

Breve análise dos tipos de redes de cooperação entre empresas e sua dinâmica atual

Marcelo Lagoeiro de Oliveira (Latec/UFF) marcelo@lagoeiro.com
José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc. (Latec/UFF) rodrigues@latec.uff.br

Resumo

Redes de Cooperação Empresarial são agrupamentos de empresas que buscam objetivos comuns, localizados em última análise na esfera da lucratividade. Este estudo aborda de forma breve as diferentes modalidades com que as redes de cooperação assumem, dando ênfase às dicotomias entre redes topdown e redes flexíveis, redes horizontais e verticais e classificação baseada na convergência de fluxos. No cenário atual, o que tem se percebido é que a formação de redes de cooperação tem sido uma possibilidade ainda mais interessante para micro e pequenas empresas que, unidas, têm melhores condições de enfrentar a concorrência.

Palavras-chave: redes de cooperação, competitividade, empresas.

Introdução

A competitividade das pequenas empresas deve ser analisada à luz do fenômeno da globalização dos mercados e da produção. A pequena empresa, ao atuar de forma estritamente isolada, dificilmente terá alcance globalizado. Com a globalização da economia e os avanços tecnológicos e nos meios de comunicação, as mudanças dos conceitos mercadológicos e de produção ocorrem de forma cada vez mais rápida, processo este que se acentuou especialmente a partir da década de 1990.

A abertura dos mercados criou uma nova ordem econômica, que se baseia na estruturação de novas formas de organização da produção, com ênfase na competitividade e na inovação tecnológica. Novas formas de organização industrial são rapidamente incorporadas à cultura das empresas, como resposta aos novos desafios de mercado.

Uma das formas de organização que merece destaque é a de Redes de Cooperação Empresarial - RCE, um agrupamento de empresas que buscam objetivos comuns, geralmente localizados na esfera da lucratividade, ou seja, a busca da sobrevivência. Este tipo de organização empresarial tem apresentado experiências de sucesso no Brasil.

Há uma infinidade de classificações quanto às redes de cooperação. Este estudo expõe aquelas consideradas mais relevantes, tanto do ponto de vista conceitual como pragmático. Uma vez obtida uma visão geral desta tipologia de redes, abordar-se-á, de forma sucinta, aspectos relevantes atinentes às redes de cooperação levando-se em conta o cenário empresarial contemporâneo.

1. Redes de Empresas e sua tipologia

Na seara empresarial, Porter (1998) define redes como sendo o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação ou cooperação inter-firmas. Amato (2000) lembra que a economia organizacional adicionou à explicação do relativo sucesso das redes a

redução dos custos de gerenciamento para os custos de produção, e este tem sido o enfoque mais amplamente utilizado na análise de redes.

O objetivo principal das redes de empresas é o de fortalecer as atividades de cada um de seus participantes, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si. Trata-se, pois, de um modo de associação por afinidade de natureza informal e que deixa cada uma das empresas responsável por seu próprio desenvolvimento.

Os autores não conseguem chegar a uma classificação uniforme quanto às redes de empresas. Isto porque as classificações são feitas levando-se em conta ângulos e enfoques diferentes. Isto quer dizer que as classificações não são necessariamente antagônicas ou excludentes.

2. Redes Topdown x Redes Flexíveis

No modelo de redes *topdown*, a pequena empresa pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe, ou, principalmente, subfornecedora. É uma rede na qual o fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede. É chamado de modelo japonês. A relação é feita de modo sincronizado, procurando-se negar as divergências e impedir os conflitos (CASAROTTO E PIRES, 2001, p.36).

Já o modelo de redes flexíveis de pequenas empresas tem sido o sustentáculo de economias altamente desenvolvidas. As empresas unem-se por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. Num consórcio de formação de produto, por exemplo, várias empresas podem produzir partes de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados (CASAROTTI E PIRES, 2001, p.37).

3. Redes Verticais x Redes Horizontais

Santos et alli (1994) são um dos que optam por apresentar tal tipologia. Segundo os referidos autores, as redes verticais de cooperação são normalmente encontradas nos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia produtiva. As empresas, neste caso, cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços. Nas redes horizontais de cooperação as pequenas e micro empresas são estimuladas a cooperar entre si.

A cooperação vertical entre empresas ocorre com maior frequência em casos em que o produto final é composto por um grande número de peças e/ou partes componentes, e passa por vários estágios durante o processo de produção. Nesse caso, as empresas/organizações envolvidas podem estar situadas em diferentes estágios de evolução tecnológica.

Já as redes horizontais de cooperação abrangem empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, ou seja, entre uma empresa e seus concorrentes. Por envolverem concorrentes diretos, este processo está mais sujeito a conflitos do que o das redes verticais.

As redes horizontais de cooperação são implantadas, na maioria das vezes, quando as empresas, isoladamente, apresentam dificuldades em adquirir e partilhar recursos escassos de produção; atender interna ou externamente ao mercado em que atuam; lançar e manter nova linha de produtos.

Amato (2000) cita os complexos industriais são um caso particular de redes verticais. Para este autor, os complexos industriais constituem um corte no sistema produtivo que agrupa

conjuntos de atividades estreitamente inter-relacionadas, proporcionando uma visão orgânica da economia.

As redes podem ser descentralizadas ou centralizadas. Um tipo de rede baseado em etapas produtivas de forma modular e pequena escala de produção caracteriza arranjos descentralizados, o que é típico dos distritos industriais. Não há o controle de um único agente superior. Nestas redes descentralizadas, os arranjos podem ser horizontais ou verticais (especialização de pequenas firmas em módulos específicos de produção, mas que exigem compatibilidade ou padronização técnica). Já as redes centralizadas, ou *core networks*, são organizadas em torno de um única firma, para as quais as firmas satélites fornecem insumos intermediários.

4. Classificação baseada na convergência dos fluxos

Um critério de classificação da constituição das redes baseado na convergência dos fluxos e não apenas nas direções, é, segundo Castanha (1999), mais adequada, uma vez que o local dos fluxos geralmente coincide com o depositário da cooperação. Neste sentido, o autor utiliza quatro tipologias de redes: transversal, longitudinal, ortogonal e planar.

Na tipologia transversal os fluxos são focados nos produtos, vindo dos fornecedores e indo para distribuidores e consumidores, passando e convergindo em uma área de montagem. A produção concentra-se em uma única empresa, com a montagem final realizada ou pelos mesmos co-produtores participantes ou por um centro criado especificamente para a operação de montagem.

Nesta tipologia é que se encaixam as redes *topdown* e as redes flexíveis, analisadas acima. Se a montagem for feita por uma única empresa, a marca liga-se à empresa-mãe. Se for realizada por co-produtores e empresa-rede, normalmente é associada a uma marca que representa a rede como um todo, sem se confundir com as marcas específicas das empresas participantes.

Na tipologia longitudinal, os fluxos convergem na gestão do suprimento ou na gestão da distribuição. As empresas e os fornecedores e distribuidores comuns se organizam para ganhar escala e, também, competências complementares (CASTANHA, 1999, p.145).

A característica principal desta tipologia é a presença de uma central de suprimentos ou de distribuição, que planejam e gerenciam as relações das empresas-membro. As empresas tanto podem concorrer em uma mesma indústria como também serem complementares, utilizando os mesmos insumos e canais de distribuição. Podem ainda ser simples usuárias não concorrentes, utilizando os mesmos suprimentos ou distribuidores apenas para ganhar escala.

Uma outra convergência possível dos fluxos é quando estes se concentram em uma função ou atividade-chave comum às cadeias de valor das empresas constituintes da rede (Castanha, 1999). É a chamada tipologia ortogonal.

A tipologia planar, por sua vez, configura-se por meio de combinações aplicadas nas tipologias anteriores, admitindo-se que elas não são mutuamente excludentes. Castanha (1999) enquadra nesta tipologia todas as outras configurações que não apresentam uma uniformidade em seus fluxos ou aquelas que não podem ser bem explicadas pelas demais tipologias.

5. Redes de Cooperação

Amato (2000) identifica três variáveis determinantes nas redes interempresariais: a diferenciação, a interdependência interfirmas e a flexibilidade. A diferenciação, quando relacionada a uma rede, pode prover seus benefícios inovadores a todos os seus participantes,

o que poderia não ocorrer em uma empresa isolada. A interdependência interfirmas traduz-se por um mecanismo que efetivamente prediz a formação das redes e por isso mesmo é adotado como unidade organizacional. Já a flexibilidade é entendida tanto no aspecto inovador e produtivo como no próprio aspecto organizacional. Trata-se de uma das maiores propriedades das redes, já que algumas podem auto-arranjar-se de acordo com suas contingências.

O sucesso competitivo de RCE's em diversos países, como é o caso das redes de pequenas e médias empresas nos distritos industriais italianos, as redes *keiretsu* no Japão ou as empresas de alta tecnologia do Vale do Silício, despertaram o interesse acadêmico para o estudo de suas diversas configurações, como se pôde depreender do tópico anterior, sobre tipologia de redes.

Os sistemas econômicos locais competitivos são o fruto de um planejamento regional em que se busca ter aglomerações econômicas, os *clusters*, competitivas, com o adicional da componente social/comunitária. Um aglomerado competitivo caracteriza-se por ocupar todos os espaços da economia nos três setores, primário, secundário, terciário. A sinergia obtida, especialmente na geração de tecnologia e *royalties*, é significativa. A verticalização da região (alto nível de autoconsumo) significa ocupação de todos os espaços econômicos e o conseqüente alto nível de empreendedorismo. Para Casarotto e Pires (2001) essa é a nova lógica: *empresas desverticalizadas, região verticalizada*. (p.21)

Neste novo ambiente, de rápidas mudanças, arrisca-se mais. Os aspectos qualitativos prevalecem sobre os quantitativos. Antes de se ter um bom projeto, é preciso ter uma boa estratégia. As empresas precisam ter capacidade de adaptação aos novos processos. Os ganhos são pela produtividade e não pela especulação. Neste sentido, as alianças podem ser decisivas (CASAROTTO E PIRES, 2001)

Lundvall (1992) faz questão de ressaltar sendo o recurso fundamental na economia moderna o conhecimento, o processo mais importante é o *aprendizado*. Este autor destaca que a atividade inovadora é um processo intrinsecamente social e coletivo e depende, fundamentalmente, das interações entre os agentes, chamado de aprendizado pela interação (*learning-by-interaction*). Para entender este processo no interior das redes, é preciso entendê-lo como socialmente inscrito, levando-se em consideração seu contexto institucional e cultural.

Tálamo e Carvalho (2004) lembram que as informações e a transmissão dos conhecimentos no interior da rede de cooperação fluem por processos de aprendizado formais ou informais. Por outro lado, as ações conjuntas de cooperação que permitem reduzir riscos, aumentar escala e compartilhar recursos, como já comentado, tendem a ter um processo de decisão mais estruturado e formalizado.

Contratempos podem ocorrer na formação de uma rede de cooperação na medida em que surgem assimetrias, com o aparecimento de uma empresa-líder, que passa a exercer forte influência nas estratégias das demais empresas, ofuscando as ações conjuntas de cooperação (TÁLAMO E CARVALHO, 2004, p.240).

Uma das principais tendências que vêm se intensificando na economia moderna, sob o marco da globalização e do processo de reestruturação industrial, é a que diz respeito às formas de relação intra e interempresas, sobretudo aquelas envolvendo pequenas e médias organizações. A formação e o desenvolvimento de redes de empresa vêm ganhando relevância não só para as economias de vários países industrializados, como Itália, Japão e Alemanha, como também para os chamados países emergentes, ou de economias em desenvolvimento, México, Chile, Argentina e o próprio Brasil (AMATO NETO, 2000, p.34).

Um dos mecanismos mais utilizados pelas pequenas empresas nos últimos anos tem sido o sistema de franquia (*franchising*) que se expandiu a partir do final da década de 1950. São

exemplos típicos desse sistema as lanchonetes de fast-food do tipo McDonald's e outros tipos de comércio a varejo e serviços, ópticas, agências funerárias, centros educativos e outros.

Para Vazquez-Barquero (1995), as redes de cooperação complementam as organizações convencionais e neutralizam os efeitos perversos da burocracia. Permitem estabelecer relações informais entre as organizações, o que facilita a tomada de decisões e a sua execução.

Silva (2004) conclui em seus estudos que as micro e pequenas empresas, quando agregadas às suas pares, alcançam maior produtividade e melhores preços finais para seus produtos. Logo, passam a ter maior poder de barganha frente à concorrência e fornecedores. Além disso, a cooperação incentiva o senso de responsabilidade e a confiança entre seus integrantes.

Amato Neto (2000, p. 147) entende que as novas oportunidades de negócios tenderão a privilegiar produtos e serviços que envolvam alto conteúdo de conhecimentos e de informações. Em virtude disto, a emergência das redes de cooperação produtiva, manifestadas em suas diferentes formas, sejam elas organizações virtuais, incubadoras de empresas, parques tecnológicos e outras, ganham destaque especial, tanto na vida das organizações privadas como das organizações públicas. Baseando-se em seus estudos e análises, Amato aponta para as possibilidades de formação e/ou desenvolvimento de formas cooperativas de trabalho, de produção e das redes de cooperação produtiva entre empresas, setor público, universidades, centros de pesquisas, e outros agentes econômicos, apresentam-se como uma tendência universal e irreversível.

Entretanto, o autor alerta que ainda há uma série de barreiras que se colocam ao processo de modernização de toda economia brasileira, assim como às possibilidades de criação e desenvolvimento de redes de cooperação produtiva, não obstante o quadro otimista referente às expectativas de novos investimentos diretos e da reestruturação do Estado.

Além dos entraves de ordem político-institucional que ainda impedem maior agilidade do Estado brasileiro nas tomadas de decisões relativas às várias frentes de reformas (fiscal, administrativa, previdenciária, agrária, entre outras) há também entraves mais específicos relativos, por exemplo, à precariedade e à obsolescência da infra-estrutura de transporte e de telecomunicações no Brasil.

Há que destacar outro fator que poderia ser considerado também uma série barreira para a criação e o desenvolvimento de redes de cooperação. Tal fator refere-se à *cultura empresarial dominante* que poderia ser caracterizada, ainda que de forma bastante simplista, *por um comportamento empresarial individualista, de perspectivas de curto prazo e de lucros imediatos, e de grande desconfiança com relação ao estabelecimento de alianças estratégicas, parcerias ou de outros tipos de associações interempresariais.* (AMATO NETO, 2000, p. 149)

Conclusão

Os padrões de competição trouxeram uma nova realidade para as empresas, independente do seu tamanho e localização. Para as pequenas e micro empresas, essa situação representa, concomitantemente, tanto uma ameaça quanto uma oportunidade. Muitas delas perceberam que seu mercado agora é alvo de concorrentes externos maiores ou mais organizados. Outras, entretanto, entendem que essa realidade globalizada e interconectada pode oferecer outras oportunidades, como novos mercados e novos negócios.

Nesse contexto, micro e pequenas empresas têm optado freqüentemente pela constituição de redes com outras empresas do setor, objetivando o fortalecimento da sua competitividade e a possibilidade de enfrentar os novos concorrentes em melhores condições de competição. Isto

porque as redes de empresas permitem a complementação para superar problemas comuns, adquirir eficiência coletiva e penetrar novos mercados.

A confiança, como elemento central nas relações de cooperação é fator decisivo, que faz com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos entre as empresas pertencentes a determinada rede.

Não obstante os avanços na mentalidade empresarial brasileira no sentido de valorizar a cooperação, a questão cultural, ligada aos modelos de desenvolvimento regional faz com que a adoção a este modelo ainda seja lenta e não generalizada, fruto da filosofia individualista reinante no país, e da idéia de que o capitalismo é uma guerra de “todos contra todos”.

Referências

AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais. Oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO, M.M.; Laurindo, F.J.B. *Estratégias para a competitividade*. São Paulo: Ed. Futura, 2003.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTANHA, A. *Redes estratégicas e empresas de pequeno porte: modos de relacionamento em uma inserção competitiva coletiva*. Niterói: UFF, 1999.

LUNDEVALL, B. A. Introduction. In. *National Systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter, 1992.

PORTER, M. Clusters and the new economics competition. *Harvard Business Review*: v.76, nº6, Nov/1998

SANTOS, S.A.; PEREIRA, H.J.; ABRAÃO FRANÇA, S.E. *Cooperação entre micro e pequenas empresas*. São Paulo: Sebrae, 1994.

SILVA, Carlos Alberto Vicente da. *Redes de Cooperação de Micro e Pequenas empresas – Um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho-SP*. Dissertação de Mestrado. USP: São Carlos, 2004.

TÁLAMO, José Roberto e Carvalho, Marly Monteiro. Seleção dos objetivos fundamentais de uma rede de cooperação empresarial. *Revista Gestão e Produção*, v.11, n.2, p.239-250, mai.-ago. 2004

VASQUEZ-BARQUERO, A. *A evolução recente da política regional: a experiência européia*. Notas Econômicas. Porto Alegre, Dez. 1995.