

COOPERAÇÃO, A PEDRA DE TOQUE DAS ORGANIZAÇÕES PÓS-INDUSTRIAIS

Edegar Luis Tomazzoni¹ e Carlos Honorato Schuch Santos²

RESUMO: As necessidades básicas do ser humano, hoje, vão além daquelas fisiológicas e psico-emocionais. Tão importantes quanto estas são as de aceitação social e cooperação. Sem cooperação, seria muito difícil, quando não impossível, uma pessoa, ou uma organização, obter os elementos tangíveis e intangíveis para a satisfação de suas necessidades fundamentais. Nesta virada do milênio, novas formas de organização intra-empresa e entre empresas começam a se desenhar. Essas novas formas de arquitetura ainda não possuem um “rosto” bem definido, mas possuem uma “alma” bem definida: a cooperação. A organização, hoje, seja ela qual for, não passa de um elo da “rede de valor”. Logo não é mais possível que se comporte de forma altista. Os novos arranjos organizacionais (Vale do Silício, Modelo Filandês) são exemplos de como o espírito da cooperação pode conviver de forma harmônica com a competição, na busca de vantagem competitiva. Encontrar o equilíbrio entre essa cooperação e a crescente necessidade de competição será a “pedra de toque” das organizações pós-industriais.

PALAVRAS-CHAVE: Cooperação; Cultura; Competição; Inovação; Rede de valor; *Cluster*.

COOPERATION, THE TOUCHING STONE OF THE POST INDUSTRIAL ORGANIZATIONS

ABSTRACT: Nowadays, the basic needs of the human being go beyond the physiological and psycho-emotional. The social acceptance and cooperation are also important. Without cooperation, it would be difficult or even impossible for an individual or an organization to get tangible or intangible elements for the satisfaction of his/its fundamental needs. In the changing of the millennium new forms of intra enterprises or enter enterprises are being designed. These new forms of structure do not have a well defined “face”, but have a well defined “spirit”, the cooperation. Nowadays, any organization is not more than a link of the “value cluster”. So, it is not possible anymore that it behaves in a speculative way. The

¹ Doutorando em Ciências da Comunicação com ênfase em Relações Públicas, Propaganda e Turismo da USP (Universidade de São Paulo); Professor do Departamento de Administração e Comércio Exterior da UCS (Universidade de Caxias do Sul) e Professor do Curso de Administração da FSG (Faculdade da Serra Gaúcha – RS).

² Doutor em Engenharia da Produção pela UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), Professor da UCS (Universidade de Caxias do Sul), da UERGS (Universidade Estadual do Rio Grande do Sul) e da UNISC (Universidade de Santa Cruz – RS).

new organizational arrangements (Silício Valley, Finland Model) are examples of how the cooperative spirit can live in harmony with the competition, in search of competitive advantage. Finding this balance between this cooperation and the increasing need of competition will be the “touching stone” of the post industrial organizations.

KEY WORDS: Cooperation; Culture; Competition; Innovation; Value cluster; Cluster.

INTRODUÇÃO

Por mais paradoxal que possa parecer, em razão do elevado grau de complexidade, formalidade, competição e frieza das relações humanas, nas sociedades urbanas contemporâneas pós-industriais, a verdade é que a cooperação desenha-se, implementa-se e desenvolve-se em sofisticados processos cada vez mais típicos dessa mesma sociedade pós-fordista.

Uma das necessidades mais relevantes, portanto, de natureza sociológica e que, provavelmente, nem sequer seja percebida, considerada e valorizada prioritariamente é a cooperação. O ser humano precisa tanto de cooperação quanto de aceitação social.

Sem cooperação seria muito difícil, quando não impossível, uma pessoa ou uma organização obter os elementos tangíveis e intangíveis para a satisfação de suas necessidades fundamentais. Ao se identificarem as necessidades básicas do ser humano, em uma escala de importância, ou em uma classificação hierárquica, salientam-se as de natureza fisiológica (comer, beber, vestir, dormir, sexo) e as de natureza psico-emocional (segurança, aceitação, afeto).

Para Kotler (2000, p. 195, 196), “a teoria de Freud conclui que as forças psicológicas que formam o comportamento das pessoas são basicamente inconscientes e que uma pessoa não pode entender completamente suas motivações. Uma técnica pode ser usada para traçar as motivações de uma pessoa, desde as instrumentais mais declaradas até as mais profundas. A teoria de Maslow explica por que as pessoas são motivadas por necessidades específicas em determinadas épocas. Por que uma pessoa emprega tempo e energia consideráveis em segurança pessoal e outra em conseguir opinião favorável dos outros? A resposta de Maslow é que as necessidades humanas são dispostas em uma hierarquia, da mais urgente para a menos urgente. Em sua ordem de importância, elas são necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização”.

Paralelamente, os sistemas de organização social, teoricamente baseados na cooperação do socialismo utópico até os socialismos de Estado, mostraram seus limites na solução dos problemas, conflitos e satisfação de necessidades humanas e sociais, como, por exemplo, segurança, saúde e emprego. Para Seldon (1996, p.34), a organização socialista de produção foi eficiente e desejável nos períodos das duas grandes guerras, mas “(...) el socialismo de la guerra (...) se mostró incapaz de

adaptarse a los cambios de las condiciones, de las oportunidades y de las preferências del público durante los decenios de la paz”.

Para Thurow (1997), é preciso criar soluções para o desequilíbrio do capitalismo e da democracia, pois ambos são ideologias que enfatizam o individualismo em detrimento da cooperação e do bem comum. A justificativa de Thurow é que as desigualdades sociais têm-se agravado. Propõe como principal alternativa para um futuro melhor a retomada da ação do Estado para a construção do bem-estar social. Albagli e Maciel (2003) abordam as relações de poder e o relevante papel do Estado no adequado direcionamento da cooperação e do capital social como expressões dos interesses coletivos para a emancipação econômica e o fortalecimento da democracia.

Diante disso, é preciso encontrar uma nova matriz de cooperação, tanto para a organização, como para a sociedade e o próprio indivíduo. O desafio é encontrar o equilíbrio entre cooperação e competição, considerando a preservação de valores culturais favoráveis à inovação e a gestão das relações de poder no ambiente intra e entre organizações. A experiência do modelo de concentrações geográficas de empresas e organizações, os *clusters*, apresenta contribuições relevantes em desenvolvimento local e competitividade global. Os diversos *clusters*, em várias regiões do mundo, constituem-se em importantes oportunidades de estudos e conhecimentos a serem consideradas.

CULTURA DE COOPERAÇÃO E CAPITAL SOCIAL

Para que exista um ambiente de cooperação, é preciso que haja uma cultura de cooperação. A forma como as organizações sociais cooperam entre si varia de acordo com a cultura local em uma sociedade globalizada. A sociedade brasileira pode ser caracterizada como patrimonialista, paternalista, de herança e antecedentes históricos escravocratas, cujos valores devem evoluir a fim de que haja avanços em direção ao desenvolvimento. A cultura da cooperação depende da origem socioeconômica e da raiz étnica de uma comunidade ou sociedade.

A fim de que se possa entender por que as comunidades e organizações diferenciam-se umas das outras, é importante que se defina o conceito de cultura. A definição seria um conjunto de critérios pelos quais se analisam as diferenciações. Esse conjunto de critérios constitui um paradigma de referenciais teóricos para diagnosticar situações contextuais, a fim de se propor soluções, planejar rumos e influenciar tendências (Srouf, 2000).

A cultura pode, então, ser definida como o acervo de manifestações, estilos comportamentais e costumes de um grupo social delimitado geograficamente, ou o conjunto de hábitos, maneiras de pensar, de ser e de agir. Essa classificação seria a

síntese da forma como as atitudes de uma determinada organização (grupo social, comunidade, ou empresa) evidenciam-se, em relação às atitudes de outras organizações. Vale dizer que a cultura resulta da frequência ou da constância da manifestação das atitudes e costumes que padronizam os comportamentos dos indivíduos de uma organização (Motta; Caldas, 2003).

A existência de cooperação é, portanto, uma questão cultural que precisa ser preservada e implementada nas organizações. A criação de um ambiente de cooperação é fundamental nas organizações, considerando o desenvolvimento da inovação como o combustível da sobrevivência.

De Fleur e Ball-Rokeat (1993), estudando a cooperação sob a ótica cultural, mostram que Durkheim, em “Divisão do Trabalho”, publicada em 1893, já tratava do problema da solidariedade social. Para o autor do século XIX, a divisão do trabalho é a principal fonte da solidariedade social. O fator importante, porém, é que essa mesma divisão, que gera solidariedade orgânica, também incrementa o grau de individualidade e diferenciação dentro da sociedade. Cada indivíduo adquire cada vez mais seu próprio modo de pensar e de agir e submete-se menos à união corporativa. Assim, embora num sentido, as pessoas altamente especializadas estejam presas em uma teia de dependência com relação a outras, ao mesmo tempo, acham-se psicologicamente isoladas, pois as especializações conduzem-nas a desenvolver individualidades cada vez maiores.

Para Adizes (1998), a curto prazo, os interesses são incompatíveis, e os conflitos deles resultantes poderão paralisar a eficiente implementação das decisões. Para se resolver esse conflito, é preciso criar uma atmosfera *vencer/vencer*. Uma comunhão de interesses faz-se necessária. Isso, no entanto, é utópico, por ser operacionalmente impossível haver uma atmosfera *vencer/vencer* e uma comunhão de interesses continuamente e para sempre. Conflitos entre interesses diversos são normais em um dado momento qualquer.

O que fazer então? Adizes (1998, p. 167) argumenta que:

“para se obter operacionalmente uma atmosfera *vencer/vencer* a curto prazo, é preciso que se tenha uma visão *vencer/vencer* do futuro – além, é claro, da confiança mútua entre as pessoas que juntas constituem o conjunto de autoridade, poder e influência de uma organização. É preciso que elas tenham certeza de que serão beneficiadas com o *vencer/vencer* a longo prazo, ainda que a curto prazo haja uma situação *vencer/perder*. Se não houver confiança mútua entre as pessoas, o seu comportamento será dominado pelo conflito imediato de interesses, impossibilitando a eficiente implementação de decisões”.

Cooperação e poder estabelecem uma relação de proporcionalidade. Quanto maior a necessidade de cooperação, maior o poder de quem tem a possibilidade de

cooperar. O grau de poder varia, na medida da dependência que se tem da cooperação de terceiros:

“São as pessoas na linha de fogo que têm o poder de preservar ou aniquilar as decisões da gerência. Esse poder é delas, quer os gerentes que elas o tenham ou não, devam elas tê-lo ou não. A realidade é essa. Cabe aos gerentes obter a cooperação dos subordinados; caso contrário, ele está 'morto' enquanto gerente” (Adizes, 1998, p. 168).

Por mais competição que haja no sistema capitalista, as organizações dependem da cooperação entre si para sobreviver, pois “nenhuma organização é uma ilha isolada, fechada em si mesma” (Sour, 2000).

Para Boyett (1998, p. 220 – 221):

“a cooperação é tão ou mais importante do que o combate no estilo antigo, onde o vencedor colhe todos os louros, e Moore (1996) mostra que essa antiga ferocidade morreu, e, se não reconhecerem isso, as empresas estarão em apuros. Não se pode mais fazer tudo sozinho. O velho tipo de competição ignora o contexto ou ambiente dentro do qual se fazem negócios, e esse contexto é essencial, pois mesmo negócios excelentes podem ser destruídos pelas condições ao seu redor. Um bom restaurante em uma região caindo aos pedaços, provavelmente, irá à falência”.

Boyett (1998, p. 220 - 221) argumenta que:

“em vez de pensar em si mesmo como gerente, de pensar a empresa como empresa e de pensar o ambiente de negócios como um mercado ou setor, Moore (1996) sugere que, nos negócios, um ecossistema deve ser pensado como uma comunidade econômica, cuja base é formada por empresas e indivíduos que interagem – os organismos do mundo dos negócios. No ecossistema da economia atual vence a inovação, a qual exige que existam clientes e fornecedores. Na verdade, o principal fator que limita a inovação não é a carência de boas idéias, tecnologia ou capital. É a incapacidade de obter a cooperação em comunidades diversas de 'jogadores' que devem tornar-se partes integrantes de um processo abrangente”.

Por mais tecnologia, boas idéias ou capital que uma organização acumule, tudo será inútil, se não houver intercâmbio, ou relacionamento dinâmico com fornecedores, parceiros, comunidades, sociedade, Estado e clientes. A cooperação é, portanto, um diferencial de agregação de valor aos produtos e serviços.

O imperativo da inteligência de Imparato e Harari (1997) demonstra a importância dos patrimônios intangíveis, isto é, das relações que a empresa mantém com seus distribuidores, pela força de suas marcas e pelo grau de conhecimento acumulado por parte de sua equipe de funcionários. O conceito de empresa está mudando, pois estrutura física (prédios, máquinas) e bens tangíveis são instrumentos, e não a essência e a razão da organização.

Imparato e Harari (1997) enfatizam que a idéia das alianças entre empresas reforça a importância dos laços intangíveis e que as organizações estão buscando, cada vez mais, parcerias e terceirizações. As fronteiras internacionais da Terra, vista do espaço, para os astronautas, não existem, pois são convencionais. Na verdade, a união é que conta, acreditando que as empresas são teias de interconexões, entre equipes, parceiros, departamentos e fornecedores.

Essas teias são mutáveis e instáveis, submetidas a uma permanente imprevisibilidade. Para manter o equilíbrio, os empresários devem transformar informações em conhecimento e preservar a identidade da empresa, em meio à inovação e adaptação. As empresas devem, portanto, ser dinâmicas e flexíveis, expandindo seus cérebros, reduzindo suas massas, corpos ou estruturas. As empresas de maior porte devem agir como se fossem pequenas empresas inteligentes, por meio de incorporações e alianças, como veículos estratégicos essenciais, com atenções sempre voltadas ao cliente.

Todas as pessoas da organização devem ser constantemente comunicadas de todas as propostas, metas e visões, para que se sintam realmente integrantes do patrimônio de maior valor. O patrimônio intangível - sabedoria e conhecimento - deve ser aplicado em inovação permanente. Deve prevalecer, ainda, a confiança e a cooperação, num ambiente de compartilhamento.

A comunicação é fundamental. “A empresa está, hoje, inserida em uma verdadeira 'sociedade de comunicação' e não pode desconsiderar que, pela primeira vez na história, existe uma espécie de contemporaneidade de todos os homens da Terra” (Leclerc, 2000, p.58).

Para Srour (2000, p. 135):

“a cooperação entre vários agentes sociais oculta extraordinárias virtudes: fornece as condições para que haja uma utilização ótima dos recursos mobilizados; permite traçar fins que somente uma coletividade poderia almejar; multiplica as energias ao gerar uma força em comum, incomparavelmente superior à soma das capacidades individuais. Vale dizer que a ação coordenada e simultânea de vários agentes produz sinergia”.

De acordo com Costa (2002, p. 25), “o capital social não está nas contas bancárias, nos armazéns, nos silos, nos depósitos e nem nas plantações. O capital social é um tipo de riqueza que está nas pessoas e se manifesta nas relações de cooperação entre elas”. Para Coleman (1994), capital social é a capacidade de as pessoas unirem-se visando a objetivos comuns. A premissa dessa articulação e organização é a confiança. A união das pessoas é fundamental para o desenvolvimento socioeconômico e político. Como sinais de declínio da confiança entre as pessoas e nas instituições,

Fukuyama (1996) identifica a deterioração das famílias e o aumento das demandas judiciais nas relações sociais, políticas e econômicas.

Para Costa (2002, p. 25) o sociólogo James Coleman contribui com a visão de que:

“grupos, organizações e sociedades têm um capital social elevado quando são capazes de: 1) estabelecer objetivos comuns de médio e longo prazos, rompendo com o imediatismo, 2) gerar coesão grupal, organizacional ou social em torno desses objetivos, 3) manter constância de propósito, mesmo em face às adversidades, rompendo com a volubilidade e a falta de persistência”.

COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO

Para o estabelecimento das relações sociais, em meio à complexa e dinâmica transformação da sociedade moderna, destaca-se o trabalho, como forma de luta pela sobrevivência. Em meio aos constantes conflitos entre necessidade de união e de estabelecimentos de intercâmbios e parcerias e a falta de cooperação e de solidariedade para a conquista de objetivos comuns, as empresas desenvolvem-se como organizações do trabalho especializado em produção e mercado.

Para Defleur e Ball-Rokeak (1993), em 1893, Durkheim enfatizava as implicações da divisão do trabalho sobre as sementes da desarmonia social, identificando como “anomia” a patologia do organismo social causada por inexoráveis complicações dos relacionamentos entre os indivíduos. Crises, discórdias, sublevações, tumultos, protestos e admoestações são decorrentes das desarticulações das funções sociais, apesar da solidariedade orgânica da divisão do trabalho.

Para Srour (1998, p. 156):

“o jogo dos bastidores, sobretudo nas grandes organizações, representa um padrão de comportamento recorrente. Corresponde a conluios, conchavos, ciladas e manobras; contra-informações, balões de ensaio e astúcias; arranjos de conveniência, traições e golpes palacianos. Tece-se uma complexa teia de conflitos nas organizações, alguns visíveis, outros subjacentes. Superpõem-se interesses pessoais, coletivos e das unidades componentes. Mas os conflitos supõem também alianças, sem o que as organizações não sobreviveriam. Formam-se coalizões, à revelia, ou a despeito da estrutura formal, principalmente entre proprietários e gestores que operam de forma ofensiva e defensiva”.

No ambiente de cooperação, pode e deve haver competição, desde que seja ética e criativa, para que se motive a inovação. A corrente dos que defendem que o mundo dos negócios é uma “guerra” tem-se fundamentado na ideologia de implementação de estratégias, como desvendar todos os segredos e pontos fracos da concorrência, a fim de desferir sobre ela as mais requintadas formas de ataque. As

linhas da gestão organizacional e do marketing modernos articulam e implementam sofisticadas táticas da “arte da guerra” no sistema competitivo de mercado pós-industrial.

As táticas de competição desenvolvem-se em um processo que abrange desde a pesquisa, produção, até a divulgação e distribuição do serviço-produto. Um exemplo disso é a “guerra de preços” como uma efetiva prática da “lei da seleção das espécies” que pode ter resultados fatais, eliminando o “mais fraco” (geralmente média ou pequena empresa), que é subjugado às forças imbatíveis das grandes ou mega corporações.

A realidade da economia de livre mercado da sociedade pós-industrial, entretanto, tem provado que esse tipo de postura, agressiva, de competição individualista, pode tornar-se desastrosa para os próprios grupos detentores dos domínios do poder econômico do mercado. Em todo o mundo, são inúmeros os casos de parcerias de empresas gigantes com empresas de menor porte e estruturas mais simples.

Essas parcerias acontecem por razões como: a) as empresas de menor porte são mais ágeis, flexíveis e sabem aproveitar as mudanças e capitalizar a informação e o conhecimento, pois, na sociedade pós-industrial, a capacidade de inovar, de se adaptar e de se comunicar é o patrimônio de maior valor; b) muitas empresas de grande porte não se atualizam por não entenderem que a competência essencial não reside na estrutura material ou física, no tamanho das equipes e no volume de vendas; c) as crises provocadas pelas mudanças e pela globalização atingiram mais fortemente muitas das empresas maiores, mais antigas e tradicionais. Exemplos são das empresas de transporte aéreo, tanto nacionais quanto estrangeiras. Sua alternativa é a articulação e implementação de formas de cooperação que lhes possibilitem não só salvar-se da falência, mas retomar os negócios com novas e ampliadas perspectivas.

Para que seja possível superar os constantes desafios e conflitos de um ambiente de grandes riscos e incertezas, as empresas precisam estruturar-se por meio da articulação de apoios e de intercâmbios que transcendam suas meras finalidades e objetivos mercantis e financeiros. É evidente, entretanto, que, em uma economia de livre mercado, o lucro é uma premissa imprescindível para as organizações de caráter privado. As próprias organizações de caráter público precisam administrar suas estruturas e projetos considerando propostas arrojadas e inovadoras que atendam os interesses gerais de forma responsável e de acordo com a realidade de seus orçamentos, não extrapolando suas efetivas capacidades de gastos.

Para poderem reduzir riscos e incertezas e aumentar a segurança e a estabilidade, as organizações pós-industriais precisam mais do que a aplicação das teorias da gestão moderna para o empreendedorismo e a inovação. Precisam ser politicamente inteligentes e saber articular relações de intercâmbio para tecer uma rede

sólida, coesa, bem alicerçada nos pilares fundamentais da arquitetura organizacional do mercado: confiança, credibilidade, visão baseada em objetivos comuns e disposição de superar os desafios da cooperação.

A decisão, a atitude e a prática da cooperação devem ir além do simples objetivo ou interesse em promover processos de troca. Cooperar com sabedoria deve ser a idéia, o espírito e a visão das organizações, para gerar e desenvolver condições ambientais - econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, culturais e naturais – favoráveis. Com isso, pode-se contribuir com o sucesso de um número cada vez maior de negócios, reduzindo consideravelmente a mortalidade infantil das empresas, cujo índice atinge 70% antes do quinto ano de existência. O insucesso ou fracasso de uma empresa causa reflexos negativos a muitos envolvidos direta ou indiretamente. E tanto a falta de iniciativa para a criação de novos negócios quanto o fracasso de empresas em atuação significam atrasos e prejuízos para toda a sociedade.

Cooperação, entretanto, não significa que deva haver paternalismo, a ponto de possibilitar condições ambientais tão favoráveis que as organizações se mantenham para cumprir meras formalidades burocráticas, como executoras comodistas de tarefas rotineiras. É importante estabelecer critérios de cooperação adequados, coerentes e rigorosos. O verdadeiro sentido da cooperação pode ser simplesmente recomendar, orientar, sugerir. Significa ensinar como evitar iniciativas contraproducentes, com base em hipóteses mercadologicamente válidas e em princípios socialmente justificáveis e éticos.

Pode ser contraditório falar de solidariedade, como sinônimo de cooperação, no ambiente das organizações econômicas, pois o mercado é visto como uma arena onde predomina a competição. O conceito de solidariedade pode ser relacionado às ações voluntárias, de caráter filantrópico. A organização solidária pode ser identificada como doadora voluntária de bens, serviços e de parte dos seus lucros a entidades sociais, a comunidades que a cercam ou a seus próprios funcionários.

É preciso, entretanto, aprofundar a análise do significado dessa ação sociocomunitária das empresas que praticam a filantropia, pois essa atividade tem assumido proporções significativas, a ponto de existir, no Brasil, um setor que reúne uma nova atividade organizacional. Essa atividade tem-se especializado e destacado, tanto pela finalidade a que se propõe quanto pelos expressivos e crescentes volumes financeiros que movimenta. São poderosas organizações do terceiro setor, às quais as empresas destinam recursos e parte de seus lucros.

A idéia de que o mundo dos negócios constrói-se com base em relações de troca, fornecendo produtos e serviços para satisfazer necessidades e desejos com o objetivo de receber receitas e lucros, aplica-se (resguardadas as peculiaridades sociológicas e filosóficas de cada situação) plenamente à atuação social das empresas. Ao praticarem a solidariedade sociocomunitária, as empresas têm por objetivo receber

benefícios em troca. Realizam investimentos “gratuitos” tendo em vista reconhecimento, prestígio e fortalecimento da imagem, como estratégia de marketing para conquistar a admiração dos clientes e da comunidade, cumprindo uma responsabilidade social.

Empreendedores que comandam as organizações empresariais com ampla visão coletiva e social entendem o grandioso valor e o sentido de investir em desenvolvimento humano, considerando a possibilidade de promoção da justiça e democratização do poder aquisitivo da população. Essas empresas assumem o compromisso de cooperar com o bem-estar coletivo, pois a qualidade de vida da sociedade constitui-se em fator fundamental do ambiente organizacional dos negócios. Em síntese, cooperar com a coletividade significa investir em retornos para a própria empresa.

Nas organizações pós-industriais, nas quais se aprofundou a divisão do trabalho, por meio de uma “alienação projetada” (Melman, 2002) em que a comunicação virtual tende a aumentar a rede de relacionamentos individuais, mas, ao mesmo tempo, reduz o “contato de pele” entre os indivíduos, a cooperação tornou-se mais complexa, porém ainda mais necessária.

CLUSTER, UM MODELO DE COOPERAÇÃO E REDE DE VALOR

O ambiente de cooperação não pode ser pensado exclusivamente dentro de uma única organização. A arquitetura produtiva pós-industrial não acontece mais dentro de uma só organização, e sim ao longo de uma rede chamada inicialmente “cadeia de valor” (Porter, 1998) e mais recentemente de “rede de valor” (Bovet; Martha, 2001).

A rede produtiva pode ser pensada como uma ampliação sofisticada da velha divisão do trabalho e, por isto, exige que um “espírito de cooperação” perpassse todos os elos produtivos, pois quem compete é a rede, e não mais uma empresa. Se o produto-serviço da rede não for competitivo, então, todas as unidades organizacionais que formam a rede perdem. Essa nova arquitetura produtiva está tornando-se hegemônica na virada do milênio, graças a novos suportes ideológicos, tanto na política como na economia.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 188):

“redes, estratégia coletiva e terceirização fazem parte do novo vocabulário da administração estratégica. Com a rápida ascensão dos relacionamentos cooperativos, a formação de estratégia deixa os limites exclusivos da organização isolada e torna-se um processo conjunto, para ser desenvolvido com parceiros. A empresa negocia por meio de uma rede de relacionamentos, visando a formular uma estratégia coletiva. Há,

nitidamente, partes de planejamento e posicionamento nessa formulação, mas o poder e, em especial, os negócios da estratégia são grandes”.

A estratégia de cooperação entrou em evidência recentemente pelo crescimento da terceirização e da compreensão da natureza e importância dos *clusters*. A palavra *cluster* significa um agrupamento de objetos similares. Para Zaccarelli (2002, p. 187):

“ao seguir uma estratégia de cooperação, a empresa age para ajudar outras empresas, sem preocupar-se com o retorno financeiro que sua ação pode lhe trazer, mas com algum ganho provável e não mensurável. A ação é aparentemente altruísta e ilógica para quem raciocina apenas com lucros imediatos. Existem autores que defendem a seguinte regra: na primeira interação com outra empresa deve-se cooperar e, daí por diante, tratá-la como ela nos tratou na última interação”.

Porter (1998) foi o primeiro a aplicar o conceito de *cluster* no mundo dos negócios, para representar um conjunto de empresas que formam um conglomerado para competir com outras empresas não pertencentes ao *cluster*, ou, ainda, para competir com outro *cluster*. Se o distrito industrial for formado por empresas sem relacionamento entre si para formar um conjunto competitivo, esse distrito não conterá um *cluster*.

Porter (1998) define *cluster* como concentração geográfica de empresas e instituições de determinado segmento da economia e companhias correlatas, que cooperam e competem entre si. Os *clusters* abrangem um grande grupo de empresas ligadas e inter-relacionadas e outras entidades importantes. Incluem, por exemplo, fornecedores de insumos especializados, tais como componentes, máquinas, serviços e fornecedores de infra-estrutura especializada. Os *clusters* também ramificam-se aos canais de distribuição e aos clientes e, lateralmente, aos fabricantes de produtos complementares, empresas e indústrias, com quem se relacionam, por habilidades, tecnologia, ou insumos comuns. Muitos *clusters* incluem instituições governamentais e organizações como universidades e associações comerciais. Porter (1998) salienta que os *clusters* são cruciais à competição, pois aumentam a produtividade das empresas estabelecidas na área, apontam a direção e dão o ritmo para a inovação, que sustenta o crescimento da produtividade e estimula a formação de novos negócios.

Exemplo clássico é o Vale do Silício, nos Estados Unidos, que concentra o setor de informática, um notável *cluster* da eletrônica moderna. Têm-se, também, os produtores de vinhos da Califórnia, da moda têxtil e dos calçados da Itália, os produtos químicos da fronteira da Suíça com a Alemanha. *Clusters* de calçados existem em vários países. No Brasil, há os *clusters* de calçados masculinos em Franca-SP, de calçados femininos em Novo Hamburgo-RS e de infantis em Birigui-SP. Quanto aos *clusters* de serviços, podem-se destacar as regiões turísticas de Porto Seguro, na Bahia, e a Serra Gaúcha, no Sul do Brasil.

O *cluster* proporciona melhor acesso a empregados, fornecedores e a informações especializadas, desenvolvimento de atividades correlatas (vinícolas como atração para o turismo). Provocam a busca da qualidade geral da produção econômica, sendo a rivalidade local altamente motivadora. As empresas que fazem parte de um *cluster* podem adquirir com mais rapidez tudo do que necessitam para implementar a inovação.

O *cluster* possui maior poder de influência sobre os governos e instituições financeiras. O sucesso do *cluster* atrai novos talentos e novas informações, acumulando e ampliando conhecimentos. O *cluster* cria condições para a cooperação e para a competição produtiva. Porter (1999) tenta esclarecer o paradoxo da localização, em uma economia globalizada, dizendo que se revela um número de *insights* chaves sobre como as empresas criam vantagens competitivas continuamente.

O que acontece dentro das empresas é importante, mas os *clusters* mostram que o meio circundante ao da empresa também tem papel vital. A localização tem sido, por muito tempo, desconsiderada, apesar da extrema evidência de que a inovação e o sucesso competitivo, em vários segmentos, estão concentrados geograficamente. O *cluster* é também a reunião de vários microambientes que podem ser analisados sob critérios especiais, tendo em vista o planejamento eficaz dos eventos organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os três pilares de sustentação do aparato produtivo fordista – “a gradativa evolução tecnológica; a organização do trabalho e as formas de abastecimento e consumo energético” (Palazuelos e outros, 1990) experimentam, nessa virada de milênio, uma mudança profunda. Paralelamente, as “grandes esperanças” dos anos noventa, as empresas “ponto com”, já mostraram suas fraquezas (Brenner, 2003).

É nesse cenário de aparente pessimismo que novas formas de organização intra-empresas e entre empresas começam a se desenhar. Essas novas formas de arquitetura ainda não possuem um “rosto” bem definido, embora Porter (1998) chame-os de *clusters*, mas possuem uma alma bem definida: a cooperação. Essa arquitetura abrange o comprometimento de atores de todos os âmbitos do contexto socioeconômico, desde as organizações privadas (empresas e associações) até o Estado e a comunidade.

O desenvolvimento e a evolução de formas de ligação natural, dentro e fora da organização, exigem que a cooperação esteja na base dessa nova arquitetura produtiva. A “organização altista” que construía seu universo dentro dos seus próprios muros não existe mais. A organização, hoje, seja ela qual for, não passa de um elo da “rede de valor” que produz um produto-serviço-experiência que precisará ser mudado o mais rápido possível. Para que isso seja possível, é preciso que se construam e se

desenvolvam formas flexíveis e ágeis de cooperação intra e entre organizações, considerando a sua sobrevivência, por meio da inovação e a solução dos problemas de exclusão social do sistema capitalista de livre mercado.

Algumas experiências importantes têm-se implementado nos mais diferentes cantos do mundo. O “Vale do Silício” nos Estados Unidos e o “Modelo Filandês de sociedade informacional” (Castells; Himanen, 2002) são casos que devem ser considerados e estudados. Nesses dois casos, o espírito de cooperação convive com relativa harmonia com a competição na busca de vantagem sustentável.

Certamente, encontrar esse equilíbrio é e deve ser o grande desafio, pois será a “pedra de toque” das organizações pós-industriais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- ALBAGLI, Sarita; MACIEL, Maria Lúcia. Capital social e desenvolvimento local. In: PEQUENA empresa: – cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Damurá, 2003.
- BOVET, David; MARTHA, Joseph. **Rede de valor**. São Paulo: Negócio, 2001.
- BOYETT, Joseph e Boyett, Jimmie. **O guia dos gurus**. São Paulo: Campus, 1998
- BRENNER, Robert. **O boom da bolha**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- CASTELLS, Manuel; HIMANEN, Pekka. **El estado de bienestar y la sociedad de la información**. Madrid: Alianza, 2002.
- COLEMAN, J. S. **Foundation of social theory**. Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- COSTA, Antônio Carlos Gomes. **Por uma cultura de cooperação**. Brasília: Sebrae, 2002.
- CUNHA, Luiz Antônio. **O ensino de ofícios artesanais e manufactureiros no Brasil escravocrata**. São Paulo: UNESP, 2000.
- DEFLEUR, M.; BALL-ROKEAK, S. **Modelos e estratégias de comunicação**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.
- FUKUYAMA, Francis. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

IMPARATO, Nicholas; HARARI, Oren. **A grande virada: inovação e escolha de estratégia em uma era de transição**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** – planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2000.

LECLERC, Gerard. **A sociedade da comunicação**. Lisboa: Piaget, 2000.

PALAZUELOS, Enrique, et. al. **Dinâmica capitalista y crisis actual**. Madrid: Akal, 1990.

MELMAN, Seymour. **Depois do capitalismo**. São Paulo: Futura, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégias** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, Michael. **Clusters and New Economics of Competition**. Novembro/Dezembro. EUA: Harvard Business Review, 1998.

PORTER, Michael. **Competição: estratégias essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SELDON, Arthur. **Capitalismo**. Barcelona: Folio, 1996.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

THUROW, Lester C. **O futuro do capitalismo**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

