



REDES DE COOPERAÇÃO: APL'S COMO ALTERNATIVA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

Johny Henrique Magalhães CASADO (G - Universidade Estadual de Maringá - UEM)

RESUMO

Com a concorrência acirrada as empresas precisam se organizar. Para isso utilizam dos novos fenômenos surgidos com a globalização da gestão organizacional. Dentre esses fenômenos, destacam-se a formação de redes de cooperação entre as empresas como alternativa para superar as barreiras impostas pela nova concorrência global. As redes de cooperação se apresentam cada vez mais como alternativa para fomentar o desenvolvimento de regiões carente de atenção governamental e incapaz de atrair grandes investimentos da iniciativa privada. O modelo mais utilizado no Brasil é criação de Arranjos Produtivos Locais que este trabalho apresentará expondo através de uma pesquisa bibliográfica suas principais vantagens para as empresas que deles participam e para as regiões que os abrigam.

Palavras-chave: Redes de cooperação. Arranjo produtivo local. Desenvolvimento.

1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista a acirrada concorrência enfrentada pelas empresas no mundo dos negócios, surge a necessidade das empresas se verem mais como aliadas do que concorrentes, sendo assim a formação de redes de cooperação se torna requisito necessário para manter-se no concorrido mercado. A atuação em redes e suas influências dentro das organizações e em seus respectivos ambientes serão aqui apresentadas através de breves descrições dos conceitos relacionados ao assunto e de estudo bibliográfico realizado. Trata também de enunciar as vantagens que a participação em uma rede propicia a uma pequena e média empresa, destacando o acesso a informações e a novas tecnologias que somente quando estão em redes com outras empresas podem ter acesso, para isto, apresentará o exemplo dos Arranjos Produtivos Locais.

2. REDES DE COOPERAÇÃO

Redes de cooperação são formas de relacionamentos que visam uma cooperação intensa e duradoura entre empresas, não se caracterizando pelo anonimato das relações de mercado nem mesmo por relações hierárquicas formalizadas (JANK *et al*, 1999, apud, GARCIA JR., 2005, p. 35).

Segundo Casarotto e Pires (2001) as redes de cooperação entre empresas são um conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser circunscritos a uma região. Quando estas empresas se encontram em uma mesma região, pode-se afirmar que estas assumem características de “empresas irmãs” como propõem Casarotto e Pires (2001):



Romanticamente, diz-se que empresas de um mesmo segmento e, especialmente, de uma mesma região não são concorrentes, mas irmãs, e que irmãos devem colaborar entre si. A justificativa real, porém, e a própria base das redes em si é uma só: juntar esforços em funções em que se necessita de uma escala maior e maior capacidade inovativa para sua viabilidade competitiva (Casarotto e Pires, 2001, p.41).

As empresas participantes de redes de cooperação obtêm benefícios como: melhoria da sua produtividade, redução de seus custos, poupança de recursos, acesso a novos mercados, novas tecnologias, mão-de-obra e fornecedores, aumento do poder de barganha em compras e comercialização, troca de experiências e maior acesso a informação, melhoria da reputação do setor da região, maior acesso a informação, melhoria da reputação do setor da região, maior acesso a instituições e programas governamentais (SEBRAE, 2004, apud, GARCIA JR., 2005, p.35).

Como a participação em uma rede de cooperação exige certo grau de flexibilidade, as pequenas e médias empresas aproveitam dessa característica derivada de seu tamanho, e agregam valores em suas respectivas funções produtivas. Segundo Casarotto e Pires (2001) “se essas pequenas empresas puderem agregar vantagens de grandes empresas, em funções como logística, marca ou tecnologia, elas terão grandes chances de competição”.

2.1 VANTAGENS DA PARTICIPAÇÃO EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO

Enquanto alguns autores tratam o termo redes de cooperação como uma nova alternativa para estreitar as relações entre empresas, outros afirmam que a formulação de redes de cooperação entre empresas é característica *sine qua non* para as empresas que desejam estar atualizadas em seu processo de gestão.

A cooperação e os sistemas de rede oferecem a única possibilidade de dividir custos e riscos, bem como de manter-se em dia com a informação constantemente renovada. Mas as redes também atuam como porteiros. Dentro delas, novas oportunidades são criadas o tempo todo. Fora das redes, a sobrevivência fica cada vez mais difícil (CASTELLS, 2006, p.232).

Outros autores definem que o objetivo maior de empresas formarem redes de cooperação é a busca por diminuição de custos e adequação a novos mercados:

De acordo com LEON (1998), as redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas. Na formação de redes entre empresas (PMEs) existe a possibilidade destas configurarem-se como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como clusters de empresas (agrupamentos), ou como redes de cooperação, geralmente como organizações virtuais, ou ainda como as chamadas "supply chain management" ou gerenciamento da cadeia de suprimentos (LEON, 1998, apud, OLAVE E AMATO, 2001, p.5).

Aumentar o acesso à informação e novas tecnologias é uma das vantagens percebidas em atuar como membro de uma rede de cooperação. Segundo Santa Rita e Sbragia (2003, apud, GARCIA JR, 2005, p.36), as redes de cooperação permitem o incremento da base tecnológica, produtividade e qualidade do sistema operacional. Dentre as vantagens relacionadas à informação e novas tecnologias que a participação em uma rede proporciona estão: capacitação da mão-de-obra, acessibilidade à informação tecnológica e aos sistemas de informação, minimização de custos através da qualificação e capacitação das empresas e agregação de maior valor aos produtos.



Segundo Porter (1993) alguns mecanismos são criados que facilitam o intercâmbio de informações quando as empresas trabalham em conjunto. Esses mecanismos desbloqueiam o trânsito das informações criando assim confiança e diminuindo diferenças entre todas as empresas ligadas. Porter (1993) aponta alguns facilitadores do fluxo de informação:

- Relações pessoais;
- Ligações através da comunidade científica ou associações profissionais;
- Laços comunitários devidos à proximidade geográfica;
- Associações de comércio que abrange os grupos;
- Normas de comportamento, como a crença no cotidiano e nas relações em longo prazo.

Dentre todas as principais vantagens apresentadas pela participação em uma rede de cooperação, a possibilidade de reduzir custos e de ter acesso a novas tecnologias, apresenta-se como circunstância catalisadora do surgimento de novas redes dentre as pequenas e médias empresas.

2.2 DIFERENTES TIPOS DE REDES DE COOPERAÇÃO

Quando se estuda redes de cooperação, percebe-se não haver unanimidade ao relatar os diferentes tipos de redes. Enquanto alguns as diferem entre verticais e horizontais: As redes podem ser verticais ou horizontais.

As redes verticais são aquelas nas quais os processos são realizados por empresas distintas, em uma dimensão de hierarquia. As redes horizontais são aquelas estabelecidas entre empresas que se comprometem em termos de produtos e/ou mercados em uma dimensão de cooperação (MARCON; MOINET, 2001, apud, ANGELI, 2007, p. 27).

Outra forma de classificar redes é dividindo-as em redes dispersas e redes aglomeradas. Enquanto as redes dispersas caracterizam-se por utilizar processos logísticos avançados, isso faz com que as distâncias possam ser superadas. As redes aglomeradas possuem como característica o fato de não ter apenas relacionamentos comerciais entre os elos, sendo que destas redes participam instituições como universidades, centros de tecnologia, instituições governamentais, desde que todos pertençam a um território específico. Segundo Angeli (2007) os APL'S são um dos principais exemplos de redes aglomeradas.

Essa falta de unidade ao tipificar as redes de cooperação, faz com que diferentes redes apareçam com os mais variados fins. Segundo Garcia Jr. (2005) dependendo das atividades econômicas, os setores se organizam em redes levando em consideração um dos cinco tipos diferentes de redes:

Redes de fornecedores entre um cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para produção, incluindo a subcontratação Original Equipment Manufacturer (OEM) em que uma empresa produz para comercialização por outra empresa com a marca e design desta última e Original Design Manufacturer (ODM) em que uma empresa fabrica a partir do design próprio um produto que será comercializado por outra empresa, com a marca desta última. (2) Redes de produtores, que abrangem todos os acordos de coprodução que oferecem possibilidade a produtores concorrentes de juntarem suas capacidades de produção e recursos financeiros ou humanos com a finalidade de ampliar seus portfólios de produtos, bem como sua cobertura geográfica. (3) Redes de cliente, que são os encadeamentos à frente entre as indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais, nos grandes mercados de exportação ou nos mercados domésticos. (4) Coalizões – padrão, que são iniciadas por



potenciais definidores de padrões globais como o objetivo explícito de prender tantas empresas quanto possível a seu produto proprietário ou padrões de interface. (5) Redes de cooperação tecnológica, que facilitam a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos e capacitam o desenvolvimento conjunto dos processos e da produção, permitindo acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos e de pesquisa e desenvolvimento (ANGELI, 2007, p36).

Considerando as diversas formas que as empresas encontram para se associar em redes, pode-se chegar à conclusão que a principal finalidade da configuração em rede é o alcance de um fim comum a todos os participantes da rede. Com isso ao ajudarem uns aos outros, estarão colaborando para o alcance de seus próprios objetivos, aumento a eficiência da rede como um todo.

3. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APL)

Antes de explorar o conceito de Arranjos Produtivos Locais, convém diferencia-lo de outros conceitos que às vezes quando não bem empregado pode provocar algumas confusões.

Geralmente costuma-se conceituar cluster, distrito industrial e APL como a mesma coisa, mas existem algumas diferenças:

Cluster: é a reunião de pequenas empresas de um mesmo setor em uma região. Sua principal característica é a maior ênfase na competitividade, embora haja cooperação entre os empreendimentos no que se refere às ações que ofereçam vantagem para todos. Distrito Industrial: agrupamento de pequenas empresas para a fabricação de um determinado produto. Suas principais características são o alto grau de especialização, a divisão de trabalho e a disponibilidade de mão-de-obra qualificada, de fornecedores locais, de sistemas de comercialização e de troca de informações. No Brasil, denomina-se distrito industrial o local físico destinado à instalação de empresas, muitas vezes com incentivos do governo (COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BANCO DO BRASIL, 2006, p. 10).

No Brasil costumeiramente adota-se o termo Arranjos Produtivos Locais em vez de *cluster* ou condomínio industrial. Segundo o SEBRAE (2003) arranjos produtivos locais “são aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais”. Dentre os atores locais que esses aglomerados de empresas podem ter relação os mais comuns são os governos em suas três esferas (municipal, estadual e federal), as associações empresariais e setoriais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

O conceito de cadeia produtiva corrobora para a definição de APL (Arranjo Produtivo Local), onde se verifica a capacidade de aglomerados produtivos na obtenção de tecnologia e aporte financeiro em qualquer lugar do mundo, favorecendo a instalação de plataformas produtivas onde o custo de produção é menor (PORTER, 2001, *apud*, ANGELI, 2007, p.28). Para Latres e Cassiolatto (2005) os APL'S são os aglomerados produtivos que proporcionam minimização de custos de produção através da cooperação e solidariedade, porém podem apresentar fragmentações ou articulações comprometidas entre alguns autores.

Por aglomerações de empresas pode ser entendido como a existência de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. Essas empresas possuem uma especialização produtiva que além de produzir bens e serviços, geram



conhecimento tácito ou explícito sobre uma atividade econômica principal (SEBRAE, 2003, p. 13).

Os APL'S têm por função promover a competitividade e a sustentabilidade dos micros e pequenos negócios, estimulando processos locais de desenvolvimento e permitindo a conexão do arranjo com os mercados, a sustentabilidade por meio de um padrão de organização que se mantenha ao longo do tempo, a promoção de um ambiente de inclusão de micro e pequenos negócios em um mercado com distribuição de riquezas, e a elevação do capital social por meio da promoção e a cooperação entre os atores do território (SEBRAE, 2005, *apud* GARCIA JR, 2005, p.43).

A cooperação é característica *sine qua non* para que um APL atinja seus objetivos. Ela está presente de diversas formas e pode ser observadas de diversas ópticas.

(...) em APL'S identificam-se diferentes tipos de cooperação, incluindo a cooperação produtiva visando à obtenção de economias de escala e de escopo, bem como a melhoria dos índices de qualidade e produtividade; e a cooperação inovativa, que resulta na diminuição de riscos, custos, tempo e, principalmente, no aprendizado interativo, dinamizando o potencial inovativo do Arranjo Produtivo local (SEBRAE, 2003, p. 15).

As diferentes formas de cooperação percebidas nos Arranjos Produtivos Locais proporcionam um ambiente de constante aprendizagem e inovação. Esses aspectos manifestam-se pela existência de iniciativas e projetos realizados em conjunto: entre empresas, entre empresas e poder público e entre empresas e instituições técnicas e financeiras.

3.1 CARACTERÍSTICAS DE UM APL

Os Arranjos Produtivos Locais possuem inúmeras características que os diferenciam de outros conceitos como cluster ou distrito industrial, dentre essas podem ser citadas a existência de um aglomerado de empresas, cooperação entre as partes, especialização produtiva, mas a mais importante característica de um APL é noção de território, principalmente porque está envolve todas as demais. O conceito de território, por exemplo, relaciona-se com a característica do aglomerado de empresas por esta necessitar de um determinado espaço para se constituir.

Segundo SEBRAE (2003) o conceito de território “é um espaço definido e delimitado por e a partir de relações jurídicas, políticas ou econômicas, instituídas sempre por formas explícitas ou implícitas de poder”. Ainda sobre território Garcia Jr. (2005) afirma que:

(...) compreende um recorte do espaço geográfico (parte de um município, conjunto de municípios, bacias hidrográficas, vales, serras, etc.) que possua sinais de identidade coletiva (sociais, culturais, econômicas, políticos, ambientais ou históricos), mantendo a capacidade de promover uma convergência em termos de expectativa de desenvolvimento, estabelecer parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território (GARCIA JR, 2005, p. 44).

Os atores envolvidos no APL se inserem, produzem e se reconhecem dentro do território. O sentimento de pertencimento a uma APL passa a ser o mecanismo central de fortalecimento da dinâmica local/regional, cuja personalidade diferenciada é reconhecida ou possa vir a ter reconhecimento dentro ou fora do APL (SEBRAE, 2003, p.14).

Pertencer a um território dentro de um APL gera dentre outras coisas sentimento de identidade coletiva originada pelas semelhanças sociais, culturais, econômicas, políticas, ambientais e históricas.



3.2 APL COMO CATALISADOR DO DESENVOLVIMENTO NO BRASIL

No Brasil, os APLs começaram a surgir na década de 70, quando os empresários passaram a se unir em torno de uma especialidade e a estabelecer unidades produtivas, sem nenhum tipo de apoio público. (COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BANCO DO BRASIL, 2006). Após perceber que o APL poderia ser um importante agente de desenvolvimento das regiões carentes do Brasil, o governo passou a incentivar mais esta prática. A aglomeração de empresas é hoje uma tendência mundial, sendo considerada por alguns estudiosos brasileiros como um dos caminhos para o Brasil se desenvolver cada vez mais. Segundo Dantas e Araújo (2004), a justificativa de se investir no fortalecimento dos APL'S segue a lógica de que:

(...) parte do pressuposto de que diferentes atores locais (empresários individuais, sindicatos, associações, entidades de capacitação, de educação, de crédito, de tecnologia, agências de desenvolvimento, entre outras) podem mobilizar-se e, de forma coordenada, identificar suas demandas coletivas por iniciativa própria ou por indução de entidades envolvidas com o segmento (DANTAS E ARAÚJO, 2004, p.17).

A visão que sustenta as ações é a de que o desenvolvimento não é sinônimo de crescimento econômico. Segundo SEBRAE (2003) “o Brasil precisa responder ao seu maior desafio que é o de aprofundar a democracia e erradicar a pobreza, combinando crescimento econômico com redução da desigualdade”.

A manutenção da estabilidade macroeconômica é condição necessária, mas não suficiente, para que essas transformações possam se dar. É preciso ir além, evitando reeditar modelos do passado, nos quais desenvolvimento se reduziu ao crescimento da acumulação e concentração do capital – em detrimento do bem-estar do conjunto da população, do equilíbrio das contas externas, do poder de compra da moeda, do meio ambiente e da própria democracia. Não adianta, pois, investir no desenvolvimento de iniciativas empresariais sem levar em conta outros fatores do desenvolvimento, tais como: Capital Humano, Capital Social, Governança e Uso Sustentável do Capital Natural (SEBRAE, 2003, p.10).

Empresas eficientes terão mais chances de prosperarem quando as condições sociais, culturais, ambientais forem adequadas.

A partir 2004 o Governo Federal passou a trabalhar o tema Arranjos Produtivos Locais de forma estruturada e coesa. Segundo Dantas e Araújo (2004) o Governo Federal lançou em agosto deste ano, duas medidas importantes para o fortalecimento dos APL'S no Brasil. A primeira foi à criação por Portaria Interministerial do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais. O objetivo deste grupo é promover articulação institucional entre os setores públicos e privados ligados aos APL'S, além de complementar as ações das organizações que ofereciam apoio aos APL'S, a segunda foi a incorporação do tema no âmbito do Plano Pluri Anual 2004 – 2007, por meio do Programa 1015 – Arranjos Produtivos Locais.

O Programa 1015 – Arranjos Produtivos Locais – tem como objetivo promover o desenvolvimento de APL'S, elevando a competitividade e a internacionalização de empresas, principalmente as de micro, pequeno e média porte localizadas em arranjos produtivos locais. Essa meta constitui estratégias adequada para o alcance de um dos mega objetivos do Governo: o crescimento com geração de trabalho, emprego e renda, ambientalmente sustentável, e que seja redutor das desigualdades (DANTAS; ARAUJO, 2004, p. 16).



A Portaria Interministerial nº 200, de 3/8/2004 foi composta por 23 instituições – onze ministérios e suas vinculadas, além de instituições não governamentais de abrangência nacional.

4. CONCLUSÃO

As redes de cooperação apresentam-se como alternativa para superar obstáculos neste mercado que se apresenta cada vez mais concorrido. A necessidade em participar em tais redes, surge principalmente para as pequenas e médias empresas que em condições normais, não conseguiriam competir de igual para igual com as grandes empresas, sendo assim, a participação em algum tipo de rede além de evitar que as pequenas empresas não sejam “atropeladas” pelas demais, permite que essas desenvolvam e utilizem novas tecnologias que sozinha não poderiam ter acesso.

A criação dessas redes precisa ser fomentada cada vez mais, associações de classes e governos locais precisam se unir pra que essas redes proliferem em todas as regiões do país, levando em consideração principalmente as atividades em que cada rede destaca mais. Um APL, não gera apenas ganhos para as empresas que dele participam, mas gera riquezas para toda a região que os abriga, gerando empregos e impostos, além de atuar como distribuidor de rendas em um país tão carente dessas situações.

O verdadeiro desenvolvimento econômico, somente é possível com distribuição de renda e melhoria das condições de vida das pessoas, e isso quase nunca esta em pauta nas tomadas de decisões das grandes empresas, por isso, da importância de proporcionar o fortalecimento das pequenas e médias empresas.

5. REFERÊNCIAS

- ALVES, Elizabeth M. Arranjos produtivos locais: trabalho em equipe em busca de sucesso internacional. **Comércio Exterior Informe Banco do Brasil**, p.9-15, n 63, jan./fev. 2006.
- ANGELI, Kleber Fabiano. **Evolução e transformações recentes da indústria de software da cidade de Maringá-PR**. 2007. 226f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais e Aplicados, Londrina, 2007.
- BARRAL, W. O.; **Influência do Comércio Internacional no Processo de Desenvolvimento**. In: **BARRAL, W. O. PIMENTEL, L. O. (organizadores); Comércio internacional e desenvolvimento**. Florianópolis: Boiteux, 2006.
- BARTOTO, Artur César, *et al.* **Comércio Exterior: teoria e gestão**. 1ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2007.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 9a. Edição. São Paulo: Paz e Terra, 2006.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. 1a. Edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- DANTAS, José; ARAÚJO, C. A. L. **Instrumentos de apoio ao setor produtivo: onde buscar apoio para o seu negócio**. 3a. Edição. Brasília: MDIC, SDP, 2004.
- DOU – Diário Oficial da União. **Portaria Interministerial no. 200. Nº 148**, 3 ago. de 2004, pg. 17.
- GARCIA JR., João Berdú. **O setor de confecção da região de Maringá: redes de cooperação e internacionalização como fenômenos organizacionais emergentes**. 2007. 125f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais e Aplicados, Londrina, 2005.



LIMA, Miguel; Marketing Internacional. In: VASCONCELLOS, M. A. S.; LIMA, M.; SILBER, S. (organizadores); **Gestão de negócios internacionais**. São Paulo: SARAIVA, 2006.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão e Produção**, v. 8, n3, dez. 2001.

PORTER, MICHEL. A vantagem competitiva das nações. **Rio de Janeiro: Campus, 1993.**