



VI CONGRESSO NACIONAL DE ENGENHARIA MECÂNICA
VI NATIONAL CONGRESS OF MECHANICAL ENGINEERING
18 a 21 de agosto de 2010 – Campina Grande – Paraíba - Brasil
August 18 – 21, 2010 – Campina Grande – Paraíba – Brazil

REDES DE COOPERAÇÃO APLICADAS ÀS EMPRESAS JÚNIOR

Virgílio Ferreira Marques dos Santos, virgilioms@gmail.com¹
Prof. Dr. Antonio Batocchio, batocchi@fem.unicamp.br¹
Fernanda Malagutti, fernanda.malagutti@gmail.com¹

¹UNICAMP- Universidade Estadual de Campinas, Rua Mendeleev, 200, Cx. Postal 6122.

Resumo: *O trabalho avaliou O Núcleo de Empresas Júnior da UNICAMP, através da metodologia proposta por Carneiro et al (2007). Com a aplicação da metodologia, foi possível definir qual o melhor tipo de rede para que os objetivos do Núcleo sejam alcançados. Em seguida, determinou-se os fatores críticos para o Núcleo atingir seus objetivos, os indicadores para o acompanhamento e as tecnologias que o Núcleo deve utilizar para que todo seu potencial colaborativo seja utilizado. Assim, o estudo possibilitou ao comitê gestor da rede, reformular suas estratégias vigentes, dado que os gestores tiveram acesso aos fatores de sucesso determinados na aplicação da metodologia, e não apenas no feeling dos membros, que muitas vezes não se mostrava correto. O estudo propiciou ao comitê gestor estruturar um conjunto de indicadores para aplicação em todas as empresas membro da rede, facilitando imensamente a coleta e avaliação dos dados do Núcleo necessário ao processo de avaliação das estratégias. A última contribuição foi o mapeamento dos sistemas e tecnologias que realmente iriam auxiliar o Núcleo nas suas incumbências, reduzindo os gastos e investimentos com sistemas que não auxiliavam a rede a atingir seus objetivos.*

Palavras-chave: *Empresas Júnior; Redes de cooperação; fatores de sucesso; indicadores.*

1. INTRODUÇÃO

Para que as organizações se mantenham competitivas ao longo do tempo, elas devem se adaptar a um processo natural de evolução do mercado e da economia mundial, deixando de se organizar conforme os padrões convencionais para que possam se estruturar sob a ótica de modelos organizacionais diferenciados, os quais se encaixam aos padrões globais de competitividade exigidos atualmente.

No Brasil, micros e pequenas empresas enfrentam grandes dificuldades para se manterem competitivas num cenário mundial onde a agilidade e a flexibilidade, aliadas ao baixo custo de produção, são pontos fundamentais para que possam atender as expectativas de seus clientes. Altos custos de produção devido à escala reduzida, pouco acesso a informação, falta de conhecimento do mercado, necessidades de treinamento de mão-de-obra, superação tecnológica, escassez de linhas de crédito e poucas iniciativas dos empreendedores, impõe enormes obstáculos para as micro e pequenas empresas manterem-se ativas e competitivas no dinâmico e complexo contexto econômico atual, Balestrin e Verschoore, (2008).

Tais desafios impostos obrigam os micros, pequenos e médios empreendedores à formulação de estratégias de desenvolvimento compartilhado, na busca por minimizar os riscos e compartilhar oportunidades, atendendo-as de maneiras mais eficiente, barata, flexível e ágil através de redes de cooperação.

A fim de tornarem-se mais fortes e competitivas, as empresas juniores da UNICAMP, decidiram em 2006, formalizar uma rede de empresas e assim criaram uma associação civil denominada Núcleo das Empresas Juniores da Unicamp. A rede reúne atualmente 19 membros e um comitê gestor, este último formado por Conselho Deliberativo (responsável pelas decisões estratégicas) e Diretoria Administrativa (responsável por decisões no nível tático e operacional).

Na sua definição, empresa júnior são associações civis, sem fins econômicos, geridas por estudantes de graduação e que prestam serviços em sua área de conhecimento. Em termos práticos, são organizações similares a micro e pequenas consultorias, geridas exclusivamente por estudantes universitários, que realizam projetos contratando mão-de-obra de pós-graduandos supervisionados por um professor. Os clientes principais dessas associações são micro e pequenas empresas da região de atuação da universidade.

Apesar da iniciativa empreendedora, a implantação do Núcleo ainda não está bem sedimentada, devido a pouca experiência e conhecimento dos fundadores na implantação e gestão de redes de cooperação. A deficiência na gestão estratégica do Núcleo é claramente notada através de entrevistas com colaboradores das empresas membros. Ao serem perguntados sobre o quanto confiam e apoiam as estratégias do corpo gestor, a grande maioria se mostrou reticente,

respondendo ao questionário de maneira negativa. A razão apontada para o descontentamento foi a falta de critérios na priorização das ações da rede. Muitos membros afirmaram que as atitudes do comitê gestor eram embasadas apenas em opiniões e no feeling dos próprios gestores. Não havendo metodologias nem indicadores que amparando a gestão do corpo gestor, não há legitimidade e confiança dos membros na rede, e assim não há cooperação.

Para diagnosticar o nível cooperação e gestão atual da rede, decidiu-se aplicar a metodologia proposta por Carneiro et al (2007), criada para avaliar redes de empresas como o Núcleo. Assim, pode-se determinar de maneira técnica, qual o melhor tipo de rede de cooperação, fatores críticos para o sucesso e os indicadores, para que o Núcleo atinja seus objetivos estratégicos.

O uso de uma metodologia para diagnóstico e acompanhamento estratégico da rede, permite ao comitê gestor, aumentar a legitimidade e a confiança dos membros em suas ações, aumentando a cooperação e a importância do Núcleo perante as empresas juniores.

2. METODOLOGIA

Para se realizar o diagnóstico das condições atuais de uma rede de cooperação já existente, será utilizada a metodologia mRCED (metodologia para Redes de Cooperação de Elevado Desempenho), desenvolvida por Carneiro et al (2007). Tal método visa auxiliar as pequenas e médias empresas, a planejar e avaliar a sua participação em redes colaborativas. Os elementos da metodologia estão ancorados na tipologia de redes. Além dos componentes condições favoráveis (ou fatores de sucesso), princípios e critérios de desempenho e tecnologias de apoio à colaboração. Cada um destes elementos está organizado por tipo de rede.

A mRCED apóia três situações ou cenários:

- i) uma PME pretende participar numa rede (entrada);
- ii) um conjunto de PMEs pretende constituir uma rede (criação);
- iii) uma rede de PMEs já existente pretende avaliar o seu desempenho (avaliação)

Em i) pretende-se apoiar uma organização a entrar numa rede já existente. Em ii) o objetivo é apoiar um grupo de empresas que pretenda formar uma rede. Finalmente, em iii) pretende-se ajudar um ou mais elementos de uma rede já existente, na avaliação do desempenho dessa rede. Este trabalho irá utilizar somente a parte destinada à avaliação, pois a intenção do trabalho é avaliar o desempenho do Núcleo de Empresas Junior.

Para cada um destes cenários o autores definiram um conjunto de passos para identificar, a partir dos benefícios pretendidos (Fase 1), quais as condições favoráveis (fatores de sucesso) para o sucesso da rede (Fase 2), quais os critérios e indicadores de desempenho aconselhados (Fase 3), e quais as tecnologias colaborativas aconselhadas (Fase 4).

Esta metodologia foi desenvolvida tendo em vista como potenciais utilizadores as pequenas e médias empresas e outros atores no campo da inovação organizacional e tecnológica (tais como empresas de consultoria ou instituições de I&D), que dela se poderão apropriar, adaptando-a a necessidades específicas dentro das redes colaborativas, portanto tornar-se ideal para a realidade de uma rede de empresas juniores.

A metodologia é composta por 4 fases que poderão ter procedimentos diferentes para cada um dos 3 cenários considerados.

2.1. Fase 1 - Tipificação

Nesta fase, a partir dos benefícios esperados é selecionado o tipo de rede que melhor se adéqua ao que as empresas desejam. Carneiro et al (2007) elaboram um quadro para vários tipos de rede, definindo para cada uma, as motivações para participar na rede, a que tipo de parceria pode interessar o tipo de rede e exemplos do tipo de rede em questão. As empresas deverão começar por explorar os benefícios associados a cada tipo de rede, selecionando aqueles que são mais importantes ou que fazem mais sentido no âmbito da sua estratégia de negócio. O tipo de rede adequado será aquele que contém mais potenciais benefícios alinhados com a sua estratégia particular. Na tab. (1), há um extrato da tab. da metodologia, com os tipos de rede mais indicado ao Núcleo.

Tabela 1. Benefícios, motivações e exemplos para participação em redes colaborativas. Fonte: Carneiro et al (2007).

Ambiente Virtual De Crescimento	Motivações
	Facilitar e tornar mais rápida a busca de informação e a formação de parcerias para responder a novas oportunidades de negócio.
	Recolher, atualizar e partilhar informação de interesse profissional, que não se consegue obter tão facilmente de outras formas.
	Facilitar e tornar mais rápida a formação dos tipos de redes anteriormente descritos.
	Promover iniciativas com impacto regional, nacional ou internacional, que exigem uma forte disseminação e gestão de forma estruturada.
As parcerias que pode interessar a este tipo de rede	
Um conjunto de empresas que pretende articular estratégias, partilhar contactos e	

	informação, com caráter informal, para potenciar a realização de projetos comuns.
	Exemplos
	Supply Network Shannon
Cluster	Motivações
	Melhorar o desempenho e a competitividade de um grupo de empresas no longo prazo. Reduzir o volume de investimento. Aumentar rentabilidade. Reduzir o risco.
	As parcerias que pode interessar a este tipo de rede
	Reforçar o desempenho e a competitividade de um grupo de empresas fornecedoras. Melhorar o relacionamento entre estas empresas através da criação de comunidades de prática e do desenvolvimento conjunto de projetos.
	Exemplos
	Pólo de software do Minho, Cluster do calçado, Distritos Industriais Italianos.

Para o diagnóstico em redes já existentes, devem-se identificar entre as redes existentes, aquelas que se enquadram as práticas e anseios dos empresários. Vale ressaltar que a tipificação abordada pela metodologia limita-se a alguns tipos de redes, sendo que para este trabalho foi necessário adotar uma combinação entre duas redes, para que fosse possível situar o Núcleo de maneira satisfatória.

2.2. Fase 2 - Enumerar ou Verificar os Fatores de Sucesso

Nesta fase verificam-se as condições favoráveis ao bom desempenho da rede (fatores de sucesso) por tipo de rede. Depois de selecionado o tipo de rede na Fase 1, a empresa deverá considerar o conjunto de fatores para o sucesso apresentados como fundamentais para obter um bom desempenho na participação na rede em questão. Como na primeira fase, os autores fornecem uma lista dos fatores de sucesso para cada tipo de rede tipificada. Como na tipificação optou-se por tipo híbrido de rede, aqui se deve fazer o mesmo. A tab. (2) mostra um estrato da tab. de condições favoráveis ao bom desempenho, fornecida pela metodologia, dos tipos de rede nas quais se encaixa o Núcleo.

Tabela 2. Condições favoráveis ao bom desempenho. Fonte: Carneiro et al (2007).

Cluster	Grau da importância alto
	Estar disposto a partilhar competências Capacidade financeira e de gestão dos membros da rede Existência de afinidade entre parceiros (geográfica, cultural, técnica...) Ter objetivos bem definidos e quantificados
	Grau de importância médio
	Ter confiança nos parceiros da rede Aceitar e promover um líder claro da rede A rede possuir os recursos necessários ao seu funcionamento Utilizar aplicações informáticas e plataformas de colaboração Formalizar processos de colaboração Possuir uma boa rede de contactos Existir experiência de trabalho em conjunto com os outros parceiros
	Grau da importância alto
	Ter confiança nos parceiros da rede Utilizar aplicações informáticas e plataformas de colaboração Possuir uma boa rede de contactos
	Grau de importância médio
	Ter objetivos bem definidos e quantificados Estar disposto a partilhar competências Capacidade financeira e de gestão dos membros da rede
Ambiente Virtual De Crescimento	

2.3. Fase 3 – Definição dos Critérios e Indicadores de Desempenho

Os autores disponibilizam nesta fase, um quadro com os critérios de desempenho mais adequados a cada tipo de rede. Para cada um destes critérios devem ser definidos indicadores específicos de acordo com as particularidades de cada rede. A tab. (3) mostra um estrato da tab. que contém os critérios e indicadores de desempenho da metodologia da rede, fornecida pela metodologia, dos tipos de rede nas quais se encaixa o Núcleo.

Tabela 3. Critérios de desempenho e exemplo de indicadores. Fonte: Carneiro et al (2007).

Ambiente Virtual De Crescimento	Reputação	Número de notícias nos media relacionadas com a participação da organização na rede
	Vendas em novos mercados	Taxa anual de crescimento das vendas em novos mercados
	Rentabilidade	Taxa anual de crescimento do razão lucro/volume de investimento
Cluster	Vendas	Taxa anual de crescimento
	Rentabilidade	Taxa anual de crescimento da razão lucro/volume de investimento
	Novas empresas	Número de novos fornecedores Número de spin-offs

2.4. Fase 4 – Seleção das Tecnologias Colaborativas

A metodologia propõe um procedimento esquematizado para a seleção das tecnologias colaborativas mais adequadas a um determinado tipo de rede. As etapas da seleção são: a) identificar quais os processos com componentes colaborativos mais importantes no tipo de rede em análise; b) identificar a(s) categoria(s) de sistemas e aplicações colaborativas que melhor apóiam as atividades desses processos. Para isso o qcrCED descreve os principais processos de negócio com componentes colaborativos e as categorias de tecnologias colaborativas que melhor os suportam; c) identificadas essas categorias, identificam-se os sistemas e aplicações disponíveis no mercado.

As tab. (4) e tab. (5) contém estratos das tab.s disponíveis na metodologia que com a listagem completa de categorias de tecnologias colaborativas e das categorias de tecnologias colaborativas adequadas à processos organizacionais, respectivamente.

Tabela 4. Categorias de tecnologias colaborativas. Fonte: Carneiro et al (2007).

Categorias	Descrição
Gestão colaborativa de projetos	Estas aplicações estão direcionadas para apoiar a gestão de projetos, que não envolvam uma elevada complexidade, e disponibilizam diversas funcionalidades que facilitam a colaboração entre os membros da equipa. Disponibilizam funcionalidades básicas de gestão de projetos que permitem, por exemplo, definir o plano do projeto, atribuir tarefas, enviar notificações, controlar <i>milestones</i> e gerir versões e comentários a ficheiros partilhados. Normalmente alojam o repositório de toda a informação do projeto, gerem e dinamizam a comunicação entre os elementos da equipa e dão suporte à colaboração no projeto.
	Exemplos
	activeCollab, Basecamp, TeamSpace

Tabela 5. Categorias de tecnologias colaborativas adequadas a processos organizacionais. Fonte: Carneiro et al (2007).

Processos (em que a colaboração é importante)	Categorias de tecnologias colaborativas
Gestão de projetos	Aplicações para Gestão Colaborativa de Projetos Aplicações para Gestão de Conteúdos Aplicações de Comunicações Unificadas
Gestão de recursos humanos	Aplicações para Gestão de Comunidades e Social Networking Aplicações de Comunicações Unificadas
Gestão de clientes	Aplicações para Gestão de Comunidades e Social Networking Aplicações de Comunicações Unificadas
Gestão de fornecedores	Aplicações para Gestão de Conteúdos Aplicações de Comunicações Unificadas
Gestão da informação	Aplicações para Gestão de Conteúdos Aplicações para Gestão de Comunidades e Social Networking Aplicações de Comunicações Unificadas

3. RESULTADOS

A aplicação do diagnóstico possibilitou a identificação dos fatores que atravancam a cooperação e o desenvolvimento pleno na rede do Núcleo. Os resultados obtidos estão dispostos conforme as fases, para facilitar a compreensão.

3.1. Fase 1- Tipificação da rede

O Núcleo não é tipificado em seu estatuto ou mesmo em seus contratos de fundação, porém, uma análise de suas características leva a classificá-lo como uma rede híbrida entre cluster e um ambiente virtual de crescimento. A classificação é feita com base na motivação que leva as empresas a formarem esse tipo de rede e com base nas que parcerias a quem esse tipo de rede possa interessar. Para melhor caracterizar o tipo de rede, optou-se por contrapor as características do Núcleo as de um cluster e de um ambiente virtual de crescimento. É importante ressaltar que o Núcleo trata-se de uma rede formal, diferentemente de um cluster ou ambiente virtual de crescimento, em que as empresas não necessariamente têm estatuto, porém, na prática é com esses tipos de redes que ele mais se assemelha.

Analisando a tab. (1), visualiza-se que entre as tipificações propostas pela metodologia mRCED, o Núcleo se identifica mais com um Ambiente Virtual de Crescimento, apesar de possuir também, como mencionado anteriormente características de um Cluster. Para aplicação da metodologia, optou-se pela tipificação do Núcleo como um modelo híbrido de rede, no qual se misturam características de um cluster e de um ambiente virtual de crescimento.

3.2. Fase 2 - Verificar os fatores de sucesso

Como o Núcleo tem características de dois tipos de redes, optou-se pela combinação dos fatores de sucesso. A tab. (2) mostra os fatores de sucesso para Cluster e para Ambiente Virtual de Crescimento e a tab. (6), os fatores de sucesso combinados para o Núcleo. Tal combinação foi baseada na análise das características do Núcleo.

Tabela 6. Fatores de sucesso para o Núcleo. Fonte: Carneiro et al (2007).

Núcleo
Grau de importância alto
Ter confiança nos parceiros da rede
Formalizar processos de colaboração
Existência de afinidade entre parceiros (geográfica, cultural, técnica...)
Ter objetivos bem definidos e quantificados
Grau de importância médio
Aceitar e promover um líder claro da rede
Utilizar aplicações informáticas e plataformas de colaboração
Estar disposto a partilhar competências
Possuir uma boa rede de contactos
A rede possuir os recursos necessários ao seu funcionamento
Capacidade financeira e de gestão dos membros da rede

Para análise do estado atual da rede, optou-se pela atribuição de pesos diferentes de acordo com o grau de importância de determinado fator para o sucesso da rede. Nesta análise, são considerados todos os fatores de sucesso para uma rede colaborativa, atribuindo os pesos 5, 3 e 1 de acordo com o grau de importância deste fator para o sucesso da rede. A atribuição dos pesos para esses fatores de sucesso foi baseada nas características semelhantes que o Núcleo tem com o cluster e o ambiente virtual de crescimento e na atribuição de peso que Carneiro et al (2007), faz para os mesmos. Para facilitar o entendimento e o mapeamento dos pontos de atenção, os fatores de sucesso foram divididos em cinco categorias: capital humano, capital financeiro, capital social, infra-estrutura e plataforma de negócios e gestão e organização. O critério utilizado para a mensuração será: 5 quando o fator estiver abaixo da média, 3 para quando estiver na média e 1 para acima da média. Essa análise irá buscar os coeficientes mais altos, pois serão os pontos mais críticos que devem ser sanados para o sucesso da rede.

A atribuição das notas foi realizada em conjunto com os membros do Núcleo e o corpo executivo, através de várias reuniões, porém, para alguns pontos não houve consenso. Para essas ocasiões, buscou-se uma ponderação entre as notas. O envolvimento de todos os tipos de colaboradores do Núcleo é importante para que o diagnóstico não tenha caráter subjetivo ou enviesado, o que certamente iria deturpar as prioridades e pontos críticos para que o Núcleo possa atingir a cooperação plena. Para facilitar a visualização dos pontos críticos, a coluna importância da tab. (9) foi sombreada de acordo com seu grau de criticidade, sendo vermelho para o mais crítico e verde para os pontos menos críticos.

Através da tab. (7), é possível observar os fatores de sucesso que precisam ser melhorados, para que o Núcleo atinja o sucesso como rede de cooperação. Na coluna importância, foi multiplicado o peso pelo estado atual. Como o estado mais crítico foi o 5, os fatores que receberam a maior pontuação na coluna importância, serão os itens que deverão ser priorizados. Calculou-se também a importância de cada grupo de atributos e percebeu-se que a gestão e organização foi o grupo que mais pontos receberam, portanto, o ponto que mais atravança o desenvolvimento da cooperação.

Já quanto aos fatores, os que mais críticos se mostraram foram: definição e qualificação nítidas dos objetivos, formalização dos procedimentos de cooperação e uniformização dos processos de cooperação.

Tabela. 7. Fatores de sucesso ponderados e classificados.

Área	Fator de sucesso	Peso	Estado atual	Importância
Capital humano	ter experiência institucional de cooperação	1	5	5
	ter valores comuns	3	3	9
	ter trocados experiências	1	5	5
	estar disposto a partilhar competências	3	3	9
	possuir colaboradores com competências adequadas	1	3	3
	a rede deve possuir recursos humanos dedicados ao seu próprio funcionamento	1	1	1
	Nível de criticidade	3,07		
Capital financeiro	pagar comissão de entrada como membro	1	5	5
	possuir os recursos necessários ao seu funcionamento	3	1	3
	pagar uma comissão de manutenção como membro	1	1	1
	investir em recursos comuns para a rede	1	3	3
	participar na organização da rede	1	5	5
	ter boa saúde financeira (rede e membros)	3	3	9
	Nível de criticidade	2,76		
Capital social	ter uma história em comum	1	1	1
	ter confiança nos parceiros da rede	5	3	15
	estar geograficamente próximo da maioria dos elementos da rede	5	3	15
	aceitar e promover um líder claro da rede	3	3	9
	manter a imagem e individualidade no mercado	1	1	1
	possuir uma boa rede de contactos	3	3	9
	não ter sobreposição significativa de competências em relação aos outros membros	1	3	3
	definir critérios de seleção dos membros	1	1	1
Nível de criticidade	2,17			
Infra-estrutura e plataformas de negócios	utilizar aplicações e plataformas próprias para gerir a sua participação na rede	3	3	9
	utilizar aplicações e plataformas comuns para gerir a sua participação na rede	3	3	9
	partilhar equipamentos	1	1	1
	partilhar instalações	1	5	5
	Nível de criticidade	2,81		
Gestão e organização	ter objetivos bem definidos e quantificados	5	5	25
	formalizar contratos de cooperação	5	3	15
	formalizar procedimentos de cooperação	5	5	25
	uniformizar processos de cooperação	5	5	25
	adotar práticas de gestão da mudança	3	3	9
	adotar práticas de auditorias externas patrocinadas pela rede	1	1	1
	Nível de criticidade	4,62		

3.3. Fase 3 – Definir critérios e indicadores de desempenho

A tab. (3) indica os critérios de desempenho mais relevantes para cluster e para ambiente virtual de crescimento. Para cada um destes critérios deverão ser definidos indicadores específicos de acordo com as particularidades de cada rede.

Como o Núcleo é semelhante a um cluster e um ambiente virtual de crescimento, a maneira mais segura de não negligenciar nenhum dos critérios de desempenho é a união dos critérios de um cluster e de um ambiente virtual de crescimento. Para medir a evolução do Núcleo, devem ser criados indicadores que meçam os critérios de desempenho que constam na tab. (3) reputação, vendas em novos mercados, rentabilidade, vendas e novas empresas na rede. Porém,

está fora do escopo deste trabalho a criação dos indicadores específicos para a mensuração da evolução do Núcleo. O trabalho apenas irá fornecer quais os critérios de desempenho que devem ser adotados para garantir o monitoramento da evolução da rede. Os critérios serão disponibilizados ao órgão do Núcleo responsável pela criação e mensuração dos seus indicadores que é a diretoria de Qualidade Estratégica.

3.4. Fase 4 – Seleção das tecnologias colaborativas

O último passo para o diagnóstico do Núcleo, segundo a metodologia, é a avaliação das tecnologias colaborativas, ou seja, dos sistemas que suportam a colaboração entre os membros.

A tab. (8) mostra os processos e suas respectivas categorias colaborativas, listados pela metodologia em que a colaboração é importante e que se aplicam ao Núcleo. Os processos mais importantes listados na metodologia que se encontram no Núcleo são gestão de projetos, gestão de clientes, gestão de fornecedores, gestão da informação e gestão dos recursos humanos.

Tabela 8. Processos listados pela metodologia, existentes no Núcleo, em que a colaboração é importante e suas respectivas categorias colaborativas. Fonte: Carneiro et al (2007).

Processos (em que a colaboração é importante)	Categorias de tecnologias colaborativas
gestão de projetos	Aplicações para Gestão Colaborativa de Projetos
	Aplicações para Gestão de Conteúdos
	Aplicações de Comunicações Unificadas
gestão de clientes	Aplicações para Gestão de Comunidades e Social Networking
	Aplicações de Comunicações Unificadas
gestão de fornecedores	Aplicações para Gestão de Conteúdos
	Aplicações de Comunicações Unificadas
gestão de recursos humanos	Aplicações para Gestão de Comunidades e Social Networking
	Aplicações de Comunicações Unificadas
gestão da informação	Aplicações para Gestão de Conteúdos
	Aplicações para Gestão de Comunidades e Social Networking
	Aplicações de Comunicações Unificadas

Para o Núcleo, faz-se interessante a utilização de sistemas gratuitos e de código aberto, para que os membros, estudantes de graduação de áreas diversas, possam estar habilitados a fornecer contribuições para tais tecnologias e não precisem aportar recursos para aquisição de licenças de utilização, já que por se tratar de associações sem fins lucrativos, tanto o Núcleo como seus membros não estão aptos a despender recursos para aquisição de softwares.

4. CONCLUSÃO

Depois de aplicada a metodologia, é possível dispor de um breve diagnóstico para auxiliar a ações de melhoria contínua do Núcleo. Através da tab. (7) é possível notar que o ponto mais crítico para que o Núcleo atinja os benefícios da cooperação é a gestão e organização. A segunda área mais crítica é o capital humano do Núcleo, porém a diferença entre de pontuação entre a primeira e a segunda é muito grande, o que indica que a gestão e organização são muito mais problemáticas que as outras áreas, devendo todos os esforços ser focados na sua reestruturação.

Outro ponto levantado através da aplicação da metodologia de diagnóstico foi a ausência de tecnologias e sistemas amparando os processos de colaboração. Não há no Núcleo nenhum sistema integrado para coordenação e gestão de projetos, clientes, fornecedores, recursos humanos e informação. Atualmente, esse tipo de informação está disponível em cada associado, não havendo compartilhamento deste banco de dados com o gestor e a própria rede, devido há desconfiança entre os membros em disponibilizar suas informações estratégicas. Vale ressaltar que para haver um compartilhamento efetivo de informação não bastará a implantação de sistemas integradores que amparem a cooperação se os processos que deveriam ser informatizados inexistem ou existem de maneira ineficaz.

A falta dos processos também é um problema de gestão e organização que será resolvido pela reestruturação do órgão gestor. Ao criar processos eficazes no Núcleo para a troca de informações, as barreiras da desconfiança entre os membros tenderão a diminuir, pois tais rotinas irão dar garantia ao compartilhamento dos dados estratégicos.

Através da aplicação da metodologia, ficaram claras para o corpo gestor as principais dificuldades do Núcleo. Ao serem confrontados com os resultados, alguns membros do comitê gestor se mostraram surpresos, pois na análise via feeling, até então utilizada, os problemas ocorriam devido a outros fatores. O diagnóstico auxiliou tanto na localização das causas fundamentais dos problemas, como da análise dos pontos críticos para o sucesso e como monitorá-los. referências apenas os artigos citados no texto.

5. REFERÊNCIAS

Balestrin, A.; Verschoore, J., 2008, "Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia", Ed. Bookman, Porto Alegre, 216 p.

Carneiro, L. et al. (Org.), 2008, "Redes Colaborativas de Elevado Desempenho no Norte de Portugal", Ed. Inesc, Porto, 105 p. Disponível em: <www.redescolaborativas.org>. Acesso em: 15 ago. 2008.

6. DIREITOS AUTORAIS

Os autores são os únicos responsáveis pelo conteúdo do material impresso incluído no seu trabalho.

COOPERATION NETWORKS APPLIED TO JUNIOR ENTERPRISES

Virgilio Ferreira Marques dos Santos, virgilioms@gmail.com¹

Prof. Dr. Antonio Batocchio, batocchi@fem.unicamp.br¹

Fernanda Malagutti, fernanda.malagutti@gmail.com¹

¹UNICAMP- Universidade Estadual de Campinas, Rua Mendeleev, 200, Cx. Postal 6122.

Resume: *The study evaluated the Junior Enterprises Jr Nucleus, through the methodology proposed by Carneiro et al (2007). With the application of this methodology, it was possible to establish the best type of network to which the objectives of the Nucleus are achieved. Next, we determined the critical factors to achieve its core objectives, indicators for monitoring and technologies that the Nucleus should be used to do collaborative potential are used. Thus, the study enabled the boarder of the network redesign their existing strategies, as managers have access to factors of success when applying the methodology, not just the feeling of the members who often did not remain correct. The study provided the boarder to structure a set of indicators for application in all member firms of the network, greatly facilitating the collection and evaluation of core data required for the process of evaluating strategies. The latest contribution was the mapping of systems and technologies that would really help the network in their tasks, reducing costs and investments with systems that did not help the network achieve their goals.*

Keywords: *Junior Enterprises, Cooperation network, success factors indicators.*