

Cooperativas articuladas em rede e o mercado: o sucesso das estratégias da Cooperação Cooperativa Mondragón

Por Letícia Cristina Bizarro Barbosa

1. Introdução

Com o mercado cada vez mais competitivo, as empresas devem traçar estratégias para obter sucesso. A articulação em rede se apresenta como uma estratégia. O objetivo deste artigo é demonstrar, através do conceito de redes já estruturado por alguns autores, que a articulação de redes de empresas é o ambiente propício para o desenvolvimento do empreendedorismo e o desenvolvimento local, além de instrumento importante para promover o desenvolvimento econômico de cooperativas. Haja vista que as cooperativas se mostram como estruturas frágeis perante o movimento do mercado.

Como as cooperativas são constituições empresariais coletivas e solidárias, a cooperação entre elas deve respeitar os princípios que norteiam o cooperativismo. Por isso, a necessidade de pesquisar os tipos de formação de redes que vêm ao encontro destes princípios.

Casarotto(2001) desenvolveu conceitos de redes em cima de experiências de pequenos empreendimentos que se organizaram em forma de rede na Itália. Com isso, deduziu que as redes estão separadas em dois tipos: as redes *Topdown* e as redes flexíveis ou horizontais. Ambas formas existem cada uma com seus lados positivos e negativos. O objetivo da criação de uma rede de empresas irá definir o tipo. No entanto, o foco desta pesquisa é levantar a melhor forma de se articular cooperativas em rede, fomentando o empreendedorismo levando em consideração os princípios do cooperativismo e o desenvolvimento local.

A experiência da Cooperação Cooperativa Mondragón nos exemplifica essa possibilidade de pensar o desenvolvimento local a partir das estratégias de empreendedorismo aplicado para a empresa. Além disso, os princípios do cooperativismo foram respeitados ao longo do processo de formação de uma rede de cooperativas em forma de cadeia produtiva e sem uma hierarquia entre as cooperativas, isto é, em forma de rede flexível, mesmo a Cooperação ter tomado proporções de uma transnacional.

2. Redes – conceito

Cássio Martinho conceitua redes como “uma forma de organização democrática constituída de elementos autônomos, interligados de maneira horizontal e que cooperam entre si” (MARTINHO, 2003). Já Casarotto (2001, pp111) caracteriza as redes de relacionamento como o processo mais importante de comunicação e de operacionalização. Acrescenta ainda que as redes podem ser divididas em dois planos. O primeiro envolve a integração interna entre os grupos de trabalho. No segundo plano, as redes são formadas para a articulação externa, envolvendo a interlocução com os segmentos públicos e privados externos.

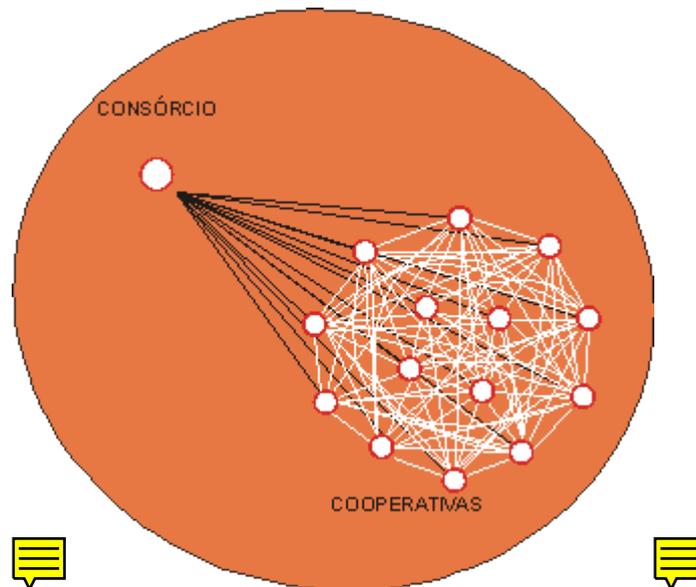
Segundo Hermann (2005, pp70), “redes são sistemas organizados capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de objetivos e/ou temáticas comuns”.

Não se diferenciando de Martinho (2003) quando o mesmo cita que as redes se caracterizam como de cooperação, com confiança mútua entre os membros, pactuação, diversidade, uma conversão de mão dupla. E a formação tem como pré-requisitos um objetivo comum e afinidades. A organização se torna horizontal e sem hierarquia, possibilitando o surgimento de multilideranças. Sendo assim, as formas de decisão são democráticas, havendo a negociação e resolução de conflitos e decisões colegiadas. Porém, não caracteriza uma anarquia, pois há uma coordenação, seja ela colegiada, secretariada ou outra forma.

Mance (2002, p.23) destaca a formação de redes solidárias locais e mundiais interligando cadeias produtivas formadas por cooperativas solidárias. As redes são facilitadoras da transmissão de informação que, no caso da economia solidária, torna viável a troca de conhecimento e o comércio. Assim como esse processo de formação de redes dinamizou o fluxo de capitais, vem dinamizando também a formação de redes de mobilização social em torno de uma alternativa global ao capitalismo. Esses sistemas já ocorrem em diversos países como é o exemplo de Mondragón, no norte da Espanha e no Brasil, com experiências de redes solidárias como a CONSOL, em Novo Hamburgo – RS.

3. Tipos de redes

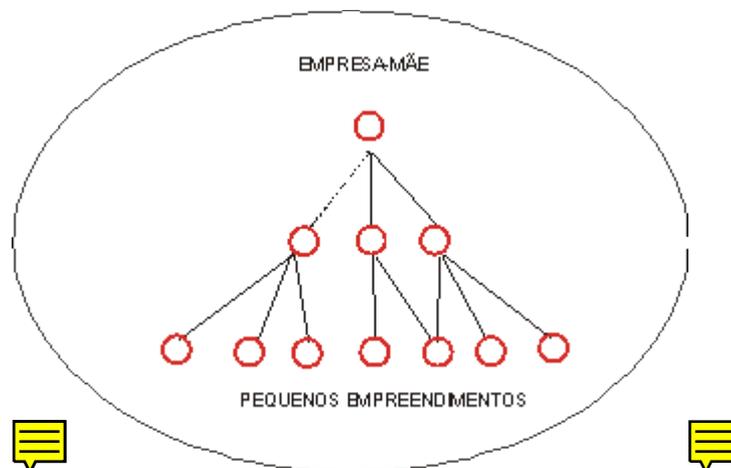
Casarotto (2001) destaca as diferenças entre dois modelos de redes. O primeiro tem características marcantes de vem ao encontro das teorias de economias solidária que são as redes flexíveis, onde empreendimentos se unem com objetivos amplos ou mais restritos. A estrutura pode ser em forma de cadeia produtiva em que os vários empreendimentos produzem partes de um equipamento ou em forma de consórcios em que empreendimentos de um mesmo ramo de atividades unindo com objetivos específicos, como por exemplo, a exportação.



Fonte: Adaptado de Casarotto (2003, pp36).
Figura 1 – Rede flexível.

Singer (2002, pp98) demonstra o exemplo da Corporação Cooperativa de Mondragón, formada por um complexo de cooperativas e produção industrial e de serviços comerciais com um banco cooperativo, uma cooperativa de seguro social, uma universidade e diversas cooperativas focadas no desenvolvimento de tecnologias. Este complexo foi estruturado sempre dentro dos moldes do cooperativismo, contratando no máximo 10% de assalariados. O restante é cooperado, isto é, donos do empreendimento.

Já o outro modelo apresentado por Casarotto é o modelo de rede *topdown* ou modelo japonês. Esse tipo de rede é o mais comum no sistema capitalista. Os pequenos empreendimentos, e também cooperativas, são fornecedores de uma empresa-mãe o que torna a rede altamente dependente das estratégias deste empreendimento principal.



Fonte: Adaptado de Casarotto (2003, pp36).
Figura 2 – Rede Topdown

Em sua pesquisa os pequenos empreendimentos podem ter competitividade através de diferenciação no mercado, liderança de custo ou na flexibilidade/custo. A diferenciação de seus produtos no mercado é características da maioria dos pequenos empreendimentos, pois estes ao atender sua localidade ou região. A vantagem competitiva está num produto diferenciado e de qualidade, geralmente voltado para um nicho de mercado.

Quando a vantagem competitiva se encontra numa produção de escala, os pequenos empreendimentos são direcionados a formação de redes no modelo *topdown*, onde estes participam como fornecedores de um grande empreendimento. A estratégia passa a ser a liderança de custos.

A estratégia de flexibilização envolve a diferenciação do produto com estratégias para minimizar custos de produção combinando as vantagens competitivas das duas estratégias.(CASAROTTO, 2003, pp31).

A articulação dos pequenos empreendimentos em rede visa o “compartilhamento de conhecimento e ampliam o acesso a recursos e financiamentos de capital, diminuindo os riscos, os custos e a incerteza em relação à inovação” (GRANKOW, 2002, pp.48).

Na busca por competitividade, o empreendedor encontra na articulação em rede o ambiente propício para a inovação tecnológica do empreendimento, além das estratégias de ganho de mercado, seja pela flexibilidade da produção, seja pela produção em escala.

Para tanto, um ambiente onde a articulação se dá em rede de forma horizontal ou, como mencionado pelo Casarotto (2003, pp.35) em redes flexíveis, as cooperativas possuem menos dificuldades para competir no mercado, visto que estariam agindo em conjunto.

4. Por que a articulação de cooperativas em redes flexíveis se mostra como um instrumento mais adequado para o desenvolvimento local

As redes do tipo *topdown* são muito freqüentes na agropecuária catarinense, onde grandes empresas avicultoras utilizam-se do fornecimento de frangos dos pequenos produtores organizados em cooperativas. O que viabiliza a economia local até certo ponto, pois toda a estratégia está centrada nesta empresa. Qualquer mudança na economia nacional ou mundial que afete as estratégias da empresa-mãe negativamente poderá pôr a perder toda a estrutura construída em volta dela, incluindo fornecedores e empresas e cooperativas ligadas diretamente ou criadas exclusivamente para usufruir o privilégio desta dentro do mercado. Todas as outras pontas da rede, assim como os fornecedores, não têm acesso às estratégias e decisões da empresa-mãe, restando acatar com as conseqüências da política empresarial desta.

Este tipo de rede ganhou amplitude com movimento da globalização dos mercados. Grandes empresas se instalam numa região promovendo o desenvolvimento econômico repassando atividades periféricas para as cooperativas de trabalho ou de produção, como uma terceirização.

Milton Santos (2001, pp.106) explica que essa verticalização dos sistemas produtivo onde os empreendedores têm que adaptar os comportamentos locais aos interesses globais acaba desestruturando a organização estratégica traçada na região. Esse processo de integração vertical se torna dependente e alienadora, visto que as “decisões concernentes aos processos locais são estranhas ao lugar e obedecem a motivações distantes” (SANTOS, 2001, pp.107).

O mesmo autor situa a questão do empreendedor estar voltado para os interesses corporativos, ao invés da evolução do território, da economia e das sociedades locais. As grandes empresas assumem um comportamento predatório, pois se aloca onde possuem benefícios fiscais ou mão-de-obra barata e a migração passa a ser a conseqüência da insatisfação da rentabilidade da empresa relacionando com a competitividade no mercado. Essa não preocupação pelo meio onde o empreendimento está locado pode se voltar contra o próprio empreendimento. Neste caso, o empreendedor deve ter consciência que seu empreendimento estará prestando serviço ou vendendo um produto para uma massa falida. Por isso, a responsabilidade do desenvolvimento local não é somente do poder público.

Celso Furtado (2000) cita que Schumpeter relaciona ainda o empreendedor com o desenvolvimento local ao associá-lo com agente transformador das estruturas produtivas. Esse empresário inovador é quem tem poder de usufruir ou não dos recursos locais de forma a reverter em benefício de todos. Na visão de Hermann (2005):

“Novas empresas contribuem de forma significativa para o desenvolvimento econômico. Ao ter sucesso, os novos empresários criam empregos, expandem segmentos de mercado, aumentam a produção de bens e serviços e dinamizar a economia das comunidades onde operam”.

Portanto, a articulação em rede pelos empreendedores promove, mesmo que indiretamente, o desenvolvimento local, pois o envolvimento de toda uma cadeia produtiva regional ou a união de concorrentes locais em um consórcio para uma nova estratégia estará mexendo com a estrutura econômica e social do local.

5. A experiência Cooperação Cooperativa Mondragón (MCC)

Mondragón fica na região basca no norte da Espanha. A Cooperação Cooperativa Mondragón surgiu na década de 1940 a partir da ação do padre D. José Arrizmendiarieta (Arizmendi) que objetivava diminuir a alta taxa de desemprego numa época de recuperação pós-guerra. Para tanto, funda uma escola de formação para jovens. Com a ajuda financeira da comunidade, Arizmendi e o grupo constituíram a primeira cooperativa com a compra de uma indústria falida. Com os princípios do cooperativismo e de empreendedorismo, a cooperativa ganhou mercado tornando-se expressiva na economia regional. Quando a cooperativa cresceu a ponto de apresentar sinais de democracia exacerbada e muita burocracia nas decisões, o grupo decidiu criar indústrias, na forma de cooperativas, para um inchaço das estruturas organizacionais. Outras estratégias foram tomadas como a formação de uma cooperativa de crédito para

gerenciar as finanças das cooperativas e com o tempo passou a oferecer os serviços bancários para os cooperados.

Portanto, anos depois da criação da primeira cooperativa, estava formada uma rede de organizações interligadas numa cadeia produtiva. A rede de cooperativas ou cooperação, como é chamada possui cooperativas que podem ser comparadas com estruturas de uma grande empresa.

A Cooperação Cooperativa Mondragón é um exemplo claro de formação de rede horizontal ou flexível que obteve sucesso no mercado. As cooperativas de produção e de prestação de serviços não teriam alcançado níveis atuais de tecnologia e desenvolvimento se não se unissem numa articulação conjunta e sempre obedecendo aos princípios do cooperativismo no que tange a intercooperação, a gestão democrática e a autonomia e independência, por exemplo.

Hoje, são mais de 20 cooperativas de produção e serviços, com mais de 78.400 cooperados, que estão interligadas entre si. O desenvolvimento local foi consequência da gestão coletiva dos recursos humanos e naturais além da tecnologia adquirida e produzida de forma consciente e solidária.

O objetivo das pessoas que formam a MCC é o desenvolvimento local de Mondragón. As estratégias de empreendedorismo focadas na inovação, instrumentos utilizados em empresas capitalistas de sucesso, foram implementadas para promover empreendimentos que não visam somente o lucro de um grupo de empresários e sim o desenvolvimento econômico dos moradores de uma região.

Em toda história da MCC, foi criada a cultura de inovação em todos os âmbitos, a geração de novas idéias, o fomento a criatividade e exploração de novas áreas. Isso por meio da intercooperação entre as instituições que fazem parte da MCC, como a universidade, os centros de pesquisas e tecnologias e as próprias cooperativas do grupo.

A gestão é voltada para o crescimento competitivo no mercado internacional, porém a geração de emprego e desenvolvimento local são sempre levados em consideração ao traçar as estratégias empresariais. Além disso, buscam gerar uma área de influência e de desenvolvimento econômico baseados na aplicação inovadora do conhecimento.

6. Considerações Finais

Presenciam-se muitas cooperativas, assim com muitas pequenas empresas, quebrarem nos primeiros anos por diversos fatores, como a deficiência de informações e de gerência, insuficiência de força para ganhar mercado e até falta de recursos para alavancar o negócio. A gestão do negócio nem sempre se aprende na sala de aula, e sim na prática e na troca de experiência entre os empreendedores.

Para isso, a formação de redes é importante, pois proporciona um meio de troca de informações e articulação de negócios entre os empreendimentos. Tornar mais acessível à promoção de consórcios com o intuito de fomentar estratégias e de evitar o desaparecimento de empreendimentos que sozinhos não conseguem sobreviver.

Ao mesmo tempo em que empresários defendem que os empreendimentos devem traçar suas estratégias somente para a obtenção do lucro, outros colocam em prática que o desenvolvimento local também é de responsabilidade deles. Além disso, o desenvolvimento do empreendedorismo ganha grandes proporções num ambiente de articulação em rede como é o caso da Cooperação Cooperativa Mondragón que objetiva o desenvolvimento local.

Este assunto deve ser desenvolvido com mais profundidades para buscar respostas com relação as reais interferências da formação de redes nas estratégias de cooperativas e como as ações do empreendimento interferem no desenvolvimento local.

Referência Bibliográfica

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

COOPERAÇÃO COOPERATIVA MONDRAGÓN. Disponível em : www.mcc.com.es. Acesso em julho de 2006.

DOMINGUES, Ronald. **A teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter.** Disponível em <http://www.ronalddomingues.com/index.php?lang=2&s=economics&id=61>. Acesso em julho de 2006.

FURTADO, Celso. **Introdução ao Desenvolvimento – enfoque histórico-estrutural.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

HERMANN, Ingo Louis. **Empreendedorismo e estratégias.** Palhoça: UnisulVirtual, 2005.

LEZANA, Álvaro e TONELLI, Alessandra. *In: DE MORI, Flavio (org.). Empreender: Identificando, avaliando e planejando um novo negócio.* Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2004.

MANCE, Euclides André. **Redes de Colaboração Solidária: aspectos econômico-filosóficos: complexidade e libertação.** Petrópolis/RJ: Vozes, 2002.

MARTINHO, Cássio. **Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização.** Brasília: WWF, 2003.

GRAMKOW, Alessandra. **Redes e Parceria Organizacionais: A experiência da maricultura catarinense.** Dissertação de Mestrado da

Administração. Florianópolis: UFSC, 2002.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 7ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. 1ª Edição. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2002.

**LETÍCIA CRISTINA BIZARRO BARBOSA é Bacharel em Relações Internacionais pela UNISUL e
Mestranda em Economia Social na UNGS - Argentina. Professora tutora do curso de Graduação em
Gestão de Cooperativas da UNISUL VIRTUAL**

