COMPETITIVIDADE E A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL:

um estudo sob a abordagem sistêmica

Milton Luiz Wittmann[1]

RESUMO

O presente artigo trata de um aprofundamento teórico sobre o tema de competitividade e cooperação empresarial, a partir da abordagem *sistêmica* como sendo a matriz mais adequada de tratar o tema de redes de empresas e desenvolvimento, em contraponto a visão de Descartes baseada em modelos mecanicistas e lineares. Para tanto, parte de uma contextualização e descrição histórica do modelo cartesiano, abordando os aspectos de plataformas de organização de empresas caracterizadas como analíticos e disciplinares, passando pelo movimento da abordagem sistêmica, que passa a interpretar o desenvolvimento e o ambiente, e inserir nele sistemas de cooperação empresarial. Faz-se, então, uma relação entre a competitividade empresarial, seus conceitos, e suas

[1] Doutor em Administração pela FEA/USP em 1996. Professor dos Programas de pós-graduação em Administração e Engenharia de Produção da UFSM e do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UNISC. Líder dos grupos de pesquisa ESCORE/UNISC e CESAO/UFSM. www.profwittmann.com

relações com redes de empresas, justificando a inserção da cooperação empresarial na complexidade na qual as organizações se inserem, de forma interdisciplinar e transdisciplinar. Essa matriz de pensamento tende a não fechar totalmente o conjunto de possibilidades, mas, sim, a partir deles reconhecer a sua insuficiência no futuro e, até mesmo, através de uma auto-refutação, possibilitar o ingresso de novos instrumentos e possibilidades dentro da dinâmica do desenvolvimento.

Palavras-chave: 1 - Abordagem sistêmica; 2 - Complexidade; 3 - Cooperação empresarial; 4 - Competitividade

ABSTRACT

This article expounds a theoretical investigation about competitiveness and the management cooperation from a systemic approach as the most adequate headquarter considering the theme of management net and development against Descartes´ view, based upon mechanistic and lineal models. Therefore, it begins as a contextualization and a historical description on the Cartesian model, making an approach on the aspects of those analytical and discipline statements of management organization, then, going through systemic approach movement, which makes an interpretation of development and environment inserting in it management cooperation systems. Then, it is made a relation between the management competition, its concepts and its relations between enterprise nets, justifying the insertion of management cooperation into the world's complexity where the companies are in an interdisciplinary and a transdisciplinary way. That thought headquarter, from a systemic approach, dos not get finished the totality of possible ways, but from a systemic view it makes it possible recognizing its insufficiency

in the future even through self-rejection, opening up to the entrance of new tools and possibilities from a development dynamic, being this not only guided from an economic viewpoint, but also from the social, cultural, ecological and special point of view, thus making the development to acquire an embased direction.

Key words: 1 - Systemic Approach; 2 - Complexity; 3 - Management Cooperation; 4 - Competive

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas tornaram-se alvo de profundas mudanças na evolução da sociologia e complexidade das organizações, embasadas pela existência de um novo pensamento de percepção ambiental e da administração das empresas associadas a uma nova corrente de pensamento que passou a se espalhar por todas as áreas do conhecimento. Autores conhecidos como Fritjof Capra, Edgar Morin, Humberto Maturana, Francisco Varela, Sérgio Boisier, Morgan, entre, outros passaram a delinear novos arquétipos sociais, que passaram a interferir nas formas de gerir empresas e organizações.

Tal corrente, denominada de visão sistêmica[2], tem seus primórdios sedimentados a partir da metade do século XX. Entretanto, relativo ao conceito de desenvolvimento a percepção

[2] Entende-se por sistêmico aquele pensamento capaz de levar em conta as partes, o todo, a relação entre as partes e o todo e toda construção das relações paradoxais entre todos, a exemplo de estarem interligadas e separadas, dependentes e independentes ao mesmo tempo. Como afirma Edgar Morin: "existe complexidade, de fato, quando os componentes que constituem um todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico) são inseparáveis e existe um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre as partes e o todo, o todo e as partes" (2002, p. 14).

sistêmica delineou-se por volta da década de 40 (BOISIER, 2003), quando na biologia, a inovação deu-se através dos conceitos de organização celular, trazendo o modelo autopoiético proposto por Maturana e Varela (1997) no livro de *Máquina e Seres Vivos*. Da mesma forma, a ecologia deve muito a estes novos conceitos, pois é em 1962 que surge o 'novo ambientalismo', que, por sua vez, deu ao movimento uma percepção mais humanista do que simplesmente conservacionista e preservacionista da questão ambiental (MCCORMICK, 1992). Com influências na cibernética e na teoria dos sistemas de Talcot Parsons, Niklas Luhmann (1992) começa a delinear uma nova teoria dos sistemas, baseando-se no modelo autopoiético. Tal mudança não poderia passar despercebida no campo da Administração de Empresas, que Morgan (1996) em sua obra *Imagens da Organização* traça delineamentos da teoria autopoiética de Maturana e Varela para o campo da Administração.

Nesse artigo aborda-se a forma de pensamento *sistêmica* como sendo a matriz mais adequada de tratar o tema de redes de empresas e desenvolvimento, tendo em vista superar a "[...] inadequação cada vez mais ampla, profunda e grave entre os saberes separados, fragmentados, compartimentados entre disciplinas, e, por outro lado, realidades ou problemas cada vez mais polidisciplinares, transversais, multidimensionais, transnacionais, globais, planetários" (MORIN, 2002, p.13), em detrimento da visão analítica cartesiana.

Para tanto, este artigo parte de um posicionamento sobre o pensamento cartesiano, abordando os aspectos do desenvolvimento e das plataformas de organização de empresas caracterizados como analíticos, passando, então, pelo movimento que passa a interpretar o ambiente, e a inserir nele a empresa e o desenvolvimento. Faz-se, então, uma relação entre a competitividade empresarial, seus conceitos e suas relações com modelos cartesianos e sistêmicos. Por fim, abordam-se

delineamentos competitivos que justificam sistemicamente a inserção da cooperação empresarial na complexidade no qual as organizações se inserem.

2 O PESO DA NOITE CARTESIANA[3]

Quando o "olhar" se volta para a realidade, percebe-se a interdependência na qual o homem se insere. As árvores balançam suas folhas devido a ventos, ventos esses tendem a se mover devido a diferenças de pressão e de temperatura, forma-se a umidade e as chuvas, mas afinal, será que ocorreu essa diferença de pressão pela influência de cada um de nós? Pergunta a qual responde-se afirmativamente. Para compreender esta interdependência de fatores da natureza e a crise da sociedade moderna, Capra (1982) sugere que se adote uma perspectiva mais ampla e interdisciplinar, observando todo o contexto da evolução humana, incluindo as partes e o todo na cadeia de processos nos quais o homem se insere. Porém, durante vastos períodos essa perspectiva ficou de lado, pois se adotou e ainda se adotam métodos reducionistas de analisar os sistemas complexos, a exemplo do 'sistema vida'.

Percebe-se este reducionismo nos séculos XVI e XVII quando aconteceu uma mudança fundamental na visão de mundo e formas de observar a realidade: "a noção de um universo orgânico, vivo e espiritual foi substituída pela noção do mundo como uma máquina, e a máquina do mundo tornou-se a metáfora dominante da era moderna" (CAPRA, 1996, p.34). Autores como

[3] Aqui se pretende traduzir a maneira como Sério Boisier se referiu ao pensamento cartesiano e sua influência que teve nos modelos de desenvolvimento ao iniciar um capítulo de seu artigo: "***el peso de la noche cartesiana***" (2003).

Galileu, Descartes, Bacon, Newton e posteriormente Comte foram fundamentais para essa mudança.

Ao restringir os estudos aos fenômenos que poderiam ser medidos e quantificados, Galileu restringiu o critério qualitativo do conhecimento. Ao separar os critérios qualitativos e quantitativos, Galileu também proporcionou uma incrível divisão entre teoria e prática ao criar um método científico onde somente aquilo que fosse medido e quantificado seria fruto de investigação, anulando todas as outras possibilidades de análise de um objeto. Pode-se dizer que o processo científico galileiniano tornou-se procedimentalizado, onde qualquer pessoa poderia chegar ao mesmo resultado obedecendo aos mesmos passos (CAPRA, 1996).

Descartes, por sua vez, foi o "pai" da matriz analítica, apelidada posteriormente de "*cartesiana*", onde os fenômenos complexos deveriam ser divididos e quebrados em partes menores, onde, a partir do estudo destas, poderia se compreender o comportamento do todo, analisando assim o mundo como se fosse uma máquina, a qual seria governada por leis matemáticas exatas, em síntese: "[...] o mecanicismo cartesiano foi expresso no dogma segundo o qual as leis da biologia podem, em última análise, ser reduzidas à da física e às da química." (CAPRA, 1996, p.35).

Nota-se aqui o surgimento da frase "*o todo é igual à soma das suas partes*", posição hoje já superada, como afirma Sérgio Boisier (2003, p. 13), ao comentar o mecanicismo cartesiano:

> *... somos víctimas del 'síndrome de la suma', de una visión analítica de las cosas que nos empuja a privilegiar la suma por encima de la multiplicación, una forma metafórica de apuntar a nuestra escasa capacidad de pensamiento sistémico o a nuestra tendencia a sentirnos más cómodos con la entropía (un desorden con tendencia mortal) que con la sinergia.*

Essa síndrome da soma de que trata Boisier reflete-se na organização científica disciplinar, a hiperespecialização que acaba ocorrendo tanto no ensino como na prática profissional e empresarial. Desenvolveu-se, assim, a organização disciplinar, organizando o conhecimento científico de forma a introduzir a separação do todo e das partes dentro da especialização do trabalho e do conhecimento que Edgar Morin denomina *cegueira unidimensional.* (MORIN, 2002).

O cartesianismo, típico hiperespecialista, tenta produzir seu próprio objeto de análise. Isolado de toda complexa rede de relações, impõe o seu pensamento/objeto como o centro de todo processo científico, no qual a ordem constitui-se a única aceitável. Nesse modelo, toda dificuldade de perceber as mudanças no ambiente, como também todo o processo, seja científico ou realmente social como é, torna-se lento.

Essa dominação do objeto e da ciência disciplinar pelo método analítico impõe a ordem, ou seja, ocorre um processo de reprodução, onde o objeto transforma-se em objetivo de si mesmo. Com isso, nossas análises subordinam a sociedade aos estudos de determinado objeto, não percebendo que somos fios de uma teia muito maior de relações.

Esta *cegueira unidimensional* também teve influência de Augusto Comte, fundador do positivismo: o*rdem e progresso*, ou seja, um modelo de ordem e um progresso lento, gradual e previsível. Trazendo essa relação entre cartesianismo, unidimensionalidade, pensamento analítico, síndrome da soma e da hiperespecialização, nos quais percebe-se a imposição de uma certa *linearidade*, uma busca pelo empirismo, que segundo Boisier, "*impiden aprehender la realidad social en su complejidad*". (BOISIER, 2003, p. 13).

Dominar é subordinar toda realidade ao nosso pensamento, impondo uma ordem única para defender-se de toda lógica difusa real. Pedro Demo (2002, p.11) nos traz que "a linha reta é metáfora

do ditador – quem não está comigo está contra mim; as coisas são pretas ou são brancas; quem manda não obedece, quem obedece não manda". Novamente se afirma que o processo de linearidade sobrevive pela negação, negando as forças externas e tentando impor aos outros processos a sua dominação.

Por essa visão linear fica cada vez mais evidente a dificuldade de atuar na realidade complexa baseando-se em métodos cartesianos. O problema encontra-se de forma que, na nossa sociedade a complexidade tornou-se marca registrada, e que para compreendê-la necessita-se de modelos como o paradigma construtivista, ou seja, não linear, holístico, probabilístico, subjetivo, recursivo, dialógico (BOISIER, 2003), já que não se pode tratar máquinas complexas a exemplo de empresas, organizações e seres vivos como se fossem máquinas simples a exemplo de relógios, computadores, carros e aviões.

Entende-se que linearidade não se constitui na melhor forma de tratar as máquinas complexas, já que uma pessoa, uma empresa, um sistema social atingem patamares incertos ascendentes dentro do fluxo contínuo de matéria, energia e conhecimento. Como bem afirma Pedro Demo: "é preciso superar o conhecimento 'disciplinarizado', porque reduzindo a realidade ao olhar de apenas uma disciplina, só pode ser deturpante; em vez de 'construir' a realidade, 'inventa-a'". (DEMO, 2002, p.9).

Para compreender a complexidade da sociedade moderna, Capra (1982) sugere que se adote uma perspectiva mais ampla, a fim de ver o todo em contrapondo à simples soma das partes (BOISIER, 2003). Esta interdisciplinaridade visualiza-se melhor na leitura interpretativa histórica de um período de milhares de anos, onde se evidencia que as estruturas sociais não são estáticas, mas, pelo contrário, constituem-se de padrões dinâmicos de transformação.

Vista dessa forma, crises sociais são simplesmente um aspecto da transformação e uma etapa necessária para o desenvolvimento das civilizações. Para Capra (1996), a crise atual

está claramente delineada por uma profunda mudança de percepção, pensamentos e valores sociais que formam uma nova visão da realidade em contraponto à visão cartesiana. Essa defendia uma linha de pensamento baseada no racionalismo e no reducionismo pela decomposição das partes, cujo método levou à fragmentação do pensamento ocidental e à atitude generalizada do reducionismo da ciência.

3 DESENVOLVIMENTO

Os debates sobre o desenvolvimento, muitas vezes, nos remetem ao desenvolvimento econômico, evitando a questão da sustentabilidade social e ambiental. Tal forma gera três pontos de vista: I – de que o desenvolvimento alcançaria os territórios através da livre disseminação das forças de mercado; II – a abordagem marxista, que traz como obstáculos ao desenvolvimento os fundamentos do sistema capitalista; III – a que coloca o mercado e o capital não como fundamentos do desenvolvimento, mas, sim, como instrumentos auxiliares ao desenvolvimento econômico.

Partindo da comprovação de Polanyi (2000), detecta-se que a dinâmica da sociedade moderna é governada por um duplo movimento, um movimento destrutivo e um comportamento defensivo. Aquele, influenciado pela dinâmica da economia de mercado, enquanto que o contramovimento defensivo é trazido à tona por um comportamento social que enfrenta mudanças. Com isso, tem-se o modelo proposto I, que tende a ser destrutivo, da mesma forma que o outro extremo (a posição marxista, II) de ir contra os fundamentos do sistema capitalista buscando uma acumulação coletiva.

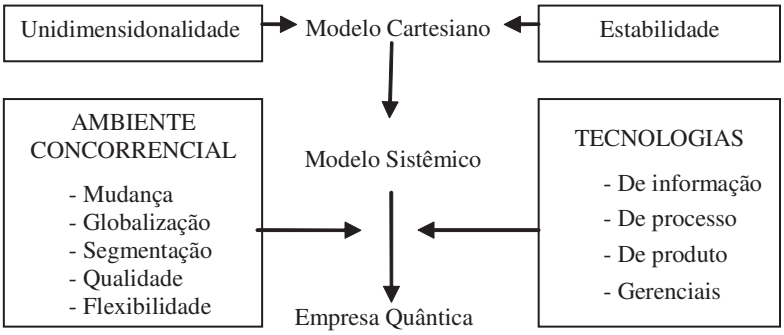
Estando ligado aos movimentos sociais atuais, o comportamento defensivo ao desenvolvimento tem suas origens

nos movimentos contraculturais da década de 60, tais como o ambientalismo e o feminismo. Em uma época de novas percepções científicas e sociais em contraponto ao modelo cartesiano, tentativas deliberadas de viver sob normas diversas e sob pensamentos catastrofistas ligados ao desenvolvimento e à disseminação de novas idéias, desenvolve-se o ambiente informacional (CASTELLS, 2001) em associação a ambientes relacionados, como também a ascendência do desenvolvimento tecnológico e concorrencial baseado na segmentação, inovação e flexibilidade que fundamentam a origem da sociedade em rede, o modelo sistêmico, a interconectividade e a empresa quântica (Figura 1).

Essa nova arquitetura social, embora interdependente, alicerça-se em um mundo assimétrico. Essa assimetria gera desconformidades econômicas e sociais entre regiões prósperas, cuja população tem acesso aos meios de produção e regiões empobrecidas, caracterizadas por índices de exclusão social e tolhidas da liberdade (SEN, 2000). Desconformidades essas oriundas de uma percepção antiga e unidimensional.

Estando, de certa forma, ligado à idéia de progresso, o desenvolvimento também tem uma "noção aparentemente evidente; sendo por natureza cumulativa e linear, traduzindo-se de forma simultaneamente quantitativa (crescimento) e qualitativa (isto é, por um *melhor*)" como nos traz Edgar Morin (2002, p. 95).

FIGURA 1 - CONTEXTUALIZAÇÃO



Uma das formas de propiciar um desenvolvimento não-linear (DEMO, 2002), ou seja, capaz de ultrapassar a cegueira unidimensional (MORIN, 2002) é a alternativa que coloca o mercado e o capital como instrumentos do desenvolvimento. Contudo, inexistem formas únicas de desenvolvimento, mas o reconhecimento de diversidades no acoplamento estrutural de diferentes modelos, valorizando as dimensões intangíveis do desenvolvimento (SCHMIDT, 2003), como dimensões sociais, culturais, ecológicas e espaciais associadas a tão trabalhada forma de desenvolvimento, a econômica.

Essa matriz de pensamento, a partir de uma perspectiva sistêmica, tende a não fechar totalmente o conjunto de possibilidades, mas sim, a partir dela, reconhecer a sua, *talvez,* insuficiência no futuro e até mesmo através de uma auto-refutação possibilitar o ingresso de novos instrumentos e possibilidades dentro da dinâmica do desenvolvimento, sendo este não conduzido somente sob ponto de vista econômico, mas sob o social, cultural, ecológico e espacial, passando o desenvolvimento a possuir um ponto de vista sustentável[4].

[4] Trata-se como desenvolvimento sustentável aquele trazido pelo Relatório Bruntland (Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento,

Esse desenvolvimento sustentável, a partir da matriz sistêmica, alicerça-se pela interdisciplinaridade de fatores que geram múltiplos ambientes, a exemplo de cultura, tradição, crenças, arranjos organizacionais, liberdade, capital social, que, quando integrados, tendem a potencializar a região. Ou seja, a matriz sistêmica abarca múltiplas possibilidades, e mesmo assim entende-se incompleta, já que em um futuro próximo poder-se-á utilizar novos conceitos e instrumentos capazes de potencializar cada vez mais o estudo e a prática do desenvolvimento regional.

Esses conceitos inserem-se em amplitudes amplas e interdependentes, envolvendo desde macro-contextos globais até micro-contextos locais, que estimulam a formação de estratégias competitivas inter-relacionadas, que, em cadeia, compactuam-se com realidades definindo práticas e relações sociais que, interdependentes entre si, associa-se a estruturas, que além de permitir o desenvolvimento regional, permitem reequilíbrios autoconstrutivos.

Entretanto, devido ao processo dinâmico das práticas sociais associadas a diferentes paradigmas (KUHN, 1982) e a problemas decorrentes dos modelos de desenvolvimento unidimensionais, o ambiente social e econômico origina novas políticas e estratégias desenvolvimentistas que podem suprir necessidades de contextos interdependentes e complexos. Políticas e estratégias essas, que

---

1994), ou seja, aquele desenvolvimento que propicia o crescimento atual, porém, sem diminuir as possibilidades das gerações futuras terem igual ou melhor desenvolvimento. Para tal concretização, Ignacy Sachs (1993, p. 24-27) nos traz cinco dimensões de sustentabilidade: *social*, buscando construir uma civilização do ser; *econômica* que visa a alocação e gestão mais eficientes dos recursos por um fluxo regular de investimento público e privado; *ecológica* que tende a aumentar a capacidade de carga do planeta, limitando consumo de energias não-renováveis, ou seja, a busca de uma adequada proteção ambiental; *espacial*, voltada para uma configuração rural e urbana mais equilibrada; *cultural*, privilegiando processos de mudança no seio da continuidade cultural.

se relativisam em práticas e cenários distintos, proporcionados pela sociedade informacional (CASTELLS, 2001).

Esta sociedade informacional que tem origens nos movimentos culturais, científicos e tecnológicos a partir da segunda metade do século XX, estimulou a existência de estratégias desenvolvimentistas exógenas a países em desenvolvimento (BARQUERO, 2001), baseadas em modelos de industrialização, a exemplo do modelo de substituição de importações ocorrido no Brasil (BRUM,1988). Nesse período, no Brasil, empresas se transnacionalizaram estimuladas pelos vultosos investimentos de infra-estrutura em setores tais como: siderurgia, energia elétrica, petróleo e sistemas de transporte.

Ressalva-se que esse modelo de desenvolvimento econômico esgotou-se frente ao processo de globalização e ascendência do paradigma do conhecimento e tecnologia do final do século XX ocasionando uma inversão dos modelos baseados em mercados cativos por mercados competitivos globalizados (O'BRIEN, 2002). Estes passaram a estimular a formação de novos cenários concorrenciais e incremento de índices de flexibilidade e mudança de conceitos e estratégias organizacionais.

A localização industrial fragmentou-se. Os produtos passaram a ser criados, produzidos e montados em diferentes territórios a partir da utilização de fatores competitivos distintos:

> o advento da indústria de alta tecnologia, ou seja, a indústria com base na microeletrônica e assistida por computadores, introduziu uma nova lógica de localização industrial. [...]. Esse espaço caracteriza-se pela capacidade organizacional e tecnológica de separar o processo produtivo em diferentes localizações, ao mesmo tempo em que reintegra sua unidade por meio de conexões de telecomunicações e da flexibilidade e

> precisão resultante da microeletrônica na fabricação de componentes. (CASTELLS, 2001, p. 412).

Nota-se, com o exposto, duas lógicas espaciais. A prática de lugares à distância, proporcionada pela tecnologia e a prática de territórios locais, que, por sua vez, são vislumbrados pelo convívio físico (CASTELLS, 2001). Essas lógicas, pertinentes a reorganizações do processo espacial produtivo geram uma maior interdependência entre desenvolvimentos de diferentes regiões e locais, a exemplo de inovações correlacionadas, cujos efeitos podem ser sentidos em diferentes territórios, sejam estes locais, regionais ou globais.

Em ambientes globais, regionais ou locais, percebe-se a ascendência competitiva de grandes empresas em detrimento de governos, ou seja, estes últimos são relativisados frente ao poder empresarial, a ponto de produzir abalos locais ao aplicar grandes investimentos, não só pelo volume de recursos que transacionam, mas também pela criação de cadeias produtivas em volta do processo produtivo (CASAROTTO FL. e PIRES, 1998). Por conseguinte, ocasionam graus ascendentes de interdependência, nos quais a cadeia ou rede de negócios estabelece parâmetros de competitividade e desenvolvimento obtidos pela produção em blocos ou aglomerados de empresas, que interferem tanto regional como localmente.

Estratégias pré-estabelecidas de desenvolvimento, por seu turno, proporcionam suporte a práticas, que se associam a distintos ambientes e épocas. Modelos anteriores são eliminados, adaptados ou reorganizados em substituição a novas crenças e conceitos, já que os anteriores não são mais suficientes nas suas estruturas originais, para se adaptarem às novas descobertas em cenários socioeconômicos e organizacionais inovadores.

Com o objetivo de potencializar desenvolvimento regional nesses ambientes inovadores e integrar governos com empresas,

contextualizam-se ambientes e criam-se mecanismos de gerenciamento a partir de novas estratégias, de forma a agregar variáveis sistêmicas na otimização de recursos. Ressalva-se que para a agregação de valor do regional ao global, esses mecanismos devem associar-se ao capital social, evitando que o desenvolvimento desvincule-se de liberdades individuais e exógenas ao ambiente e, por conseguinte, podendo criar desequilíbrios culturais, sociais e econômicos.

A existência de modelos exógenos desvinculados à região, tende ao desequilíbrio do desenvolvimento regional sustentável. Segundo Amartya Sen (2000), a liberdade, como forma diferenciada de conceituar o desenvolvimento, envolve a multiplicidade de instituições, que se inter-relacionam entre si, incluindo tanto oportunidades como restrições na sua ausência.

4 COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

O desenvolvimento regional, associado à complexidade e a análises interdisciplinares, se fortaleceu com a abertura dos mercados e aumento das interfaces econômicas, sociais e culturais, que têm sido a marca registrada dos últimos anos, cujos sinais estão presentes nos novos desenhos organizacionais, interferindo no cotidiano dos cidadãos e das empresas. (PORTER, 1999). Nessa nova ordem mundial, para Ghemawat (2000), as empresas necessitam ter uma visão sistêmica fortalecida pela interdependência entre os agentes e respectivos ambientes concorrências, na qual a globalização exige um alto nível de qualidade, produtividade e inovação.

Diante da necessidade de adaptação a esse ambiente, intensifica-se, segundo Bethlem (2002), a reorganização dos modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar a

organização com padrões mais avançados de qualidade e produtividade (BASSO, 1998). Entre as alternativas existentes, as alianças, parcerias e redes de cooperação se constituem em estratégias importantes ao sucesso de qualquer negócio.

As alianças estratégicas, segundo Lorange e Roos (1996), surgem em diferentes tipos de organizações que passam a ver na cooperação um importante caminho para aumentar a competitividade através do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e riscos. Existem alianças e parcerias de diversos formatos, que vão de acordos informais até fusões de empresas, de acordo com as intenções ou objetivos almejados pelas empresas. De acordo com Rodrigues (1999), através de parcerias, as empresas têm condições de suprir necessidades financeiras, técnicas e gerenciais, obter acesso a novos mercados, desenvolver novos produtos e novas tecnologias. Porém, para que a parceria dê resultados é necessário um amplo esforço, empenho, cooperação e comprometimento das partes envolvidas.

Conforme Gomes (1999), a simples união de empresas não assegura vantagens se não houver cooperação e eficiência no gerenciamento e empenho de todas as partes envolvidas no processo. Pois, o fato das alianças estratégicas serem essenciais nos dias atuais não significa que funcionem com a mesma facilidade com que são concretizadas, sendo grande o percentual de alianças que se desfazem sem atingir os objetivos pré-estabelecidos.

A existência de estratégias baseadas em ações conjuntas de cooperação, que aumentam o desempenho e a competitividade das empresas, cria vínculos de parceria com vistas a melhorias competitivas e criação e implantação de novas redes empresariais, restringindo modelos baseados em ações culturais individualistas e com baixos índices de capital social.

Argumentos, que salientam a importância de estruturas empresariais em rede, são de que, segundo Castells (2001), as

novas configurações competitivas exigem a flexibilização operacional e, por conseguinte, aumento da autonomia funcional[5], as quais são estimuladas pela crescente aceleração de mudança de uma sociedade estruturada em rede.

Trata-se, nesse estudo, de promover o desenvolvimento empresarial, através do diferencial de estruturas empresariais em rede, considerando diferentes dinâmicas setoriais e organizacionais. Essas devem ser estruturadas de forma holística pela identificação dos vários fatores que compõem a competitividade empresarial, que vão desde a produtividade, eficiência, eficácia, tecnologia e meio ambiente até os valores éticos, sociais e culturais.

As alianças empresariais e redes de empresas ou redes de cooperação empresariais se contrapõem à visão cartesiana, à medida que partem de modelos interdependentes e cuja competitividade dos membros passa a ser avaliada não de forma unidimensional, mas, pela capacidade de proporem ações coletivas interdependentes e multifocadas. Essas alianças passam a considerar a existência de análises conjuntas dos fatores empresariais visualizados nas capacidades internas e externas dos membros, como globalização de mercados, cadeia produtiva e de suprimentos e tecnologia.

O conhecimento nesta visão constitui-se de uma totalidade integrada e que, embora seja possível discernir partes individuais em qualquer sistema, a natureza do todo é sempre diferente da mera soma das suas partes. Além disso, os sistemas são naturalmente dinâmicos e não estruturas rígidas e inflexíveis como supunha o modelo mecanicista da Revolução Industrial, pois sua identidade se processa por filtragens feitas pelo seu ambiente sistêmico.

---

[5] Autonomia funcional também denominada de *empowerment*, que consiste em transmitir autoridade da administração para os trabalhadores de forma que esses possam decidir mais rapidamente na solução de problemas e implementação de inovações.

As filtragens de uma empresa em rede, que se autoidentifica mantendo uma relação de escolhas de troca cooperativa entre ela, o meio e seus respectivos membros relativos às suas potencialidades, mais competitiva ela passa a ser, desde que mantenha aliada à complexidade estrutural sistêmica. Entretanto, a sedimentação deste processo tende a criar na empresa determinadas estratégias que passam a constituir normas, que por seu turno criam uma pseudo-estabilidade, pois o ambiente em sua plenitude sistêmica caracteriza-se pela certeza da incerteza e da não linearidade dos acontecimentos.

Essa interpretação é descrita por Demo (2002), quando faz uma referência ao conceito de paradigma de Kuhn (1982). Quando institucionalizados e aceitos pela comunidade científica, os paradigmas passam a moldar a ciência defendendo seus pressupostos e relativisando os contrários e críticos à teoria proposta e evitando a existência do devir[6], ou seja, o vir a ser que fundamenta de que não somos, estamos sendo e não nos fundamentamos em verdades absolutas além da incerteza, da complexidade, do caos e da mudança.

Entretanto, a estabilidade de uma rede de empresas, na literatura, está associada ao nível de competitividade que lhe dá sustentação e desempenho superior em relação ao ambiente concorrencial. Porter em seu livro *On Competition* (1999) associa a competitividade à capacidade da empresa se moldar a cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos clientes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; e às manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes. Ferraz et al (1997) no livro *Made in Brazil* enfraquece os conceitos convencionais de competitividade associados a medidas físicas de desempenho, que

[6] Termo utilizado pelo filósofo Heráclito, quando o mesmo afirmava que o homem não poderia banhar-se duas vezes em um mesmo rio e que a realidade constituía-se por um vir a ser.

ele denomina de competitividade revelada e avança em seu conceito propondo que a empresa melhora sua posição no mercado quando esta se fundamenta sua competitividade na "adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado" (FERRAZ, 1997, p. 7) e à capacidade de criar estratégias futuras.

Sabe-se quanto é polêmico traçar conceitos de competitividade, especialmente quando este é associado à criação de identidade empresarial. Mas, percebem-se avanços à medida que, a exemplo de Ferraz et al (1997), estes não priorizam os modelos estáticos, mas a visualização de ambientes futuros que, quando associados à visão sistêmica, são complexos, incertos e cuja estabilidade se processa simultaneamente pela associação entre o caos, a complexidade e a estrutura.

Essa complexidade, associada ao ambiente relacional de empresas, estimula a interdependência entre seus agentes (PORTER, 1999; RODRIGUES, 1999; CASAROTTO E PIRES, 1998; AMATO NETO, 2000) em substituição ao desenvolvimento empresarial baseado em sistema verticalmente integrado e associado a uma única empresa. Arranjos organizacionais e redes de cooperação geram um aumento de competitividade, seja pela formação de aglomerados, sistemas locais de produção (PORTER, 1999; AMATO NETO, 2000, BARQUERO 2001), seja pela formação de redes de pequenas e médias empresas (CASAROTTO E PIRES, 1998) ou de alianças estratégicas. (RODRIGUES, 1999).

A partir de alianças e redes, as organizações associam o desenvolvimento individual com o coletivo pelo aumento da interdependência e compartilhamento de ações coordenadas, não havendo necessariamente superposição de ações. Embora seja importante que haja convergência de objetivos, há exigências relativas a complementaridades entre os partícipes, ou seja, "é absolutamente fundamental que os objetivos sejam explicitados

pelos formadores de alianças, suas diferenças analisadas e as possibilidades de harmonização dos objetivos estudadas em detalhes". (BATALHA, 2001, p. 50).

Argumentos que salientam a importância de estruturas empresariais em rede, são, segundo Castells (2001), de que as novas configurações competitivas tenham flexibilização operacional. Por conseguinte, essas aumentam a autonomia funcional estimuladas pela crescente aceleração de mudança de uma sociedade autoreferencial, identificada pela fluidez das estruturas organizacionais e da desfronteirização das empresas.

Os arranjos organizacionais, a exemplo de redes de empresas, se associam a aglomerados empresariais (*clusters*) que se constituem em "um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e elementares". (PORTER, 1999, p. 211). Esses aglomerados formam-se de maneira espontânea ou induzida a partir de uma âncora inicial que estimulam investimentos correlatos, formando elos de interdependência organizacional. (CASTELLS, 2001).

Segundo Doz e Hamel (2000) e Casarotto e Pires (1998), empresas adotam, como estratégia, a inserção em redes empresariais horizontais e/ou verticais, a exemplo de redes flexíveis, redes de inovação tecnológica, *joint-ventures*, consórcios, *clusters*, redes *top-down*, alianças estratégicas, redes de cooperação, franquias e centrais de compras.

Nohria *apud* Cabral (1999, p.132), aponta três razões para o crescente interesse no paradigma de redes, que são:

> em primeiro lugar, a emergência do novo padrão de competitividade (Best, 1990), cujo traço mais característico é o surgimento, ao longo das últimas décadas, de pequenas empresas empreendedoras, de distritos regionais como o Vale do Silício na Califórnia

> e de novas indústrias, tais como de computadores e de biotecnologia. Outro traço relevante é a ascensão de economias asiáticas como Japão, Coréia, Taiwan ao cenário econômico mundial. No padrão antigo (1900-1970), o modelo de organização era a grande empresa hierarquizada, verticalmente integrada e voltada para a produção em massa de produtos padronizados (fordismo). O sucesso do novo modelo tem intensificado o interesse nas redes, fazendo com que as empresas busquem, em vez de relações competitivas, relações colaboradoras que as unam em redes de interligações laterais e horizontais tanto interna quanto externamente. Em segundo lugar, os recentes desenvolvimentos no campo da tecnologia de informação, que têm ocasionado uma revolução de amplo escopo nos arranjos, operações e interligações das organizações em todo o mundo. Por fim, o amadurecimento da análise de redes como disciplina acadêmica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescente impulso por alianças insere-se, não apenas em empresas globais. Empresas locais, mesmo sem estarem diretamente inseridas em inovações tecnológicas avançadas, também sofrem pressões de custos e de qualidade de clientes que competem em mercados globais ou tecnológicos avançados (LEWIS, 1992).

Na Europa, em países como a Itália e Alemanha há exemplos bem sucedidos de associação de pequenas empresas (PUTNAM, 2000). Na Itália cita-se a experiência do consórcio de valorização da batata típica da Bologna que reúne quatro

cooperativas de pequenos produtores. Já na Alemanha o IAD (Instituto Alemão para o Desenvolvimento), adota o entrelaçamento (cooperação) entre empresas como um dos quatro fatores propulsivos à competitividade empresarial. Os demais fatores são constituídos por ações do estado e de instituições, que agem como estimuladores de melhoria do tecido institucional; do entrelaçamento entre empresas e instituições de suporte; e da competitividade ao nível da empresa, como flexibilidade, agilidade, qualidade e produtividade (CASAROTTO e PIRES, 1998).

A experiência internacional de conexões entre empresas, segundo Castells (2001, p.181), "abrange o modelo de redes multidirecionais posto em prática por empresas de pequeno e médio porte e o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa", assim como "a interligação de empresas de grande porte que passou a ser conhecida como alianças estratégicas".

Casarotto Fl. e Pires (1998) colocam que as pequenas empresas possuem dificuldades ou maiores limitações para competirem isoladamente. Acrescentam que, interpretando a Curva 'U' e estratégias competitivas genéricas de Porter (1989), a passagem de pequeno para grande porte pode, se for lenta, leva a empresa a passar pelo nível mínimo de lucratividade e, para ultrapassá-lo há necessidades de investimentos em economia de escala. Portanto, segundo os autores, para a pequena empresa ter competitividade com maior participação de mercado, resta ser participante de uma rede *topdown*[7] ou participar de uma rede flexível de pequenas empresas.

Quando a opção da estratégia empresarial fundamenta-se numa rede de empresas, a implementação do processo cooperativo entre os partícipes gera desafios que precisam ser superados,

[7] Participação da empresa em uma cadeia produtiva controlada por uma única empresa.

principalmente em relação à governança, comprometimento dos membros e existência de capital social.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Ufrgs, 2001.

BASSO, M. ***Joint Ventures*** **manual prático das associações empresariais**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998.

BATALHA, M. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

BECKER, D. F. A economia política de regionalização do desenvolvimento contemporâneo. **Revista Redes**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, v.6, p. 7-46. Set/dez 2001.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.

BRUM, A. J. **Modernização da agricultura**: trigo e soja. Rio de janeiro: Vozes. 1988.

BOISIER, S. *¿ Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica*? **In REDES**. Santa Cruz do Sul v.8, n 1, p. 9-42, jan/abr., 2003.

CABRAL, A. C. A. **Novos arranjos cooperativos***:* alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global.-

Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo: Atlas, 1999.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. 14. ed. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1996.

_____. **Ponto de mutação**: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1982.

CASAROTTO Fl ; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, M.. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1994.

DEMO, P. **Complexidade e aprendizagem***:* a dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.

DOZ, Y., HAMEL, G. **A vantagem das alianças***:* a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2000.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. ***Made in Brasil***: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookamn, 2000.

GOMES, B. C. Estratégia em primeiro lugar. **Revista HSM *management***. São Paulo, n 15, julho/agosto 1999.

KHUN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1982.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas***:*estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Livraria Editora Pioneira, 1992.

LORANGE, P.; ROSS, J. **Alianças estratégicas***:* formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

LUHMANN, N.; GEORGI, R. de. ***Teoría de la sociedad***. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara, 1992.

MCCORMICK, J. **Rumo ao paraíso**: a história do movimento ambientalista. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1992.

MATURANA, H.; VARELA, F. **De máquinas e seres vivos**: autopoiese a organização do vivo. Porto Alegre: Artes Médica, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo:Atlas, 1996.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da *internet***. São Paulo: Saraiva, 2002.

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTER, M. **Competição = *on competition*:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia***:* a experiência da Itália moderna. 2 Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

RODRIGUES, S. B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMIDT, J. P. Capital social e políticas públicas. In LEAL, Rogério G.; ARAUJO, L. E. B. **Direitos sociais e políticas públicas**: desafios contemporâneos. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2003.

SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Cia de Letras, 2000.