

# Serviços produtivos e redes de cooperação público-privada

Maria Lucrecia Calandro\*

O acelerado desenvolvimento do setor serviços e a intensificação da cooperação entre empresas estão associados às transformações produtivas, tecnológicas, comerciais e financeiras que ocorreram a partir, sobretudo, da década de 80 do século XX. A difusão de um novo paradigma tecnológico, baseado na informática e nas telecomunicações, viabilizou a transnacionalização produtiva e possibilitou à economia global funcionar, em tempo real, “[...] como uma unidade em escala planetária” (KON, 2006, p. 135). A difusão dessas tecnologias, associada à introdução de novas práticas organizacionais, acirrou a concorrência entre as empresas, não mais apenas em produtos, mas, especialmente, em tecnologia de processos produtivos (KON, 2006).

A flexibilização da produção resultante das inovações tecnológicas e organizacionais facilitou o surgimento de redes de empresas que se constituem em uma estrutura organizacional híbrida entre a hierarquia e o mercado. Nesses casos, as relações entre empresas, e entre essas e demais instituições, passaram a desempenhar um papel estratégico para o desenvolvimento de aglomerados de empresas. Para estimular e desenvolver atividades e/ou regiões, os governos nacionais e locais formulam políticas de apoio e qualificação das relações e auxiliam a formação de redes formais ou informais de apoio.

Além do Governo, universidades, entidades de classe (associações de empresas, sindicatos, etc.) e centros de pesquisa participam da infraestrutura de apoio à gestão das redes de cooperação, formando uma rede de cooperação público-privada.

---

\* Bacharel em Ciências Econômicas. Doutora em Economia pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Atualmente é pesquisadora e editora da Revista Indicadores Econômicos FEE na Fundação de Economia e Estatística (FEE) e professora adjunta na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

## Serviços produtivos

A definição mais usual de serviços, presente em diversas abordagens teóricas e também no senso comum, considera que esse setor se caracteriza, essencialmente, pelo uso de mão de obra. Nessa visão, o setor serviços tem poucas possibilidades de desenvolver inovação, constituindo-se, principalmente, em usuário de tecnologia — esse papel caberia essencialmente à indústria. Essa interpretação, contudo, não considera os impactos provocados pela reestruturação produtiva implementada a partir do final do século XX. Nesse processo, as empresas industriais passaram para profissionais especializados uma série de serviços anteriormente realizados no interior da firma.

Assim, além de serem usuários de novas tecnologias, determinados serviços atuam também como transmissores dessas novas tecnologias — por meio de consultorias e de treinamentos, por exemplo — e até mesmo como seus desenvolvedores, como nos casos de *softwares* e telecomunicações. (SILVA; DE NEGRÍ; KUBOTA, 2006, p. 20).

Os serviços produtivos contemplam atividades consideradas uma extensão industrial e compreendem trabalhos como consultoria (gestão, *design*, *marketing*, por exemplo), serviços de apoio a uma atividade-fim, capacitação técnica, dentre outros. A variedade e a crescente complexidade desses serviços decorreram, em larga medida, do surgimento de novas formas de serviços resultantes da incorporação das tecnologias de informação e comunicação às atividades produtivas. Esse novo tipo de serviço demandou a construção de novas definições e formas de mensuração que permitissem avaliar o impacto dessas atividades sobre a geração de produto e renda de determinado país ou região (KON, 1999).

Esses serviços ganharam relevância nas estratégias empresariais e também nas ações governamentais relativas a promoção e estímulo do desenvolvimento industrial após o surgimento e a difusão de um novo paradigma tecnoeconômico, nas últimas décadas do século XX.

A reestruturação produtiva, promovida pelas economias desenvolvidas na década de 80, concorreu para um forte aumento do setor serviços no Produto Interno Bruto (PIB) desses países. Uma

explicação para isso encontra-se na intensificação dos processos de terceirização (desverticalização), postos em prática por empresas e setores industriais a partir da difusão de novas formas de organizar e gerenciar a produção e do novo paradigma tecnológico. Assim, a flexibilidade da produção resultante do novo paradigma industrial possibilitou o surgimento de redes de empresas que se constituem em estrutura organizacional híbrida entre a hierarquia e o mercado. Nas redes de empresas, as relações entre participantes devem estar baseadas no estabelecimento de acordos de longo prazo e no “[...] comprometimento mútuo dos parceiros com investimentos em ativos específicos, integração logística e gestão unificada da qualidade” (TIGRE, 2006, p. 215).

Essa “onda” de externalização de atividades renovou as estratégias de subcontratação e ampliou as oportunidades para as pequenas e médias empresas, ao viabilizar a flexibilidade para atender a uma demanda fragmentada. Para se adequarem aos novos padrões produtivos e concorrenciais e se beneficiarem da nova divisão do trabalho, as empresas de menor porte necessitam, contudo, de conhecimentos e habilidades específicos, sobretudo, tecnológicos, os quais são de difícil acesso a esses produtores. As empresas podem recorrer a terceiros não somente em casos de produtos ou serviços específicos — para os quais não têm capacitação tecnológica —, para atender a picos sazonais de demanda, ou para suprir a necessidade de compra de um maquinário novo, para a qual não dispõem de recursos financeiros, que pode ser adquirido para ser utilizado em parceria com outra(s) empresa(s). Outra situação de externalização ocorre

[...] quando uma empresa tem uma escala de produção pequena para determinado tipo de componente. Nesse último caso, quando surge um fabricante desse componente que consegue ganhos de escala, os outros empresários param de produzi-lo internamente e passam a adquirir o produto de terceiros (MACADAR, 2006, p. 178).

Nos casos de aglomerados produtivos, a presença de instituições de apoio externas às empresas (entidades de classe, órgãos governamentais) funciona como elemento de ligação entre as firmas e o mercado. A presença de instituições locais auxilia o desempenho competitivo dos integrantes da aglomeração, ao viabilizar a

transferência de conhecimento entre os agentes. Cabe às instituições “[...] manter um fluxo de informações entre os agentes, indicar oportunidades, facilitar o acesso a bens públicos, entre outros” (COSTA, 2007, p. 6).

Convém destacar que as instituições prestadoras de serviços técnicos, ao constituir uma infraestrutura da aglomeração, criam um ambiente favorável ao aumento da eficiência e da competitividade. Esses serviços melhoram a relação entre as empresas e o mercado e impactam favoravelmente “[...] as características estruturais do comportamento empresarial e, por isso, [assumem] uma importância estratégica para as ações de política industrial” (COSTA, 2007, p. 8).

Portanto, os serviços oferecidos por instituições de apoio e de prestação de serviços aos produtores em áreas como educação e treinamento de mão de obra e de suporte a atividades técnicas, tecnológicas e científicas permitem o desenvolvimento das capacitações locais. Essas atividades e instituições desempenham papel importante no apoio ao desenvolvimento de novas capacitações tecnológicas e técnicas das firmas, influenciando sua capacidade de inovação e de competitividade, por serem centros de pesquisa e de educação superior, entidades de formação de mão de obra técnica e de aprendizagem industrial, laboratórios de pesquisa e testes e centros tecnológicos (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2006).

## **Redes de cooperação público-privada**

As vantagens da cooperação interfirmas, e entre essas e demais instituições, e seus resultados em termos de melhoria da competitividade motivaram a realização de inúmeras pesquisas sob o recorte analítico de redes de empresas. A literatura disponível sobre o tema destaca a importância desse tipo de estrutura organizacional para a criação e a circulação de conhecimentos, gerando um processo de aprendizagem coletiva, o qual resulta em aumento da eficiência produtiva e do potencial inovativo dos integrantes dessas redes (BRITTO, 2001).

O termo “rede”, utilizado nas mais diversas áreas do conhecimento, possui variadas acepções e complexidade, de acordo com o contexto em que se insere. Nas ciências sociais, o termo é utilizado para destacar

[...] a importância de se entender a estrutura do sistema de relações que conectam diferentes agentes, bem como os mecanismos de operação deste tipo de sistema, responsáveis pela sua reprodução, fortalecimento e eventual transformação ao longo do tempo (BRITO, 2002, p. 348).

No caso específico dos estudos sobre aglomerações de empresas, pode-se entender rede como um método organizacional de atividades produtivas entre empresas formalmente independentes que estabelecem relações de coordenação e/ou cooperação interfirmas (AMATO, 1999). Verschoore e Balestrin (2008) aglutinam em cinco os tipos de ganhos competitivos que podem decorrer da participação das empresas em redes de cooperação. No Quadro 1, são apresentados esses ganhos, a síntese de suas definições e as variáveis que podem ser utilizadas para avaliá-los.

A importância dos ganhos proporcionados pela cooperação entre empresas e entre essas e demais instituições, embora presente, há muito tempo, na literatura sobre Economia Industrial, ganhou destaque nas últimas décadas do século XX, a partir da ocorrência de uma série de eventos que transformaram os padrões de competição, de qualidade e de produtividade das principais economias capitalistas.

Entre as principais tendências predominantes a partir dos anos 90, destacam-se: a intensificação da internacionalização e o acirramento da concorrência; a consolidação de novos princípios organizacionais e de gestão da produção baseados na prática japonesa, notadamente entre produtores e fornecedores; a consolidação de um novo paradigma tecnológico apoiado na informática e na telecomunicação; e a incorporação do conceito de especialização produtiva nos sistemas produtivos. Nesse ambiente, as relações de cooperação entre empresas ganharam complexidade e relevância, à medida que possibilitaram reduzir os custos de transação, sobretudo os relativos ao processo de inovação, contribuindo, assim, para o aumento da

eficiência e, como consequência, da competitividade das firmas integrantes dessas redes.

Quadro 1

Síntese dos ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação

GANHOS COMPETITIVOS	DEFINIÇÃO	VARIÁVEIS
Escala e poder de mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado	Poder de barganha Relações comerciais Representatividade Credibilidade Legitimidade Força de trabalho
Acesso a soluções	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados	Capacitação Consultorias <i>Marketing</i> Prospecção de oportunidades Garantia ao crédito
Aprendizagem e inovação	O compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes	Disseminação de informações Inovações coletivas <i>Benchmarking</i> interno e externo Ampliação de valor agregado
Redução de custo e riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes	Atividades compartilhadas Confiança em novos investimentos Complementaridade Facilidade transacional Produtividade
Relações sociais	O aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações de grupo para além daquelas puramente econômicas	Limitação do oportunismo Ampliação da confiança Acúmulo de capital social Laços familiares Reciprocidade Coesão interna

FONTE DOS DADOS BRUTOS: Verschoore e Balestrin (2008).

No entanto, para que os ganhos advindos da aglomeração ocorram, é necessário que as relações entre os atores de determinada localidade

[...] estejam assentadas em um enraizamento (*embeddedness*) no local, aonde os agentes compartilhem história, normas e valores comuns, facilitando o desenvolvimento de capital social e funcionando como um anteparo, um controle, a comportamentos oportunistas ou mal intencionados (COSTA; COSTA, 2007, p. 58).

A presença de aglomerados, nos quais o relacionamento interorganizacional tem papel destacado, envolvendo, sobretudo, empresas de pequeno porte, tem estimulado governos nacionais e locais a formularem políticas de apoio e qualificação das relações entre os diversos sujeitos atuantes no local. Além das atividades de fomento, o setor público assume o papel de incentivador do desenvolvimento local, uma vez que sua participação auxilia a formação de redes formais e informais de pesquisa e ensino, contribui para o desenvolvimento de tecnologias e estimula a participação de instituições nesse processo (BAZAN, 2011).

Geralmente, as políticas de apoio às aglomerações estão destinadas a gerar ativos de uso coletivo pelos participantes do arranjo, especialmente as pequenas e médias empresas (PMEs), de forma a habilitá-los a enfrentar o ambiente de acirramento da concorrência.

Tais ativos têm de estar organizados em instituições específicas, que se tornam fornecedoras de externalidades para os membros do APL, especialmente quando a "precificação" dos serviços prestados pelos ativos é problemática. (ERBER, 2008, p. 25).

Nesses casos, segundo o mesmo autor, a intervenção pública permite a criação e a manutenção de centros de pesquisa, de assistência técnica e de outras instituições necessárias ao desenvolvimento do aglomerado, "[...] operando com preços administrados" (ERBER, 2008, p. 25).

Participam desse processo de construção de infraestrutura de apoio à gestão das redes de cooperação tanto o Governo, nas três esferas, como também universidades, entidades de classe (associações de empresas, sindicatos, etc.) e centros de pesquisa. Assim, nas redes de cooperação público-privadas, a governança da rede é compartilhada, sendo que sua parte pública é exercida pelas instituições estatais participantes, que determinam as ações para a

implantação e a consolidação da rede, enquanto a governança em termos de gestão da rede é uma prerrogativa dos associados, que estabelecem os rumos estratégicos e operacionais.

## Referências

AMATO, J. **Redes de cooperação produtivas**: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial. 1999. 236f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) — Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BAZAN, L. B. A dinâmica de cooperação nas redes interorganizacionais e sua relação como o Estado na construção social e emergente. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE TECNOLOGIA E SOCIEDADE, 4., 2011, Curitiba. **Anais...** Disponível em: <<http://ct.utfpr.edu.br/ocs/index.php/tecsoc/2011/paper/view/140>>. Acesso em: 05 abr. 2013.

BRITO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, I. **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRITTO, J. N. de P. Cooperação tecnológica e aprendizado coletivo em redes de firmas: sistematização de conceitos e evidências empíricas. **EconPapers**, 2001. Disponível em: <<http://econpapers.repec.org/paper/anpen2001/059.htm>>. Acesso em: 05 abr. 2013.

COSTA, A. B. Instituições e competitividade no arranjo calçadista do Vale do Sinos. **EconPapers**, 2007. Disponível em: <<http://econpapers.repec.org/paper/anpen2007/083.htm>>. Acesso em: 05 abr. 2013.

COSTA, A. B. da; COSTA, B. M. da. Cooperação e capital social em Arranjos Produtivos Locais. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, v. 9, n. 15, p. 51-60, jan. 2007.

ERBER, F. S. Eficiência coletiva em Arranjos Produtivos Locais industriais: comentando o conceito. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 11-32, jan.-abr. 2008.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil**: relatório consolidado. Brasília, DF: IPEA, 2006.

KON, A. Características econômicas das indústrias de serviços no Brasil: uma comparação entre empresas de capital estrangeiro e de capital nacional. In: NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (Org.). **Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil**. Brasília, DF: IPEA, 2006.

KON, A. Sobre as atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 19, n. 74, p. 64-83, abr./jun. 1999. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/pdf/74-5.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2013.

MACADAR, B. M. de. **A efetividade de constructos de marketing de relacionamento nas interações dos atores envolvidos no Arranjo Produtivo Local moveleiro de Bento Gonçalves (RS)**. 2006. 247f. Tese (Doutorado em Administração) — Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SILVA, A. M.; DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. **Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil**. Brasília, DF: IPEA, 2006.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-21, jan./jun. 2008. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/Revista\\_eletronica/v1n1/artigos/v1n1a2.pdf](http://www.rausp.usp.br/Revista_eletronica/v1n1/artigos/v1n1a2.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2013.

## Literatura recomendada

BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 6, n.1, p. 1-25, jan.-jun. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482007000100008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482007000100008)>. Acesso em: 05 abr. 2013.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos localizados**. 2003. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1289323549.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1289323549.pdf)>. Acesso em: 05 abr. 2013.

---

N. do E.: Revisão bibliográfica: Kátia Midori Hiwatashi

Revisão de Língua Portuguesa: Elen Jane Medeiros Azambuja

CONCEIÇÃO, C. S.; FEIX, R. D. (Org.). **Elementos conceituais e referências teóricas para o estudo de Aglomerações Produtivas Locais**. Porto Alegre: FEE, 2014.