**

Antonio Paulo Cargnin

Juliana Feliciati Hoffmann

**Ficha técnica:**

Juliana Feliciati Hoffmann (Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão – coordenação e organização), Irma Carina Brum Macolmes, César Stallbaum Conceição, Marlise Margô Henrich (Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão – colaboração), Marcos Falleiro e Érbio Assis Webster Andretto (Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia – organização e colaboração)

**REVISÃO E TRADUÇÃO:** Marlise Margô Henrich

**CAPA:** Laurie Fofonka Cunha

Estudos DEPLAN / Departamento de Planejamento Governamental - RS.  
Porto Alegre : Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2015-

v. : il.

Semestral.

Título especial a cada edição, de acordo com o assunto predominante.  
Publicado pela Secretaria de Planejamento, Planejamento, Governança  
e Gestão, 2015-

ISSN 2447-4576

1. Desenvolvimento regional – Periódico – Rio Grande do Sul. I. Rio  
Grande do Sul. Secretaria de Planejamento e Gestão. Departamento de  
Planejamento Governamental.

CDU 332.1(816.5)(05)

Bibliotecário responsável: João Vítor Ditter Wallauer – CRB 10/2016

## **AVALIAÇÃO DO PROJETO EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO NO NEPI VALE DO CAÍ (2013-2017)**

Tiago Farias Dias<sup>1</sup>  
Maria Luiza Leitão dos Santos<sup>2</sup>  
Moacyr Goulart do Prado<sup>3</sup>  
João Felipe de Souza<sup>4</sup>  
José Fernando Petry<sup>5</sup>

### **Resumo**

Para minimizar as situações de descontinuidade do processo produtivo e apoiar os empresários gaúchos no difícil processo de gestão, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul criou o Projeto de Extensão Produtiva e Inovação (PEPI). No Vale do Caí, foi assinado convênio entre a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI) e a Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), para proporcionar atendimento gratuito, através de profissionais especializados, a empresas (indústrias) de pequeno e médio porte localizadas no Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE) do Vale do Caí. O projeto foi iniciado em 2013, estando na terceira edição, sendo que houve melhorias e atualização de metodologia com o passar do tempo. O projeto se mostrou benéfico para as empresas, trazendo ferramentas e sugestões que culminaram na melhoria dos seus processos e da gestão como um todo. Para a Universidade, foi uma forma de se aproximar da sociedade e se tornar mais atuante na região. Para o Governo do Estado, foi uma forma de implementar uma política pública de desenvolvimento das empresas locais. Para os extensionistas, foi uma forma de ampliarem conhecimentos e colocarem em prática as competências adquiridas em sala de aula e no campo de trabalho. Enfim, o projeto foi muito bem avaliado por todas as partes envolvidas.

**Palavras-Chave:** Extensão, gestão, melhoria, processos, inovação.

### **ASSESSMENT OF THE PRODUCTIVE EXTENSION AND INNOVATION PROJECT ON THE PRODUCTIVE EXTENSION AND INNOVATION CENTER (NEPI) OF VALE DO CAÍ (2013- 2017)**

### **Abstract**

In order to minimize situations of discontinuity of the productive process and to support state entrepreneurs in the difficult management process, the Government of Rio Grande do Sul State has created the Productive Extension and Innovation Project (PEPI). In Vale do Caí, an agreement was signed between the State Agency for Development and Promotion of Investment (AGDI) and the University of Santa Cruz do Sul (UNISC), to provide free assistance, by specialized professionals, to small and medium-sized businesses located in the Regional Council of Development (COREDE) Vale do Caí. The project was started in 2013, at present in its third edition, undergoing improvements and updating of methodology over time. The project was beneficial to companies, bringing tools and suggestions that culminated in the

---

<sup>1</sup>Coordenador do Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação – Vale do Caí, UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul, Mestre em Administração

<sup>2</sup>Extensionista, UNISC, Especialista em Gestão Estratégica da Inovação

<sup>3</sup>Extensionista, UNISC, Administrador Empresas

<sup>4</sup>Extensionista, UNISC, Especialista em Finanças Corporativas

<sup>5</sup>Extensionista, UNISC, Administrador de Empresas

improvement of their processes and management as a whole. For the University, it was a way of approaching society and becoming more active in the region. For the State Government, it was a way of implementing a public policy for the development of local companies. For extension workers, it was a way of expanding knowledge and putting into practice the skills acquired in the classroom and in the field of work. Finally, the project was very well evaluated by all parties involved.

**Keywords:** Extension, management, improvement, processes, innovation.

## **INTRODUÇÃO**

Este estudo apresenta o processo de implantação do Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação do Vale do Caí. O projeto iniciou suas atividades em 2013, através de convênio realizado entre a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI) e a Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Na seção 2, apresenta-se a caracterização da região de abrangência do Vale do Caí. A seção 3 discorre sobre o processo de implantação do NEPI. A seção 4 versa sobre a avaliação do projeto, sob duas óticas: do ponto de vista do NEPI e do ponto de vista das empresas beneficiárias do projeto. A seção 5 propõe alternativas para a continuidade do projeto e, na última seção, são feitas as considerações finais.

## **CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DO NEPI**

O Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE) Vale do Caí está localizado no Estado do Rio Grande do Sul. Possui uma área geográfica de 1.853 km<sup>2</sup>, sendo São Vendelino o menor município, com 32 km<sup>2</sup>, e Montenegro o maior, com 420 km<sup>2</sup>.

Os COREDEs que fazem divisa com o COREDE Vale do Caí são: ao Norte, o COREDE Serra; ao Sul, o COREDE Metropolitano Delta do Jacuí; ao Leste, o COREDE Paranhana e a Encosta da Serra; ao Oeste, o COREDE Vale do Taquari.

Segundo a Fundação de Economia e Estatística(FEE), o COREDE Vale do Caí possui 179.891 habitantes e é composto por 19 municípios, sendo eles: Alto Feliz, Barão, Bom Princípio, Brochier, Capela de Santana, Feliz, Harmonia, Linha Nova, Maratá, Montenegro, Pareci Novo, Salvador do Sul, São José do Hortêncio, São José do Sul, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí, São Vendelino, Tupandi e Vale Real.

Ainda conforme a FEE, no ano de 2012 havia 99.480 veículos em circulação e 25.801 contribuintes do ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), dos quais 1.051 se enquadram na categoria Geral; 5.299, na categoria Simples Nacional; e 19.451, na categoria Produtores Rurais.

A economia do Vale do Caí é bem diversificada, e as indústrias da região estão ligadas tanto à produção de frutas, laticínios e os mais diversos alimentos, como também indústrias de calçados, cerâmica, madeira, moveleira, têxtil vestuário. Pela proximidade com o Polo Petroquímico, também há indústrias do setor metalmeccânico e de borrachas e plástico.

O Produto Interno Bruto (PIB) do Vale do Caí tem a sua principal origem e formação no setor Agropecuário e nas Agroindústrias, sendo de aproximadamente 35% a participação do setor industrial (COREDE Vale do Caí, 2017). Em 2017, conforme o COREDE Vale do Caí, o setor de serviços apresenta o maior VAB (Valor Acrescentado Bruto), sendo dividida a participação dos setores em 9,03% para o setor agropecuário, 36,97% para o setor industrial e 54% para o setor de serviços.

No setor de serviços, destaca-se o comércio e serviços de manutenção e reparação e as atividades imobiliárias e aluguéis. Comparando-se 2013 com 2014, o setor de serviços apresentou crescimento de 16,85% (COREDE Vale do Caí, 2017).

Ainda conforme o COREDE Vale do Caí (2017), no setor agropecuário, a pecuária produz suínos, bovinos e aves. Já na agricultura, as principais atividades são fruticultura, floricultura, horticultura, mandioca, silvicultura e exploração florestal, sendo o Vale do Caí o maior produtor de cítrus do Rio Grande do Sul e um dos maiores produtores de morango. Ainda no setor primário, a região também produz minerais para uso imediato no setor da construção civil, conhecidos como “pedra grés”.

A indústria de transformação está baseada na produção de máquinas e equipamentos destinados à agricultura, pecuária e mobilidade (*mamuth* para aeroportos, cadeiras de rodas, plataformas de acessibilidade e elevadores), produtos alimentícios focados no abate e na industrialização de produtos de carne, de material plástico, de móveis, de utensílios cerâmicos (telhas, tijolos e pisos), além de ser líder mundial na produção de extratos vegetais e cavacos de acácia negra. (COREDE Vale do Caí, 2017)

Comparando-se o período de 2014 com 2013, o VAB da indústria de transformação no COREDE do Vale do Caí teve um aumento médio de 0,72%, dos quais 13 municípios registraram aumento da atividade industrial, porém 6 municípios tiveram decréscimo, dos quais qual cabe destacar São Vendelino, que perdeu 50%, Salvador do Sul, que perdeu 22,93%, e São Pedro da Serra reduziu sua produção industrial em 19,53%, seguidos por Maratá, Pareci Novo e Montenegro. (COREDE Vale do Caí, 2017)

A seguir apresenta-se tabela dos dezessete segmentos industriais com participação superior a 0,06% do VAB:

Tabela 1. Participação das atividades industriais no VAB no COREDE Vale do Caí- 2012

<b>Tipo de Indústria</b>	<b>Part. % no COREDE</b>
Fabricação de tratores e de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária	27,32
Abate e fabricação de produtos de carne	20,07
Produtos de borracha e de material plástico	10,99
Móveis	9,03
Preparação de couros e artefatos de couro, artigos para viagem e calçados	5,66
Produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos	5,55
Produtos químicos	5,02
Produtos de madeira	3,64
Moagem, fabricação de produtos amiláceos e de alimentos para animal	3,14
Produtos Diversos	2,85
Demais Atividades	2,05
Fabricação de máquinas e equipamentos de uso industrial específico	1,24
Produtos de minerais não metálicos	1,22
Fabricação de outros produtos alimentícios	0,97



Fabricação de conservas de frutas, legumes e outros vegetais	0,55
Fabricação de máquinas e equipamentos de uso geral	0,31
Laticínios	0,06
TOTAL	100,00

Fonte: COREDE Vale do Caí, 2017

Conforme pode ser observado na tabela, os três segmentos industriais mais representativos são: fabricação de tratores e de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária; abate e fabricação de produtos de carne e produção de borracha e de material plástico.

Conforme a FEE, no ano de 2015 havia 78.109 vínculos empregatícios no COREDE Vale do Caí; em 2014, esse número era de 82.258, evidenciando assim um decréscimo de 5,04% no período. Dos 19 municípios do COREDE, somente 4 aumentaram o número de vínculos empregatícios, os demais apresentaram redução.

A seguir apresenta-se a tabela com o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* de cada município. Observa-se na tabela que há muita diferença entre os PIBs *per capita* dos municípios, sendo que os maiores PIBs *per capita* estão no município de Tupandi (R\$ 85.412), seguido por Montenegro (R\$ 44.328) e Salvador do Sul (R\$ 36.971). Já os dois menores estão em Brochier (R\$ 15.420,12) e Capela de Santana (R\$ 14.915,19). Contudo, salienta-se que todos os municípios apresentaram crescimento no PIBpc, no período de 2010 a 2014, variando entre 31,57% e 82,27%.

Tabela 2. PIB *per capita* nos municípios do COREDE do Vale do Caí, no período de 2010 a 2014

<b>Contabilidade Social Série 2002 em diante PIB <i>per capita</i></b>						
<b>Municípios</b>	<b>2010 (R\$)</b>	<b>2011 (R\$)</b>	<b>2012 (R\$)</b>	<b>2013 (R\$)</b>	<b>2014 (R\$)</b>	<b>Var. 2010/2014 %</b>
Tupandi	46.860,87	50.832,38	65.840,42	74.117,43	85.412,58	82,27
Montenegro	30.975,06	33.113,20	35.121,09	42.064,92	44.328,85	43,12
Salvador do sul	25.151,22	29.298,42	29.559,24	35.658,36	36.971,41	47,00
Maratá	21.280,08	23.496,96	27.581,04	32.130,78	36.626,63	72,12
Bom Princípio	21.675,19	22.433,02	26.970,32	29.335,67	33.852,44	56,18
Barão	19.441,34	22.142,53	23.740,28	32.296,34	33.769,90	73,70
São José do Hortêncio	18.865,22	20.572,00	22.141,26	22.548,80	26.945,95	42,83
Feliz	18.671,10	20.983,84	23.189,13	24.166,03	26.860,34	43,86
Harmonia	15.186,70	17.560,22	20.775,98	21.926,55	25.912,44	70,63
São Vendelino	16.531,63	23.188,24	31.632,87	34.423,08	25.248,71	52,73
Linha Nova	15.004,92	16.000,59	17.272,99	23.512,91	24.709,59	64,68
São José do Sul	14.633,55	16.562,90	18.761,45	20.496,92	23.596,08	61,25
São Sebastião do Caí	17.761,59	19.579,31	21.193,26	22.874,75	23.368,98	31,57
Alto Feliz	12.413,15	13.966,72	15.262,36	19.243,45	21.541,92	73,54
Pareci Novo	14.196,03	14.664,60	16.519,73	18.271,33	19.953,09	40,55
Vale Real	14.482,24	13.134,83	13.964,86	15.994,69	19.000,14	65,47
São Pedro da Serra	9.964,73	10.992,39	13.788,47	16.262,62	16.855,75	69,15
Brochier	11.441,55	11.974,04	13.270,93	14.011,99	15.420,12	34,77
Capela de Santana	8.860,70	8.479,33	9.891,33	12.370,57	14.915,19	68,32
<b>R\$</b>					<b>31.927,00</b>	

Fonte: COREDE Vale do Caí, 2017

O Vale do Caí possui um Arranjo Produtivo Local (APL) na área de alimentos. O APL participou do edital de reconhecimento proposto pela AGDI no ano de 2015, porém não foi reconhecido. Destaca-se que a região tem uma grande vocação para a área de alimentos, sendo que possui a maior produção de cítrus do Estado, bem como de morangos.

O Projeto de Extensão Produtiva e Inovação no Vale do Caí propicia uma melhor qualificação das empresas da região, pois auxilia as empresas na otimização dos seus recursos, de forma a aumentar a eficiência e a capacidade produtiva e também capacita as empresas para aproveitarem novas oportunidades e mercados.

Assim como no Vale do Caí, a característica das pequenas empresas do Brasil é de proprietários geralmente pouco qualificados. Em todos os países, o número de pequenas empresas é maior do que o número de grandes empresas; a diferença é que, em economias mais industrializadas, a defasagem competitiva entre pequenas e grandes empresas é bem menor, em comparação com o Brasil. Um projeto de extensão visa trazer maiores conhecimentos e qualificação para os empresários, de forma a torná-los mais competitivos. No Vale do Caí, especificamente, além de aumentar a competitividade, o projeto deve atuar na melhoria da comercialização dos itens produzidos localmente, conforme deficiências apontadas no planejamento estratégico regional.

## **O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO NEPI**

O Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação Vale do Caí foi implantado no segundo semestre de 2013. No primeiro semestre de 2013, iniciaram-se as tratativas entre o Governo do Estado, via Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento e a Universidade de Santa Cruz do Sul. A UNISC foi uma opção interessante para o Governo do Estado, por já possuir experiência em outros convênios de projetos de extensão com o Governo e por possuir um *Campus* na cidade de Montenegro, no Vale do Caí.

Nesse primeiro convênio, previa-se o atendimento a 100 empresas industriais e agroindústrias localizadas no Vale do Caí. Para o efetivo cumprimento dessas metas, teve-se um aporte de recursos por parte do Governo do Estado e uma contrapartida da Universidade.

Após a celebração do convênio e realizado o aporte de recursos, houve o processo de seleção dos integrantes da equipe do Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI) Vale do Caí. A seleção do coordenador do NEPI foi realizada internamente no corpo docente da instituição, e os extensionistas, através de edital publicado nos jornais e amplamente divulgado. Uma comissão interna da instituição realizou o recebimento das propostas, análise de currículos e seleção dos extensionistas. A estagiária foi selecionada entre os alunos da instituição do *Campus* de Montenegro.

Concluída a seleção, e a equipe do Núcleo constituída, iniciou-se o processo de divulgação do NEPI. Foi o momento de divulgar para a sociedade que a Universidade e o Governo do Estado realizaram um convênio e que 100 empresas industriais e agroindústrias da região do Vale do Caí receberiam atendimento gratuito por até um ano na sede da sua empresa.

Nesse período, com o apoio do COREDE do Vale do Caí (CODEVARC) e da Associação dos Municípios do Vale do Caí (AMVARC), o coordenador do NEPI Vale do Caí visitou todas as Prefeituras do Vale do Caí e explicou e explanou sobre o projeto para os prefeitos e secretários. Visitou-se também as Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDLs) e Associações Comerciais e Industriais (ACIs) da região. Quando se realizava as visitas já se pedia indicações de empresas para aderirem ao projeto.

Na época, publicaram-se várias matérias nos jornais locais sobre o projeto e os benefícios esperados dele para a região. Realizado todo o processo de divulgação, se intensificou o processo de captação de empresas para participarem do projeto.

Apesar de o projeto ser gratuito para as empresas participantes, sua primeira edição teve muita dificuldade de captação das empresas, porque, embora já tivesse havido outros projetos de extensão empresarial, na região do Vale do Caí foi a primeira vez. Muitas empresas ficavam desconfiadas e pensavam que o Governo do Estado estava querendo coletar dados para fiscalizar a correta cobrança de impostas. Aos poucos foi se esclarecendo isso, mostrando que o projeto tinha o objetivo de melhorar a gestão das empresas, para então melhorar a competitividade do Rio Grande do Sul.

Durante os convênios 13/2013 e 24/2014, que foram até junho de 2016, o projeto funcionava da seguinte maneira: após a empresa aderir, o extensionista realizava um diagnóstico na empresa, avaliando as áreas de Aquisição, Produção Mais Limpa, Operações, *Marketing* e Vendas e também a área de Infraestrutura. Se a empresa obtivesse nota inferior a 70%, ela estaria classificada no Módulo Básico. Então o extensionista elaborava um plano de ação para a melhoria nessas áreas e visitava periodicamente a empresa para auxiliá-la na implantação dessas melhorias.

Se, dentro de seis meses, a empresa realizasse as melhorias propostas, ela iria para o Módulo Produtivo e Inovação, onde seria elaborado um plano de ação para trabalhar as áreas de Planejamento Estratégico, Inovação, Redução de Perdas e Produção Mais Limpa. Se, no diagnóstico inicial, a empresa já obtivesse nota igual ou superior a 70%, ela iria direto para o Módulo Produtivo e Inovação, não passando pelo Módulo Básico. Resumidamente, o projeto realiza um diagnóstico na empresa, elabora um plano de ação para sanar as deficiências apontadas no diagnóstico, o extensionista visita periodicamente a empresa no auxílio da implementação das ações e, ao final, se faz um relatório de encerramento, apontando quais ações do plano de ação foram realizadas e quais os benefícios para a empresa. Por fim, a empresa avalia o atendimento recebido do NEPI e do extensionista.

A seguir apresenta-se tabela com todas as edições do projeto no Vale do Caí. Conforme pode ser observado, o projeto irá totalizar quatro edições no Vale do Caí, iniciando-se em outubro de 2013 e com data prevista de término em setembro de 2018. Observa-se que, em alguns momentos, o projeto não esteve em atividade, isso porque, quando se encerra um ciclo, tem-se o período de prestação de contas e também o tempo para se elaborar um novo convênio ou termo de colaboração.

Tabela 3. Edições do Projeto no Vale do Caí

Convênio/Termo de Colaboração	DataInício	DataTérmino	Meta	Integrantes
Convênio AGDI/UNISC 13/2013	out/13	out/14	Atendimento de 100 empresas (captação, diagnóstico, plano de ação, acompanhamento, relatório de encerramento)	1 coordenador, 1 estagiário e 5 técnicos extensionistas
CONVÊNIO AGDI/UNISC 24/2014	mai/15	jun/16	Atendimento de 100 empresas (captação, diagnóstico, plano de ação, acompanhamento, relatório de encerramento)	1 coordenador, 1 estagiário e 5 técnicos extensionistas
TERMO DE COLABORAÇÃO AGDI/UNISC 02/2016	ago/16	jul/17	40 atendimentos na área de Planejamento estratégico, 20 na área de Redução de Perdas e 20 na área de Inovação	1 coordenador, 1 estagiário e 4 técnicos extensionistas
TERMO DE COLABORAÇÃO AGDI/UNISC 02/2016	ago/17	set/18	40 atendimentos na área de Planejamento estratégico, 20 na área de Redução de Perdas e 20 na área de Inovação	1 coordenador, 1 estagiário e 4 técnicos extensionistas

Fonte: Elaboração Própria

A partir de 2016, não se realizaram mais convênios e sim Termos de Colaboração. Diferentemente dos anos anteriores, em que o Governo e a Universidade realizavam diretamente as negociações do convênio, em 2016 o Governo passou a lançar editais para selecionar Universidades, as Universidades interessadas apresentavam suas propostas para implantação do NEPI, e o Governo selecionava a melhor proposta. A UNISC apresentou e foi selecionada para a região do Vale do Caí para dois ciclos com duração de 11 meses cada um. O primeiro iniciou em agosto de 2016 e encerrou-se em julho de 2017. Após o encerramento, providenciou-se a prestação de contas e, aprovada esta, iniciou-se o segundo ciclo. Este foi interrompido em setembro de 2017 por problemas de repasse dos recursos e retomado em novembro de 2017, com previsão de término em setembro de 2018.

Do ano de 2016 em diante, a metodologia do projeto foi alterada. Diferentemente das duas primeiras edições, nas quais um único extensionista atendia a empresa do início ao fim, a partir da terceira edição as metas do projeto deixaram de ser por número de empresas atendidas e passaram a ser por atendimentos. O atendimento passou a ser dividido por área

(Planejamento Estratégico, Redução de Perdas e Inovação), e cada extensionista presta atendimento exclusivamente em uma área. Cada empresa poderia ser atendida em, no máximo, três áreas, e se ela optasse pelo atendimento em duas áreas, seria atendida por dois extensionistas. Apesar do atendimento ser por área, a forma continuou sendo a mesma (Diagnóstico, Plano de Ação, Visitas de Acompanhamento, Relatório de Encerramento e Avaliação do Atendimento).

## AVALIAÇÃO DO PROJETO

A seguir, apresenta-se a avaliação do projeto, tanto do ponto de vista do NEPI quanto do das empresas atendidas.

### AVALIAÇÃO DO PONTO DE VISTA DO NEPI

Nas duas primeiras edições do projeto (13/2013 e 24/2014), as empresas participantes se comprometiam que, durante o período de atendimento do projeto, realizariam algum investimento financeiro para melhorar os seus processos e a sua competitividade.

Das empresas atendidas pelo NEPI, as contrapartidas, na sua maior parte, foram direcionadas para consultorias SEBRAETEC (identidade visual), registro de marca, cursos de aperfeiçoamento, *software* de gestão, desenvolvimento de *site*, consultoria em gestão e contratação de pessoal, conforme expresso na tabela a seguir:

Tabela 4. Tipos de Contrapartida

Tipo de Contrapartida	Nº de empresas
Consultoria em gestão	7
Contratação de pessoal	12
Curso de aperfeiçoamento	7
Desenvolvimento de <i>site</i>	7
Identidade Visual/Consultoria Sebraetec	11
Registro de marca	4
<i>Software</i> de Gestão	8

Fonte: Elaboração Própria, 2018

Salienta-se que essas foram as contrapartidas que mais prevaleceram, porém houve outras formas de contrapartida. Aquelas empresas que, durante o atendimento do projeto, não realizaram o investimento em contrapartida conforme o previsto, se comprometeram em ata que, assim que melhorasse sua situação econômica, realizariam o investimento.

A modalidade de contrapartida “Registro de Marca” foi realizada dentro da própria instituição, através do Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia (NITT) da UNISC, que prestou esse serviço. Além disso, os cursos de aperfeiçoamento também foram ministrados pela instituição.

Quando a empresa concordava em realizar o investimento, o extensionista auxiliava na contratação, muitas vezes realizando telefonemas e acompanhando o processo. O comprometimento da empresa na realização da contrapartida mostra que ela está engajada com o projeto e, ao mesmo tempo, esse investimento vai retornar em benefícios para própria empresa.

Outro grande diferencial do projeto foi a realização de *workshops* na sede da UNISC, *Campus Montenegro*, propiciando a integração entre os participantes, a troca de ideias, a difusão de conhecimentos e a oportunidade da visita dos empresários à Universidade.

A seguir, apresenta-se tabela com os principais eventos já realizados pelo NEPI até dezembro de 2017. Todos esses eventos contaram com a participação expressiva dos empresários e dos membros da comunidade, proporcionando uma boa visibilidade para o projeto e para a instituição. Com isso, avalia-se que esses cursos e eventos foram muito produtivos, pois aproximaram as empresas da Universidade. Graças ao projeto, muitos estiveram na Instituição pela primeira vez e gostaram de compartilhar suas experiências com outros empresários.

Tabela 5. Eventos realizados pelo NEPI

Data	Evento
dez/13	<i>Workshop</i> Lançamento do Projeto
jun/14	<i>Workshop</i> Oportunidades para sua Empresa Inovar
jul/15	<i>Workshop</i> Lançamento do Projeto
set/15	<i>Workshop</i> Oportunidades para sua Empresa Inovar
nov/15	Oficina de Inovação
nov/15	Curso de Fluxo de Caixa
mai/16	<i>Workshop</i> de apresentação de <i>cases</i> do Projeto
dez/16	<i>Workshop</i> Lançamento do Projeto
jan/17	Oficina de Inovação
fev/17	Curso de Fluxo de Caixa e Formação do Preço de Venda
mar/17	Curso Liderança e Gestão de Pessoas
mar/17	Curso de <i>Marketing</i> Vendas
mai/17	Curso Melhorando a qualidade do meu negócio
jul/17	<i>Workshop</i> de apresentação de <i>cases</i> do Projeto

Fonte: Elaboração Própria, 2018

O projeto possibilitou a disponibilização de ferramentas simples, porém eficazes, para as empresas atendidas. Ao participar do projeto, o empresário, em contato com o

extensionista e as ferramentas propostas, na maioria dos casos, ampliava a visão e os horizontes do seu negócio, entrando, assim, em um processo de "mudança de cultura". Esse novo modo de pensar faz com que a empresa seja mais organizada, atuando através de planejamento e metas definidas, propiciando, assim, ganhos organizacionais.

Destaca-se que um dos principais legados do projeto é a conscientização das empresas participantes sobre a importância de haver planejamento e processos. Ainda se percebe, na maioria das empresas, uma grande informalidade na gestão e falta de controle de modo geral. Após a participação no projeto, a empresa compreende a importância de pensar e planejar o seu negócio.

Em muitas empresas identificou-se grande dificuldade de os empresários exercerem liderança, bem como inspirarem os colaboradores a contribuírem com ideias e soluções para sua própria rotina de trabalho. Outras crenças, tais como "vender mais é a única maneira de melhorar os resultados", ignorando a gestão financeira eficiente, ou que a colaboração com outras empresas aumenta o risco de "cópias de ideias", ou de que as pessoas que trabalham na empresa só se motivam por benefícios financeiros, ignorando totalmente a gestão de pessoas, também são exemplo de realidade em que o contato com o extensionista pode promover a mudança de cultura e gerar ganhos efetivos.

Com o decorrer do projeto, o modo de pensar do empresário é modificado, notando-se, em muitos casos, um comportamento mais humilde e mais colaborativo entre proprietário e equipe. Um nível maior de gestão e organização também são pontos bastante visíveis ao término do projeto.

Durante as visitas de implementação do plano de ação, é comum o empresário expressar que "nunca havia pensado nisso, vou procurar saber mais" ou então "tive essa ideia a partir das nossas conversas", relatos indicativos do sucesso no atendimento.

Ao participar do projeto, ao se reunir com o extensionista, o empresário é obrigado a parar um pouco para pensar o negócio. É muito tradicional os empresários desempenharem atividades operacionais dentro do negócio e acabarem esquecendo de planejar, ou apenas pensar no negócio. Tirar o empresário dessa zona e trazê-lo novamente para o plano estratégico é um dos grandes benefícios do projeto.

## **AVALIAÇÃO POR ÁREA DE ATENDIMENTO**

Desde 2016, o projeto atou especificamente em três áreas: Inovação, Planejamento Estratégico e Redução de Perdas. A empresa poderia participar de uma, duas ou até três áreas diferentes. A aproximação dos extensionistas, visando implementar ações com interfaces em outros módulos (áreas), possibilitou que toda a empresa, de uma forma ou de outra, participasse do projeto, trazendo grandes benefícios organizacionais, não só em uma determinada área. A seguir apresentam-se relatos dos extensionistas por área de atendimento.

Na área de inovação, no início do projeto, ao serem abordadas sobre o tema, as empresas tinham uma visão distorcida, de que se trata de algo caro, altamente tecnológico e, portanto, distante de sua realidade. Com o decorrer do projeto, pontuaram-se exemplos,



mostraram-se possibilidades para inovação do negócio, sempre procurando retomar conceitos, para que o empresário se tornasse mais “sensível” a perceber o que é oportunidade de inovação para o seu negócio. Com isso, percebeu-se uma diferença crucial nas empresas atendidas, através de abertura de rede de contatos, cultura de *networking*, etc., fazendo com que muitos empresários perdessem o medo de interagir e realizar negócios em parceria com outras empresas.

Ainda na área de inovação, o perfil predominante dentre o grupo foi de empresas familiares, com pouco ou nenhum conhecimento sobre os conceitos de inovação e, em um primeiro momento, dispostas a inovar. Entretanto, ao longo do trabalho, percebeu-se que existe uma resistência por parte da maioria das empresas em fazer as concessões necessárias ao processo de inovação, tais como ceder carga horária do grupo de trabalho, realizar investimentos em capacitação do grupo de trabalho e, principalmente, correr os riscos necessários quando se propõe realizar algo novo.

Do ponto de vista da maturidade para implementar um processo de gestão da inovação sólido e sustentável, as empresas que aderiram ficam aquém do ideal. Por essa razão, o Projeto Extensão Produtiva e Inovação teve como contribuição primordial na área a abertura inicial da empresa para os conceitos de inovação, quebrando paradigmas de que, para inovar, são necessários grandes investimentos ou revoluções tecnológicas; além de aproximar do grupo de trabalho alguns processos iniciais da implementação de uma gestão da inovação, tais como reuniões de coleta de ideias por meio de ferramentas de *brainstorming*, conceituação das ideias geradas e gerenciamento da sua implementação através de ferramentas de gestão de projetos.

Essas atividades, orientadas às mais diversas áreas gerenciais como *marketing*, gestão de pessoas e gestão de processos, configuraram o principal ganho das empresas participantes, uma vez que, tendo sido aplicada a primeira rodada do ferramental com a orientação do extensionista, a empresa que desejar poderá replicar esses processos sistematicamente, passando assim a criar um ambiente sólido e favorável para a implementação da gestão da inovação.

Na área de Planejamento Estratégico, depois de aplicada a metodologia nas empresas do projeto, foi possível identificar, já no perfil empreendedor, que a maioria das pequenas e médias empresas atendidas não possuem objetivos e metas formalizados. Isso evidencia o quanto envolvidos no processo produtivo ou em questões operacionais, os líderes, gestores e proprietários se encontram. Poucas empresas possuem metas claras traçadas e objetivos de médio e longo prazos. Em grande parte das empresas, apenas alguns objetivos de curto prazo podem ser considerados.

Quanto às Análises SWOT (*Strengths* – Pontos Fortes; *Weaknesses* – Pontos Fracos; *Opportunities* – Oportunidades; *Threats* – Ameaças) realizadas, foi possível identificar que muitas empresas ainda possuem carências nas áreas de gestão financeira e comercial. Portanto, se fez necessário traçar planos de ação que contemplassem, além do desenvolvimento do planejamento estratégico, ações que pudessem contribuir com esses pontos.

Para isso, foram realizados primeiramente *workshops* na própria Universidade, para desenvolver nos participantes os conceitos básicos nessas áreas e, posteriormente, ações na própria empresa para a correção desses pontos. As principais ações corretivas foram a implantação de controles financeiros, implantação de sistemas de gestão, ações de *marketing* digital e, ainda, controles de prospecção por meio de *softwares* de CRM e planilhas em Excel.

Quanto ao planejamento estratégico nas empresas, foi buscado, inicialmente, desenvolver os Direcionadores Estratégicos (Missão, Visão e Valores para nortear as demais ações do planejamento. Em muitas empresas, infelizmente, o desenvolvimento dos direcionadores é visto como algo desnecessário, que “rouba” tempo e energia. De fato, criar os direcionadores de maneira legítima é trabalhoso e complexo, pois envolve a verdadeira cultura da empresa e, por consequência, dos seus líderes. Entretanto, nas empresas em que essa atividade foi desenvolvida com êxito, consequentemente o restante do planejamento também seguiu mais naturalmente. E, para essa segunda etapa, foi buscado criar objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazos. Em algumas empresas, que possuíam maior capacidade de gestão, maior corpo administrativo e interesse, foi sugerida a utilização da metodologia BSC – *Balanced Scorecard*, que visa organizar os objetivos estratégicos em quatro perspectivas (Financeira, Clientes e Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento), e assim, atingir a Visão da organização definida nos Direcionadores. Em algumas empresas participantes do projeto essa sugestão foi acolhida e aplicada com êxito.

Como resultados atingidos, as empresas que aplicaram as ações propostas no plano, e corrigiram o que foi identificado, conseguiram finalizar o projeto com um planejamento estratégico estruturado, com metodologia e acompanhamento do técnico extensionista. Muitas empresas conseguiram melhorar os controles financeiros, criar indicadores de desempenho e, ainda, aumentaram o seu faturamento, devido ao trabalho realizado na área comercial, com atividades mais robustas de prospecção e vendas.

Na área de Redução de Perdas, encontraram-se dois perfis de empresas distintos: empresas familiares com gestão centralizada e empresas de médio porte com boa organização na gestão. Nas empresas familiares com gestão centralizada, ao se iniciar o atendimento encontrou-se pouca ou nenhuma participação dos colaboradores, e estes, com receio de serem ouvidos e participarem do projeto. Na maioria dos casos, havia ausência de controles de gestão (procedimentos, registros, indicadores, avaliação), pouca disponibilidade para o projeto e resistência à mudança.

Para esse perfil de empresas sugeriram-se reuniões de alinhamento semanais com os colaboradores, registros das reuniões através de atas, emissão de procedimentos básicos, treinamento para equipe, identificação e implementação de indicadores, investimentos em máquinas e ferramentas, mudanças de *layout*, otimização dos processos, visando redução de custos com mão de obra e matéria-prima e aumento de produtividade.

Esse grupo de empresas obteve como resultado um melhor relacionamento com a equipe, formalização dos principais procedimentos operacionais, cultura da qualidade, melhoria no parque fabril, redução de custos e aumento de produtividade.

Nas empresas de médio porte com boa organização na gestão, atendidas na área de Redução de Perdas, percebeu-se que estas eram mais organizadas do que as demais, o

comando era descentralizado e, tanto o empresário quanto os colaboradores, estavam abertos a novos desafios e tinham a cultura de melhoria contínua.

Nessas empresas se propôs avaliação dos processos de produção, procedimentos e indicadores de *performance* com foco na qualidade e investimentos para aumento da produção. Essas empresas obtiveram como resultado consolidação de procedimentos internos e de atendimento à legislação, investimentos na modernização do parque fabril e intensificação de treinamento aos colaboradores.

## **AVALIAÇÃO DO PONTO DE VISTA DAS EMPRESAS BENEFICIÁRIAS DO PROJETO**

Toda a empresa que participa do projeto, ao final do atendimento, junto com o relatório de encerramento, preenche uma ficha de avaliação sobre o projeto. Nessa ficha de avaliação o projeto é avaliado como um todo, bem como o atendimento prestado pelo técnico extensionista.

A escala de avaliação vai de 1 a 5, onde 1 é muito insatisfeito e 5 é muito satisfeito. A seguir apresenta-se a avaliação dos três primeiros ciclos do projeto:

Tabela 6. Avaliação do Projeto

Convênio/Termo de Colaboração	de	Avaliação do Projeto	Avaliação do Extensionista
Convênio 13/2013	AGDI/UNISC	4,67	4,7
Convênio 24/2014	AGDI/UNISC	4,68	4,9
Termo de Colaboração AGDI/UNISC 02/2016		4,57	4,71

Fonte: Elaboração Própria, 2018

Conforme pode ser observado na tabela, tanto a avaliação do projeto, quanto a dos extensionistas dos três ciclos ficaram na média entre satisfeito e muito satisfeito, enfatizando que o projeto foi benéfico para as empresas.

A seguir apresentam-se alguns relatos de empresas que se destacaram no projeto. A empresa Fidgety Confecções Ltda. está localizada na cidade de Montenegro, fundada no ano de 1994. É referência na região na fabricação de uniformes industriais. A empresa participou do projeto nas áreas de Planejamento Estratégico e Redução de Perdas.

Na área de Redução de Perdas, trabalhou três ações, destacando-se o gargalo no setor de bordado e serigrafia. Através de melhorias no processo, conseguiu-se melhorar a

eficiência do mesmo, reduzindo o tempo médio de quatro para dois dias para realização dessa tarefa.

Na área de Planejamento Estratégico, trabalhou-se missão, visão e valores da empresa, bem como os objetivos de curto, médio e longo prazos. Percebeu-se a possibilidade de haver uma maior interação entre essas áreas/pessoas, o que favoreceu a comunicação interna e a busca de objetivos comuns, diminuindo a distância.

Bastante envolvida com o projeto, a empresa participou dos cursos de Formação do Preço de Venda e Fluxo de Caixa, e *Marketing* e Gestão de Pessoas, oferecidos pela UNISC. Em função dos conceitos aprendidos, a empresa proporcionou um treinamento aos seus colaboradores e expôs a missão da empresa em placa instalada na área administrativa e outra na produção. Com o apoio da área de Redução de Perdas e Planejamento Estratégico, a empresa destacou-se na realização das ações do plano sugerido, tendo sido escolhida pelos extensionistas para ser visitada pela TV Cultura do Vale, que fez uma grande reportagem sobre a empresa e sobre os benefícios que obteve em participar do projeto, em programa exibido na grade de programação local. Por participar ativamente do CDL Montenegro, percebe-se que o Senhor Cristian será, também, um grande divulgador do projeto no município, pois já durante a execução do mesmo indicava empresas para receberem o atendimento.

A empresa solicitou à UNISC a disponibilidade de uma sala, para realização de um treinamento para os seus 50 colaboradores, sendo o treinamento ministrado pela empresa com apoio de extensionista.

A empresa Indústria e Comércio Oderich, da cidade de São Sebastião do Caí, também foi um destaque do Projeto. Fabricante de vassouras, foi fundada em 1966. A empresa aderiu às três áreas do Projeto: Planejamento Estratégico, Inovação e Redução de Perdas. Na área de redução de perdas foram implementadas quatro ações, destacando-se a descontinuidade da produção dos produtos chamados de segunda linha. Todos itens que apresentavam algum problema de qualidade eram vendidos mais barato por serem de “segunda linha”. Percebeu-se que esses problemas de qualidade não eram resolvidos porque a empresa conseguia vender os produtos com “defeito”. Trabalhou-se melhorias nos processos para eliminar os problemas de qualidade e, assim, eliminou-se a venda dos produtos de segunda linha.

Na área de Planejamento Estratégico, foi revisado e melhorado o Planejamento Estratégico da empresa, e esta passou a trabalhar com o BSC – *Balanced Scorecard*. Além disso, auxiliou-se a empresa no desenvolvimento do seu orçamento anual.

Em inovação, trabalhou-se internamente o desenvolvimento de um comitê responsável pelo lançamento de produtos e inovações, além da formalização dos *Briefings* de criação e desenvolvimento de produtos.

A empresa participou de todos os *workshops* promovidos pela UNISC e recebeu a visita de monitoramento da equipe estadual do projeto.

A empresa Concreart Construção e Pavimentação também aderiu às três áreas do projeto. Fundada em 2005, a empresa de São Vendelino fabrica arte em concreto e projeta ambientes residenciais e comerciais de concreto. Precisa-se chegar bem próximo do produto para identificar que os seus pergolados são de concreto, tamanha semelhança com a madeira.

Na área de redução de perdas, foram trabalhados padrões de conformidade, controle e rastreabilidade dos lotes, melhorias nas ordens de produção e automatização do misturador de água no concreto. A empresa investiu na aquisição de silos, pinças e matrizes, que melhoraram bastante seu processo produtivo.

Na área de Planejamento Estratégico, revisou-se o planejamento e os direcionadores estratégicos da empresa e criou-se um setor de inteligência e pós-venda. Na área de Inovação, se formalizou o comitê de inovação e geração de ideias da empresa, bem como o lançamento de produtos.

A empresa Superbloco Concretos de São Sebastião do Caí, pertencente ao grupo Supertex, conglomerado de empresas que está presente em outros 13 municípios do Estado do Rio Grande do Sul, aderiu nas áreas de Planejamento Estratégico e Redução de Perdas.

Na área de Redução de Perdas, trabalhou-se a melhoria no controle de qualidade do concreto, já que o mesmo não tinha um padrão, pois a água era adicionada pelo funcionário motorista do caminhão, sendo que cada motorista utilizava um critério diferente. Através do atendimento do projeto, esse procedimento foi padronizado. Além disso, criaram-se formulários, *checklist* e padronizações para manutenção de todos os equipamentos e frota.

Na área de planejamento estratégico, criaram-se direcionadores estratégicos, além de ter sido feita a revisão do planejamento estratégico da empresa e a aplicação da metodologia BSC – *Balanced Scorecard*. Na área comercial, trabalhou-se a utilização de *software* específico para o controle de negócios “orçados x fechados” e funil de vendas.

O grande destaque da Superbloco é que as ações implementadas no projeto foram muito bem sucedidas, tanto é que serão replicadas para as outras unidades do grupo Supertex.

A seguir, apresenta-se o depoimento da Liziane Piloneto, gestora interna do projeto na empresa Superbloco:

Agradeço os extensionistas pelo auxílio que nos foi dado durante estes meses de projeto. As trocas de experiência e ensinamentos foram intensas, nos engrandecendo demasiadamente. Temos plena convicção de que não somente a Superbloco saíra mudada deste projeto, assim como todos os seus colaboradores. Eu, particularmente, saio muito engrandecida, tanto pessoalmente, quanto profissionalmente. Muito Obrigada!

A seguir apresenta-se o depoimento da Indústria de Móveis Casa Nova, da cidade de Montenegro:

*“O projeto contribuiu para o aumento das vendas, através de novas ferramentas de divulgação, novos produtos, através da utilização das sobras de material, e na melhoria de controle do estoque (sobras).”*

## **ALTERNATIVAS DE SUSTENTABILIDADE DO PROJETO**

Acredita-se que o projeto deva ter continuidade, pois culturalmente a comunidade empresarial ainda é reativa no que tange a buscar conhecimento e profissionalização em

gestão. O conhecimento técnico e a dita “escola da vida” (níveis táticos e operacionais) ainda são supervalorizados, em detrimento do conhecimento acadêmico e de planejamento (nível estratégico). Dessa forma, se vê muitos empresários com mentalidade pouco empreendedora, pouco abertos a buscar atualização, conhecimento e informação, ganhos que o projeto ativamente pode oferecer.

Esse tipo de projeto é fundamental para toda a comunidade local onde as empresas estão inseridas. Tornar as empresas mais competitivas faz com que elas obtenham melhores resultados, possibilitando, assim, maior volume de negócios, arrecadação de impostos e aumento do quadro de funcionários. A visibilidade da empresa e da região também são ganhos interessantes, que podem refletir no desenvolvimento da região. O vínculo do projeto com a Universidade também é um dos motivos de manter o projeto, pois aproxima a empresa do meio acadêmico, incentivando, assim, os funcionários a frequentarem e a conhecerem cursos diversos dentro da Universidade.

O projeto disponibiliza mão de obra experiente, o que possibilita uma análise criteriosa e a implementação de um plano de ação consistente, trazendo, dessa forma benefícios para a empresa nas diferentes áreas.

Sabendo-se que as finanças públicas, em especial do Estado do Rio Grande do Sul, vêm enfrentando grande dificuldade, é oportuno sugerir alternativas de continuidade do projeto que visem onerar menos o Estado. Dessa forma, sugere-se que o projeto continue atuando da mesma forma e com a metodologia atual, através de convênio com Universidades, sendo, contudo, exigida uma contrapartida financeira das empresas participantes. Essa medida exigiria menos investimentos financeiros por parte do Estado, propiciando, assim, a manutenção desse projeto tão importante para a região e sociedade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Frequentemente, as empresas apresentam grandes dificuldades de gerenciar os seus negócios e, muitas vezes, isso acontece porque apenas se tenta corrigir o que aconteceu de errado. Como costumamos verificar, os esforços são concentrados nas ações corretivas, sendo que, muito pouco, ou quase nada, é realizado no sentido de evitar que tais problemas, anomalias ou disfunções aconteçam.

Com isso, as despesas, os retrabalhos, as inconsistências, as não conformidades, etc., são uma constante no ambiente empresarial, fatores que seriam facilmente corrigidos, minimizados ou, até mesmo, zerados, se houvesse uma rotina de planejamento estratégico, definindo os rumos da empresa, buscando a redução de perdas do processo e criando uma cultura de inovação constante.

Com vistas a minimizar esses impactos, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul criou o Projeto de Extensão Produtiva e Inovação, que, em parceria com a UNISC, atendeu centenas de empresas da Região do Vale do Caí. Através dos relatos apresentados, conclui-se que o projeto foi extremamente benéfico para as empresas participantes. Dentre os principais

benefícios se destacam: melhoria nos processos e práticas de gestão utilizadas que culminaram em aumento na competitividade das empresas.

Para a Universidade, o projeto possibilitou uma maior penetração na sua região de atuação, bem como um maior conhecimento da realidade local. O projeto aproximou as empresas e a Universidade, através do mesmo, muitas pessoas passaram a conhecer o seu *campus* e os cursos oferecidos. Além do mais, a Universidade cumpre o seu papel comunitário de fazer extensão e estar presente na comunidade.

Para o Governo do Estado, o projeto é uma política pública que possibilita o aumento da competitividade das empresas. Empresas mais bem geridas se tornam mais sólidas e, consolidadas, mantêm a “roda da economia girando”, propiciando maior arrecadação de impostos e, em consequência, gerando maior número de empregos e renda.

Dessa forma, destaca-se que o projeto foi importante para todas as partes envolvidas, pois melhorou a gestão das empresas, propiciando aumento da sua competitividade; para a Universidade, propiciou maior contato com sua comunidade; e para o Governo do Estado, fez com que estivesse atuando de forma a manter aquecida a sua economia. Sendo assim, salienta-se que devem ser conjugados esforços de modo a propiciar que essa política pública siga em atividade, proporcionando retorno para todas as partes envolvidas.

## REFERÊNCIAS

CONSELHO Regional de Desenvolvimento Vale do Caí. **Plano Estratégico Participativo de Desenvolvimento Regional (PEDR): 2015-2030/ COREDE Vale do Caí**. São Sebastião do Caí, RS: COREDE Vale do Caí, 2017. 176p.

FEE. Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul. 2018. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br>>. Acesso em: 26 fev. 2018.