

# REDES EMPRESARIAIS: Uma estratégia moderna para aumentar a competitividade das empresas no mercado

Autor(a) - Antonio Batista Ribeiro Neto  
Coordenador do Projeto Petróleo Gás no SEBRAE/RJ

O SEBRAE publicou, em agosto de 2004, o resultado de uma pesquisa que identificou, em nível nacional, os fatores condicionantes e as taxas de mortalidade de empresas no Brasil. A pesquisa teve foco no levantamento de dados de empresas (extintas e em operação) que foram cadastrados nas Juntas Comerciais Estaduais, no período de 2000, 2001 e 2002. Entre os resultados, destacam-se abaixo as taxas de mortalidade identificadas nas empresas brasileiras:

- 49,4% para as empresas com até dois anos de existência (2002)
- 56,4% para as empresas com até três anos de existência (2001)
- 59,9% para as empresas com até quatro anos de existências (2000)

Os números revelam que a cada 10 empresas que iniciam suas operações, apenas quatro conseguem sobreviver ao quarto ano. Por detrás desta estatística há diversas causas e fatores, a própria pesquisa do SEBRAE identifica algumas (para mais informações [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)).

De forma genérica é consenso, entre especialistas, acadêmicos e consultores que as empresas brasileiras, com algumas exceções, têm baixa competitividade e, por isso, os números relacionados à mortalidade das empresas são tão elevados. Apesar da complexidade em definir o conceito, destaca-se que competitividade está associada à capacidade de uma empresa desenvolver estratégias que lhe permitam alcançar índices em diferentes indicadores (desempenho, eficiência e capacitação), que sejam semelhantes ou superiores aos seus concorrentes. Estes indicadores são diretamente afetados tanto pelo ambiente interno, quanto pelo ambiente externo da organização.

Em função da conexão entre o ambiente externo de uma empresa e sua sobrevivência no mercado, será feita uma descrição de alguns aspectos macroeconômicos visando desenhar um caminho alternativo para que as empresas brasileiras aumentem a competitividade e, por conseguinte, alcancem maior perenidade no mercado.

Neste início do século XXI são identificados dois grandes marcos históricos na economia mundial que estão diretamente associados com a estruturação e a operação das empresas (independente de porte ou nacionalidade).

O primeiro é a economia industrial, que a partir das grandes inovações tecnológicas ocorridas no final do século XIX (geração de vapor e eletricidade, produção de ferro e aço), fertilizou o ambiente para a proliferação de organizações industriais ou “empresas com chaminés”. Estas empresas que se consolidaram ao longo do século XX, adotaram como principais paradigmas: a produção em massa, a busca por produtividade e os baixos custos de produção; visando atendimento de um mercado caracterizado como “comprador”.

Destacam-se como âncoras desta economia os seguintes setores empresariais: petroquímico, siderúrgico, automotivo, entre outros.

O segundo marco é a economia baseada no conhecimento. Esta última modelada por empresas que utilizam e/ou produzem modernas tecnologias de informação e comunicação, e que dependem do conhecimento como insumo básico nas suas operações. As principais referências setoriais são: informática, telecomunicações e biotecnologia.

O livro “A Sociedade em Rede” de Manuel Castells, publicado no Brasil pela editora Paz e Terra em 2003, apresenta um ensaio precioso sobre as transformações em curso na sociedade mundial, tendo como foco, justamente, a transição da “era industrial” para “era pós-industrial”, onde o autor cunha o termo “era informacional”. Para Castells no novo mundo informacional - que se encontra em desenvolvimento - a fonte de produtividade está na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos.

Da mesma forma que os fatores clássicos de produção: recursos naturais, energia e máquinas modelaram as empresas da economia industrial; as pessoas, o conhecimento e a infra-estrutura de comunicação são a base da economia informacional e estão sendo considerados como novas fontes para o aumento do crescimento econômico, pois, impactam a produtividade do trabalho e são os meios de valorização do capital nos empreendimentos comerciais, ou seja, proporcionam maior competitividade para as empresas.

Para Castells o surgimento da economia informacional global se caracteriza pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional que está relacionada com o processo atual de transformação tecnológica. São a convergência e a interação entre um novo paradigma tecnológico e uma nova lógica organizacional que constituem o fundamento histórico da economia informacional. Contudo, essa lógica organizacional manifesta-se sob diferentes formas em vários contextos culturais e institucionais. O autor apresenta cinco tendências de evolução organizacional:

- transição da “produção em massa” para a “produção flexível”. Identifica-se que há uma mudança no processo decisório que define o produto no mercado. No início as empresas especificavam todas as características do produto ao consumidor. Atualmente, cada vez mais o cliente ganha espaço e assume uma postura pró-ativa em definir o produto que quer comprar. Do automóvel à massa italiana, o cliente já tem opção em definir as especificações de acordo com sua conveniência;

- a crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas empresas com agentes de inovação e fontes de criação de empregos. Hoje, diversos autores têm destacado a importância das pequenas empresas nas economias de diversos países, entre os quais: Piore e Sabel (1994), que descrevem sobre a importância das pequenas empresas na economia italiana e Friedman (1998) que apresenta estudo sobre as pequenas empresas japonesas. No Brasil as micro e pequenas empresas, de acordo com o SEBRAE (2004), representam cerca de 98% do total das empresas formalmente constituídas, geram 44% dos empregos formais e contribuem com 20 % para o PIB – Produto Interno Bruto.

- os novos métodos de gerenciamento. As empresas japonesas foram pioneiras em desenvolver modernas práticas gerenciais, entre as quais se destacam: o sistema de fornecimento just-in-time (mudança na relação cliente-fornecedor, através deste sistema os estoques são reduzidos e o fornecedor entrega o produto diretamente na produção, no exato momento da solicitação), a gestão pela qualidade total (foco na satisfação total dos clientes e “zero defeitos”, ou seja, produzir certo da primeira vez, visando a eliminação de desperdícios com matéria-prima, hora-máquina, hora-homem, etc.) e o envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo (maior autonomia e poder de decisão dos operadores de chão-de-fábrica);

- a formação de redes entre empresa para maior alcance de flexibilidade e competitividade. Destaca-se o modelo de redes multidirecionais posto em prática por empresas de pequeno e médio porte, também denominadas de redes horizontais e o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa, que resultam nas redes verticais.

Entre as tendências apresentadas, o autor desdobra maior atenção sobre o último item. Para Castells, já pode ser identificado na história recente que, os países e as organizações mais competitivas priorizam a atuação em “redes”, estas novas formas organizacionais serão predominante na nova economia informacional.

“As redes são e serão os componentes fundamentais das organizações. E são capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global porque contam com o poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico”.

Manuel Castells (2003, p. 225)

Este contexto delinea o ambiente atual e a nova arena competitiva que estamos inseridos (pessoas, empresas, estados). Pois, em função da aldeia global e das modernas tecnologias de informação é de fundamental importância que saibamos desenvolver as competências e as habilidades para estarmos vinculados a uma “rede” e sabermos explorá-la em favor de nossa competitividade.

No Brasil, ainda, é difícil identificar o quanto estamos preparados para a nova economia informacional, e muito menos analisar o quanto as estruturas organizacionais em rede têm afetado a competitividade de nossas empresas. Entretanto, é digno de referência o que está acontecendo com o setor de petróleo e gás.

A partir da flexibilização do monopólio da PETROBRAS ocorrida em 1998 e com o anúncio de esgotamento das atividades petrolíferas em diferentes localidades no mundo, o Brasil ganhou projeção internacional como uma nova fronteira petrolífera. Atualmente, assistimos a chegada de novos global players (hoje mais de 25 companhias petrolíferas estão habilitadas a exploração/produção de petróleo) e ao anúncio de um grande volume de investimentos (nos próximos seis anos cerca de US\$ 70 bilhões serão investidos pelo setor, este valor é superior aos investimentos já realizados em mais de 50 anos da atividade petrolífera no país). Entretanto, esta projeção permitiu que as empresas nacionais sofressem a concorrência direta de empresas do mundo todo. Se ficassemos de braços cruzados, entraríamos para os anais da história do petróleo como o mais novo membro do grupo de

países que tem petróleo, mas que pouco se beneficiam da referida indústria. O exemplo mais citado é a Angola. Naquele país as multinacionais exploram o petróleo e levam consigo toda a base de suprimentos para não dependerem dos produtos e dos serviços locais. São relatados que não se compra nem água mineral no país. Sem compra, não há mercado, sem mercado não há investimento, sem investimento não há empresas competitivas, sem empresas competitivas a economia torna-se vulnerável, resultando graves conseqüências, principalmente, no campo social.

Como resultante da articulação da comunidade do petróleo (organizações públicas e privadas) estão sendo desenvolvidas no Brasil diferentes políticas que são implementadas de forma complementares. Algumas destas políticas são:

- O PROMINP (Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural), este programa é coordenado pelo Ministério de Minas e Energia e tem a participação de mais de cinquenta organizações (governamentais, empresariais, tecnológicas, financeiras, entre outras), que juntas definiram uma lista de projetos com o objetivo de maximizar a participação da indústria nacional de bens e serviços, em bases competitivas e sustentáveis. Mais informações: [www.prominp.com.br](http://www.prominp.com.br)

- A RBT (Rede Brasil de Tecnologia). Programa estratégico do Ministério da Ciência e Tecnologia tem como objetivo principal propiciar uma articulação eficiente entre as diferentes áreas do Governo Federal, as universidades brasileiras, empresas privadas e agentes financeiros, visando auxiliar a construção de um ambiente favorável à pesquisa aplicada, desenvolvimento e capacitação tecnológica para os setores produtivos locais, entre os quais o setor de petróleo e gás. No Estado do Rio de Janeiro, a RBT tem cadastradas 27 empresas, 70 laboratórios e 16 empresas de serviços tecnológicos. ([www.redebrasil.gov.br](http://www.redebrasil.gov.br))

- As redes regionais de empresas do setor de petróleo e gás. Estas redes são formadas localmente com objetivo de geração de negócios e desenvolvimento de tecnologias nas empresas operadoras e fornecedoras do setor de petróleo e gás. Até a presente data, já foram estruturadas: a Rede Petro Bacia de Campos ([www.redepetro-bc.com.br](http://www.redepetro-bc.com.br)), a UNIPETRO em Campos (associação de pequenas empresas fornecedoras do setor de petróleo e gás), a Rede Petro do Rio Grande do Sul ([www.sct.rs.gov.br/programas/petro-rs](http://www.sct.rs.gov.br/programas/petro-rs)), a Rede Petro Minas Gerais ([www.redepetromg.com.br](http://www.redepetromg.com.br)).

- O SEBRAE, através do Programa Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás, está atuando em rede em 11 estados (RJ, AM, CE, RN, SE, AL, BA, ES, MG, PR e RS), com o objetivo de estabelecer parcerias com grandes empresas petrolíferas para desenvolver e capacitar micro e pequenas empresas fornecedoras. Atualmente, mais de 600 empresas estão participando do programa ([www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br))

- A ONIP (Organização Nacional da Indústria do Petróleo), é um fórum nacional do petróleo e gás. Tem a missão de fortalecer a indústria nacional do petróleo. Sua gestão é formada por representantes de organizações governamentais estaduais, associações empresariais e instituições de fomento. Entre outras atividades, a ONIP está desenvolvendo

um cadastro qualificado de empresas fornecedores do setor de petróleo e gás que já contabiliza mais de 800 empresas. ([www.onip.org.br](http://www.onip.org.br))

É prematuro afirmarmos o quanto as empresas que atuam neste setor têm melhorado seus indicadores de desempenho, ou fazermos outras análises que correlacionem a competitividade com a sobrevivência das firmas deste setor no mercado. Entretanto, em função de todas estas iniciativas que priorizam a atuação de empresas do setor de petróleo e gás em rede, temos uma estrutura no país que permitirá que as empresas tenham acesso a informação e ao conhecimento que resultarão em: alcance de novos mercados, aperfeiçoamento de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e inovação, melhoria de produtos/serviços, redução de custos, entre outros. Todos estes fatores, em breve espaço de tempo, irão contribuir, no mínimo para este universo de empresa, para reverter os elevados índices de mortalidade prematura das empresas no Brasil.