

VALOR RELACIONAL EM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL: uma Análise da sua Influência nos Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento

MARCILENE FEITOSA ARAÚJO

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)
marcyfeitosaaraujo@gmail.com

DENIS DONAIRE

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)
denisdon@uscs.edu.br

LEANDRO CAMPI PREARO

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)
leandro.prearo@uscs.edu.br

Introdução

Os arranjos produtivos locais são constituídos por diversos agentes que mantêm, mesmo que de forma imperceptível, vínculos relacionais entre si. A contínua busca por competitividade tem levado as empresas a se unirem na tentativa de se desenvolverem nos mercados em que competem. Estas parcerias são sustentadas por elementos que formam o valor relacional, tais como a confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação (6Cs) (BEGNIS, 2007).

Problema de Pesquisa e Objetivo

Problema de pesquisa: Os valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios, considerando seus elementos promotores (6Cs), influenciam os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas em Itacoatiara (AM)?

Objetivo da pesquisa: verificar se os valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios, considerando seus elementos promotores (6Cs) influenciam nos ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas em Itacoatiara (AM).

Fundamentação Teórica

APL é entendido como um recorte do espaço geográfico que apresenta sinais de identidade coletiva (sinais sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais e históricos em comum) (CASTRO, 2009). Para Begnis (2007), o valor relacional num APL é formado pela junção de elementos simultaneamente (como a confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação). Cada elemento pode apresentar maior ou menor importância na formação do valor relacional como um todo.

Metodologia

Pesquisa descritiva quantitativa. Foi realizada pesquisa de caráter quantitativo com 182 fruticultores do APL de frutas do município de Itacoatiara (AM). Um questionário composto inicialmente por 54 variáveis foi respondido pelos proprietários pesquisados. Numa primeira etapa de tratamento dos dados foi empregada a técnica de análise fatorial exploratória, buscando ajustar o modelo para o uso da técnica principal do estudo, que foi a modelagem de equações estruturais.

Análise dos Resultados

Os resultados evidenciaram que os relacionamentos interorganizacionais, por meio do valor agregado às relações, explicam 39,5% dos ganhos de competitividade e desenvolvimento do APL analisado. Os elementos com maior impacto na formação do valor relacional são confiança e cooperação. Em relação ao desenvolvimento e aos ganhos de competitividade do APL, conhecimento, aprendizagem e relações sociais emergiram como ganhos decorrentes do valor relacional, segundo percepção dos atores do APL analisado.

Conclusão

O comportamento e o comprometimento são os elementos que mais impactam no valor relacional, segundo a visão dos fruticultores pesquisados. O ganho mais importante decorrente do valor relacional, na visão dos fruticultores pesquisados, é a redução de custo e riscos. Por fim, foi possível constatar que os 6Cs influenciam positivamente o nível de competitividade e desenvolvimento do APL de frutas analisado.

Referências Bibliográficas

- BEGNIS, H. S. M. Formação de valor transacional e relacional na cadeia de produtiva do leite no Rio Grande do Sul. 269 f. Tese (Doutorado) - Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas em Agronegócios. Porto Alegre, 2007.
- CASTRO, L. H. de. Arranjo produtivo local. Brasília: SEBRAE, 2009.
- ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

VALOR RELACIONAL EM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL: uma Análise da sua Influência nos Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento

1. INTRODUÇÃO

Os arranjos produtivos locais (APLs), desde os mais simples até os mais estruturados, têm se apresentado como relevantes no contexto da teoria das organizações. Estes são constituídos por diversos agentes que mantêm, mesmo que de forma imperceptível, vínculos relacionais.

A contínua busca por competitividade tem levado as empresas a se unirem na tentativa de se manterem e se desenvolverem nos mercados em que competem. Estas parcerias são sustentadas por elementos que formam o valor relacional, tais como a confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação (6Cs), conforme modelo proposto por Begnis (2007).

Vale salientar que, ainda que existam outros elementos que possam contribuir para a formação do valor nos relacionamentos entre parceiros e que estes possam levar a ganhos de competitividade e ao desenvolvimento do arranjo, neste estudo considera-se apenas o valor relacional formado por meio dos elementos dos 6Cs, uma vez que estes já são consagrados pela literatura.

Observa-se na literatura nacional que os APLs têm se revestido num campo potencial de estudos e que muitas pesquisas têm sido realizadas nesses objetos específicos. Porém, tais pesquisas, na sua grande maioria, não buscam entender a realidade de empreendimentos inseridos em APLs situados na região Norte do país, concentrando sua atenção, principalmente, em APLs situados nas regiões Sul e Sudeste, em especial.

O APL de frutas de Itacoatiara (AM) é considerado um dos maiores da região, notadamente por possuir uma quantidade significativa de atores que contam com intensos vínculos relacionais entre si. Este é um dos motivos da escolha deste APL em específico para a presente pesquisa, considerando que tal objeto atende ao objetivo desta pesquisa.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Embora considerando que os relacionamentos colaborativos são impulsionados por diversas variáveis contextuais, o presente estudo considerou o valor relacional agregado pelos elementos dos 6Cs, adaptando-os à pesquisa a que se propõe. Nessa ótica, define-se como problema central de pesquisa a seguinte questão: *Os valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios, considerando seus elementos promotores (6Cs), influenciam os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas, no município de Itacoatiara, no estado do Amazonas?*

Com base na questão de pesquisa exposta, o objetivo desta pesquisa foi identificar como os valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios influenciam os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do arranjo produtivo local (APL) de frutas do município de Itacoatiara (AM).

Foram definidas as seguintes hipóteses de pesquisa: **H1:** O comportamento e o comprometimento são os elementos que mais impactam no valor relacional, segundo a opinião dos fruticultores; **H2:** O ganho mais importante decorrente do valor relacional, na opinião dos fruticultores, é a redução de custos e de riscos; **H3:** Os 6Cs (confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação) influenciam positivamente o nível de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara (AM).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Arranjos Produtivos Locais

Capazes de promover o desenvolvimento regional, os arranjos produtivos locais (APLs) têm sido identificados como importantes instrumentos de políticas públicas, empregadas por órgãos governamentais como ferramentas importantes na busca pelo desenvolvimento de algumas regiões (HOFFMANN, GREGOLIN e FARIA, 2006; AMATO NETO, 2009).

Os APLs são entendidos como um recorte do espaço geográfico (um município ou um conjunto de municípios/região) que apresenta sinais de identidade coletiva, isto é, sinais sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais e históricos em comum (CASTRO, 2009). De acordo com Grocco (2003), Castro (2009) e Negrão *et al.* (2015), seu objetivo é promover a convergência em termos de expectativas de desenvolvimento por meio do estabelecimento de parcerias e alianças para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território em pauta.

Assim, considerando-se a importância do APL para o desenvolvimento de municípios e regiões, os aglomerados do tipo APL vem sendo objeto de muitos estudos, uma vez que a interação e a articulação de seus atores podem levar à maior competitividade dos negócios e ao desenvolvimento do APL e, conseqüentemente, da região em que este se insere. Esta interação entre seus atores induz a se deixar em segundo plano o princípio de competição isolada, para buscar-se a adoção do princípio mais amplo da ação coletiva, no qual as partes são dependentes umas das outras para o alcance do resultado final (GIGLIO; PUGLIESE; SILVA, 2012).

Para Porter (1998) e Zaccarelli *et al.* (2008), aglomerados do tipo APL são sistemas instituídos por meio da inter-relação de um conjunto de negócios conexos, que apresentam como principais características a proximidade geográfica e a atuação em um mesmo segmento. Assim, neste campo particular de atividade, tais organizações acabam por cooperar e competir ao mesmo tempo.

Neste sentido, para que esses arranjos possibilitem o alcance de vantagens para os envolvidos faz-se necessária a agregação de valor às relações desenvolvidas pelas partes integrantes. Tal valor agregado aos relacionamentos, por meio principalmente dos elementos dos 6Cs (BEGNIS, 2007), pode proporcionar a integração de diversas competências, levando à competitividade e ao desenvolvimento de cada empresa em particular, do arranjo em si e, por fim, da região em que este se insere.

3.2 Relacionamentos interorganizacionais na formação de valor relacional entre parceiros de um APL

A interação entre diferentes organizações tem por objetivo a agregação de valor às relações, de forma a proporcionar benefícios às empresas envolvidas. Neste sentido, os relacionamentos interorganizacionais são considerados um importante fator para o sucesso de redes de organizações em todo o mundo. Diversos estudos que tratam de relacionamentos entre firmas têm enfatizado que a interação entre as empresas pode influenciar a formação de valor, ou seja, a criação de vantagens competitivas para elas. Isto se dá a partir da boa relação entre diversas organizações, o que tende a gerar vantagens competitivas mais consistentes para os participantes.

Os relacionamentos, por meio do valor agregado, têm sido uma forma eficaz para o alcance de objetivos, tanto individuais quanto coletivos (CASTELLS, 1999; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). Os parceiros, por meio dessa união, estabelecem objetivos comuns que podem permitir ganhar ou sustentar vantagens em relação aos competidores situados fora do arranjo (WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2015).

A frequente busca por relações mais fortes e estáveis entre parceiros de negócios ganha cada vez mais importância em razão da contínua escassez de recursos. Tal situação tem motivado as organizações a estabelecerem relacionamentos recíprocos, cooperando entre si, na tentativa

de se tornarem mais competitivas diante das contínuas incertezas ambientais que as cercam (CROPPER *et al.*, 2008; AUTRY; GOLICIC, 2010; WEIGELT, 2013).

Assim, o valor relacional decorrente dessas uniões entre empresas tem sido a alternativa mais viável para o alcance de ganhos de competitividade (JARILLO, 1988; DYER; SINGH, 1998). Mas, para que essa relação realmente agregue valor, de forma a proporcionar ganhos para as empresas envolvidas, é necessário que na configuração desses relacionamentos haja elementos como confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação (NIELSEN, 1988; DAS; TENG, 1999; KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001; SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001; CETINDAMAR; ÇATAY; BASMACI, 2005; PLOETNER; EHRET, 2006; BEGNIS, 2007; BOUMA; BULTE; SOEST, 2008), que são considerados pela teoria como fundamentais na consolidação de relacionamentos duradouros. A síntese do pensamento expresso por estes autores é condensada pelo modelo 6Cs proposto por Begnis (2007) e apresentado na Figura 1 mais adiante.

A confiança, segundo Grandori e Soda (1995) é um dos mais frequentes conceitos mencionados na literatura sobre relacionamentos entre firmas. É por meio deste elemento que as organizações reduzem os custos de coordenação, tornando-se mais flexíveis. Neste sentido, Cunha e Melo (2006, p. 2), destacam que “a confiança tem sido identificada como um instrumento vital para a realização de parcerias mais flexíveis e eficientes”.

A cooperação, por sua vez, é considerada um elemento-chave na configuração dos relacionamentos interorganizacionais, pois permite o desenvolvimento coletivo de recursos e competências necessárias à conquista e manutenção de vantagens competitivas (BARRINGER; HARISSON, 2000).

O comportamento é um importante elemento nos relacionamentos entre parceiros, uma vez que comportamentos proativos fortalecem os laços entre os parceiros, reduzindo as incertezas na relação e favorecendo os relacionamentos em longo prazo (GRANDORI; SODA, 1995; BARRINGER; HARISSON, 2000).

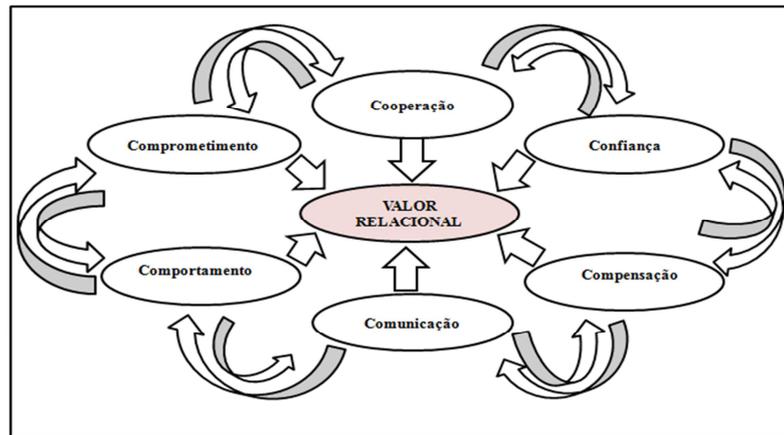
No que se refere à comunicação, esta é fundamental na resolução de conflitos, pois tem o poder de facilitar a aceitação ou convivência com possíveis problemas decorrentes da interação entre parceiros. Isto porque, com o diálogo (comunicação), eliminam-se os conflitos de interesses entre as partes envolvidas (BORGES *et al.*, 2013).

Já o comprometimento refere-se à atitude do parceiro, isto é, à responsabilidade do ator em arcar com um compromisso firmado com o outro. É por meio do comprometimento com os acordos feitos que a relação entre os parceiros vai se fortalecendo ao longo do tempo (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001; KETKAR *et al.*, 2012).

Por fim, a compensação refere-se aos resultados (ganhos) decorrentes da união destes atores. Putnam, Leonardi e Nanetti (1993) sugerem que as instituições mais bem sucedidas e que obtêm melhores resultados são aquelas com extensas redes sociais (PUTNAM; LEONARDI; NANETTI, 1993). Neste sentido, nota-se a importância de relacionamentos mutuamente compensatórios para o sucesso do negócio.

Com base no exposto até então, o valor relacional é formado pela junção desses seis elementos simultaneamente. Assim sendo, cada elemento pode apresentar, se analisado individualmente e segundo a percepção de cada ator, maior ou menor importância na formação do valor relacional como um todo, considerando-se que tal análise tem cunho subjetivo a partir da percepção do sujeito avaliador. Não obstante, o modelo proposto por Begnis (6Cs) busca integrar a análise individual de cada fator, bem como o conjunto de percepções oriundas da integração dos fatores entre si. A Figura 1 exhibe o modelo 6Cs proposto por Begnis (2007).

Figura 1: Os 6Cs dos relacionamentos interorganizacionais no processo formação de valor relacional



Fonte: adaptado de Begnis (2007).

Para Vieira, Cândido e Silva (2004), no intuito de obterem melhores resultados (ganhos), as organizações têm investido na manutenção dessas relações com parceiros de negócios, isso porque acredita-se que esses relacionamentos por meio do valor agregado, possam proporcionar vantagens aos parceiros envolvidos.

Na visão Verschoore e Balestrin (2008), diversos benefícios podem ser conseguidos com a sinergia da interação social decorrente desses relacionamentos entre parceiros, como por exemplo, acesso a novos conhecimentos e aprendizagem organizacional, maior escala e poder de mercado, acesso a soluções conjuntas, redução de custos e riscos, aprofundamento das relações sociais e acesso a novas tecnologias (inovação) (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). A partir do exposto, os principais ganhos de competitividade oriundos da criação e valor relacional entre parceiros de negócio para fins da presente pesquisa são: a) conhecimento e aprendizagem; b) escala e poder de mercado; c) redução de custos e de riscos; d) relações sociais; e) acesso a soluções e, por fim, f) inovação.

O fator conhecimentos e aprendizagem organizacional é considerado pela teoria com um dos principais elementos definidores da competitividade e do desenvolvimento das empresas. Estes envolvem, tanto experiências individuais e coletivas, quanto normas e práticas e, ainda, os valores e crenças dos indivíduos das organizações relacionadas (NONAKA; TAKEUSHI, 1997).

O elemento escala e poder de mercado refere-se aos ganhos alcançados pelo aumento no número de participantes na rede. Neste sentido, Verschoore e Balestrin (2008) destacam que, quanto maior o número de empresas-membros, maior também será a capacidade do grupo de obter ganhos de escala e poder de mercado.

O fator redução de custos e riscos sugere uma série de vantagens, sendo as mais importantes a melhoria na qualidade e produtividade, bem como no processo inovativo das empresas (PRIMO; AMUNDSON, 2002; TREVILLE; SHAPIRO; HAMERI, 2004; CAO; ZHANG, 2011).

O elemento relações sociais indica que, devido à frequente instabilidade dos mercados, é cada vez mais importante a formação de vínculos relacionais entre as partes, uma vez que o relacionamento entre os parceiros e o valor agregado a essas relações pode reduzir custos e aumentar receitas gerando, dessa forma, novas oportunidades para as empresas envolvidas (HUMPHREY; SCHMITZ, 1995; RITTER; GEMUNDEN, 2003, BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

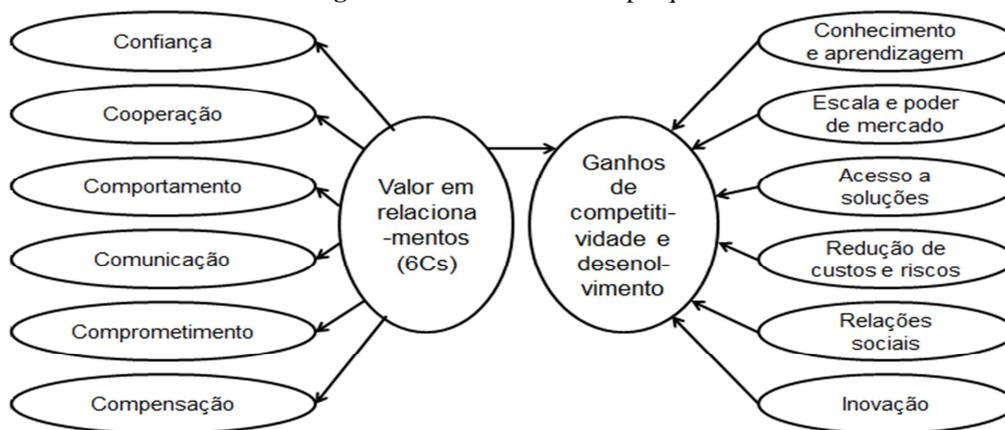
O fator acesso a soluções indica que a união pode possibilitar a resolução de diversos problemas. Isso porque a união dos atores combina uma série de competências que facilita a obtenção de recursos e acesso às oportunidades (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Já o elemento inovação é reconhecido como uma ferramenta importante para o desenvolvimento empresarial. Neste sentido, Verschoore e Balestrin (2008) destacam que uma das vantagens decorrentes da redução de custos é a disponibilidade de investimento pelas empresas em tecnologia e inovação.

No caso dos APLs, as possíveis vantagens alcançadas por meio da interação entre as organizações podem possibilitar às estas o aumento da produtividade, tanto em termos individuais, quanto em termos coletivos em relação às empresas participantes (PORTER, 1998; AMATO NETO, 2009; SILVA; SANTOS; CÂNDIDO, 2011; SARACENI; ANDRADE JR., 2013).

Gobb e Ferraz (2010) sugerem que a união de atores por meio dos vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre organizações pode promover a competitividade para os empreendimentos envolvidos e estimular processos locais de desenvolvimento da região. Face ao exposto até aqui, o modelo teórico da presente pesquisa é apresentado na Figura 2.

Figura 2: Modelo teórico da pesquisa



Fonte: autores da pesquisa.

A Figura 2 indica que os relacionamentos, por meio do valor agregado oriundo dos fatores dos 6Cs (confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação) proposto por Begnis (2007), podem proporcionar ganhos competitivos aos parceiros (nível de conhecimento e aprendizagem, escala e poder de mercado, acesso a soluções, redução de custos e riscos, relações sociais e inovação).

4. METODOLOGIA

Para o alcance do objetivo proposto neste estudo, utilizou-se uma pesquisa quantitativa de caráter descritivo. O método de coleta de dados utilizado na pesquisa foi uma *survey* por meio de um formulário estruturado composto inicialmente por 54 questões. As questões foram aplicadas a 182 fruticultores no APL de frutas do município de Itacoatiara (AM). O instrumento foi aplicado *in loco*. O período de aplicação envolveu os meses de março e abril de 2015.

Num primeiro momento, o tratamento dos dados da pesquisa ocorreu por meio da técnica de análise fatorial exploratória (AFE) (BEZERRA, 2009), com base na utilização de software SPSS (*Statistic Package for Social Science*). Por meio do uso desta técnica, buscou-se avaliar a qualidade do modelo e ajustá-lo para o uso da técnica principal do estudo, a modelagem de equações estruturais (MEE).

A técnica de modelagem de equações estruturais apresenta diferentes caminhos para se testarem modelos e possui a habilidade de representar conceitos não-observáveis em modelos complexos (HAIR JR., *et al.*, 2010).

No presente estudo, o uso da MEE ocorreu mediante o emprego do método de estimação PLS-PM baseado em mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares Path Modeling*). Os modelos baseados em mínimos quadrados parciais (PLS) combinam dois grupos de equações lineares: um interno, que trata do modelo da estrutura, e um externo, que se refere ao modelo de mensuração que, segundo Prearo (2013), são calculados sequencialmente.

A escolha do PLS baseado em mínimos quadrados parciais para a análise dos dados auferidos em campo para este estudo deu-se em razão do tamanho da amostra (182) não suportar a modelagem de equações estruturais baseada em covariância. Outra razão diz respeito ao fato que em Ciências Sociais Aplicadas geralmente a distribuição é não normal e ainda, porque o PLS é a técnica mais robusta ao atendimento de algumas premissas da presente pesquisa. Assim sendo, considerando-se as características do fenômeno em estudo, o modelo de mensuração aqui adotado é o reflexivo, em que a direção de causalidade vai do construto para seus indicadores (BIDO *et al.*, 2010; PREARO, 2013; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Prearo (2013, p.97) indica para um constructo reflexivo “sete indicadores e/ou métodos para a avaliação do modelo de mensuração com utilização de PLS”, conforme características expostas na Figura 3. Considerando-se que os valores atribuídos a cada uma das premissas são arbitrários, no presente estudo aceitam-se como válidos valores relativamente próximos ao mínimo indicados pela teoria.

Figura 3: Indicadores sugeridos para a avaliação do modelo de mensuração PLS.

Indicadores	Modelos reflexivos	Teoria
Validade dos construtos	Indica a unidimensionalidade dos construtos	Prearo (2013)
Comunalidade	Identifica a parcela da variância dos indicadores que é indicada pela variável latente	Prearo (2013)
Cargas fatoriais	Acima de 0,40	Hulland (1999)
Confiabilidade composta	A partir de 0,60	Hock e Ringle (2006)
Consistência interna (Alpha de Cronbach)	Acima de 0,60	Hair Jr. <i>et al.</i> (2010)
Variância média extraída	A partir de 0,50	Sharma (1996)
Validade convergente (variância média extraída)	A partir de 0,50	Prearo (2013)
Validade discriminante (critério de Fornell-Larcker)	AVE deve ser maior do que a variância entre o construto e os outros construtos do modelo	Prearo (2013)

Fonte: adaptado de Prearo (2013).

O modelo teórico do estudo é formado por dois construtos maiores: Relacionamentos interorganizacionais (RIOS) e Ganhos de competitividade e desenvolvimento (GCD). O construto maior, denominando RIOS, foi formado por seis construtos menores, a saber: a) confiança, b) cooperação, c) comportamento, d) comunicação, e) comprometimento e, por fim, f) compensação. Vale destacar que o construto RIOS foi composto por 22 questões que, a partir da aplicação da análise fatorial retirou duas variáveis (V12 e V22). Assim, a escala válida para este construto para a aplicação da MEE foi formada por 20 variáveis no total, conforme exposto na Figura 4.

Figura 4: Variáveis do construto relacionamentos interorganizacionais (RIOS)

Relacionamentos Interorganizacionais
Confiança
V1: A confiança nas ações de parceiros de negócios inseridos no APL favorece a formação de novas parcerias.
V2: As boas práticas do parceiro no APL favorecem o fortalecimento da confiança.
V3: A confiança nos parceiros de negócios favorece ações colaborativas.
V4: A confiança nos parceiros do APL trouxe alguma vantagem para seu negócio.
Cooperação
V5: Os fruticultores inseridos no APL realizam atividades conjuntas.
V6: As atividades realizadas conjuntamente contribuem para o desenvolvimento do APL.
V7: A cooperação entre os parceiros impulsiona o alcance de vantagens antes não visualizadas por seu negócio.
Comportamento
V8: O conjunto de valores éticos do parceiro de negócio influencia a continuidade da parceria.
V9: A qualidade do relacionamento do parceiro de negócio com outros produtores no APL influencia a continuidade da parceria.
V10: parceiro às necessidades do seu negócio influencia a continuidade da parceria.
V11: A boa reputação do parceiro de negócio no APL contribui para a qualidade da relação.
Comunicação
V13: A recepção e o repasse de informações entre parceiros no APL influencia o desenvolvimento do seu negócio.
V14: VIO estabelecimento de uma comunicação rápida e segura com os parceiros no APL influencia a sua tomada de decisão.
V15: O compartilhamento de informações e ideias entre parceiros no APL trouxe algum tipo de vantagem para seu negócio.
V16: A qualidade das informações trocadas com os parceiros no APL influencia o desempenho do seu negócio.
Comprometimento
V17: O comprometimento do parceiro com seu negócio influencia a continuidade da parceria.
V18: O empenho do parceiro em atender as necessidades do seu negócio eleva a qualidade da relação.
V19: O comprometimento do parceiro com o APL eleva a qualidade da relação entre as partes.
Compensação
V20: O bom desempenho do seu negócio depende em grande parte do relacionamento com parceiros no APL.
V21: Estar inserido nesse APL possibilitou seu negócio alcançar melhores resultados.

Fonte: dados da pesquisa.

O construto GCD também foi formado por seis construtos menores, quais sejam: a) conhecimento e aprendizagem, b) escala e poder de mercado, c) acesso a soluções, d) redução de custos e riscos, e) relações sociais e, por fim, f) inovação. No construto GCD, a aplicação da análise fatorial promoveu a retirada de nove variáveis (V34, V37, V38, V39, V40, V43, V45, V47 e V50). Sendo assim, o construto GCD ficou com 22 variáveis para a aplicação da MEE. A Figura 5 exibe as 22 variáveis do construto GCD.

Figura 5: Variáveis do construto ganhos competitivos e desempenho (GCD)

Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento	
Conhecimento e aprendizagem	
V23:	Estar inserto nesse APL contribuiu para a geração e disseminação de conhecimento entre os parceiros.
V24:	A capacidade de o parceiro de negócio em compartilhar experiências e práticas do dia a dia trouxe vantagem para seu negócio.
V25:	O conhecimento e a aprendizagem gerados por meio da interação dos parceiros nesse APL trouxeram vantagens para seu negócio.
V26:	Estar inserto nesse APL contribuiu para o compartilhamento de conhecimento entre os parceiros.
V27:	A boa relação entre os parceiros influenciou o nível de conhecimento e aprendizagem do APL.
Escala e poder de mercado	
V28:	Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio obter maior poder de negociação com fornecedores e parceiros.
V29:	Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio ampliar o potencial de barganha com parceiros no arranjo produtivo.
V30:	Estar inserto nesse APL possibilitou a seu negócio realizar acordos comerciais com os demais parceiros em condições exclusivas.
V31:	Estar inserto nesse APL possibilitou a seu negócio ampliar seu poder de mercado.
V32:	Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio receber maior crédito e reconhecimento por parte do público.
V33:	Estar inserto nesse APL influenciou o nível de competitividade do seu negócio.
Acesso a soluções	
V35:	Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio acessar novos produto e processos.
V36:	Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio acessar novos serviços e fornecedores.
Redução de custos e riscos	
V41:	Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio reduzir custos com ações de controle.
V42:	Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio reduzir custos internos (equipamentos e máquinas).
V44:	Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio reduzir custos de produção, de transação e de informação.
Relações sociais	
V46:	Estar inserto nesse APL possibilitou aos parceiros alcançarem vantagens coletivas.
V48:	Estar inserto nesse APL possibilitou experiências de auxílio mútuo.
V49:	Estar inserto nesse APL facilitou a prática de ações coletivas.
Inovação	
V51:	A disponibilidade dos parceiros em comprar máquinas ou equipamentos visando melhorar seus produtos e processos trouxe vantagens para seu negócio.
V52:	A boa capacidade tecnológica e inovativa dos seus fornecedores trouxe vantagens para seu negócio.
V53:	A habilidade do parceiro em lançar produtos inovadores trouxe vantagens para seu negócio.

Fonte: dados da pesquisa.

O objetivo do uso da análise fatorial exploratória na pesquisa foi o de validar a escala para o uso do PLS, isto é, buscou-se ajustar o modelo para a modelagem de equações estruturais pelo método dos mínimos quadrados parciais (PLS). Assim, a escala final validada e usada no PLS para a modelagem de equações estruturais é apresentada na Figura 6.

Figura 6: Sínteses das variáveis válidas para modelagem de equações estruturais.

Relacionamentos interorganizacionais	Ganhos de competitividade e desenvolvimento
Confiança – V1, V2, V3 e V4	Conhecimento e aprendizagem – V23, V24, V25, V26 e V27
Cooperação – V5, V6 e V7	Escala e poder de mercado – V28, V29, V30, V31, V32 e V33
Comportamento – V8, V0, V10 e V11	Acesso a soluções – V35 e V36
Comunicação – V13, V14, V15 e V16	Redução de custos e riscos – V41, V42 e V44
Comprometimento – V17, V18 e 19	Relações sociais – V46, V48 e V49
Compensação – V20 e V21	Inovação – V51, V52 e V53

Fonte: dados da pesquisa.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A técnica de análise fatorial exploratória (AFE) permitiu o ajustamento do modelo. Assim, com base na decisão de tratar os construtos RIOS e GCD como reflexivos, obteve-se o modelo baseado em mínimos quadrados parciais (PLS), conforme exposto na Figura 7.

A avaliação do modelo foi feita por meio de análises relacionadas à validade e confiabilidade dos doze construtos analisados (seis de RIOS e seis de GCD). Assim, conforme o que sugere Prearo (2013, p. 99), essa análise “exigiu a avaliação de indicadores, tais como: carga fatorial; confiabilidade composta; consistência interna (Alpha de Cronbach); variância média extraída e validade discriminante”.

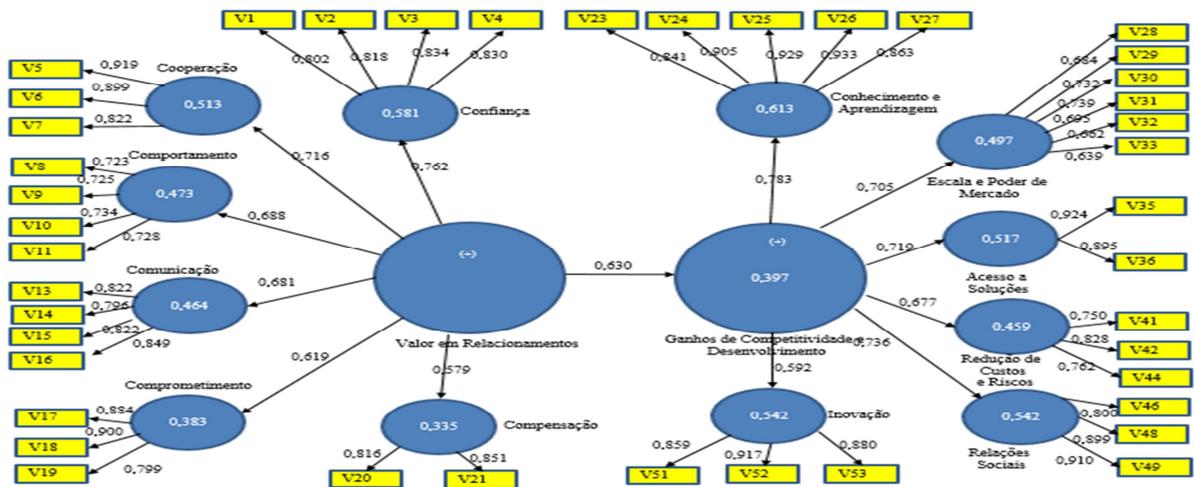


Figura 7: Modelagem de equações estruturais baseada em PLS

Fonte: dados da pesquisa.

A seguir são comentados os resultados auferidos nos testes estatísticos realizados no tratamento dos dados da pesquisa de campo.

- a) **Cargas Fatoriais:** as cargas fatoriais do modelo foram estatisticamente significantes para os construtos. Tais cargas variaram entre 0,639 e 0,933, atendendo satisfatoriamente a premissa proposta, conforme exposto na Tabela 1;
- b) **Confiabilidade Composta:** considerando-se o que sugere a teoria, o valor mínimo encontrado no estudo foi 0,818 (construto comportamento) e o valor máximo foi 0,952 (construto conhecimento e aprendizagem). Nesse sentido, todos os construtos apresentaram valores acima de 0,60, conforme o que exige as premissas indicadas por Prearo (2013);
- c) **Consistência Interna (Alpha de Cronbach):** o valor mínimo encontrado foi 0,562, referente ao construto compensação e o valor máximo foi 0,937, relativo ao construto conhecimento e aprendizagem. Devido à proximidade do valor encontrado com o valor sugerido por Prearo (2013), optou-se por manter o construto acreditando que, com sua permanência, não haveria prejuízo à qualidade geral do modelo, uma vez que tais valores são arbitrários;
- d) **Variância Média Extraída (AVE):** os construtos analisados atingiram, na sua maioria, valores superiores ao exigido, com exceção do construto escala e poder de mercado, que apresentou valor de 0,480. Considerando-se a importância deste construto para o estudo e a proximidade do valor encontrado para ele em relação ao mínimo exigido pela teoria (0,500) (PREARO, 2013), optou-se por mantê-lo no modelo. Tal decisão justifica-se em razão dos valores atribuídos a cada premissa serem arbitrários, bem como ao fato de o estudo ter caráter exploratório. A Tabela 1 sintetiza os valores encontrados no estudo.
- e) **Validade Discriminante:** o indicador de validade discriminante pressupõe que cada construto ou variáveis latentes devam ser maior que o quadrado da correlação entre qualquer outro construto do modelo (PREARO, 2013). Assim, a validade discriminante foi plenamente atendida, uma vez que, a raiz quadrada das AVEs encontradas foi maior que

qualquer outra AVE na linha.

Tabela 1: Avaliação do modelo de mensuração

Construtos	Variáveis	Cargas Fatoriais	Estatística t	AVE	Confiabilidade Composta	Alpha de Cronbach	R ²
Valor em Relacionamentos	Confiança	0.762	24.184	-	0.901	0.884	-
	Cooperação	0.716	17.413				
	Comportamento	0.688	11.080				
	Comunicação	0.681	11.964				
	Comprometimento	0.619	8.937				
	Compensação	0.579	9.088				
Confiança	V1	0.802	19.712	0.674	0.892	0.839	0.580
	V2	0.818	21.014				
	V3	0.834	26.217				
	V4	0.830	22.938				
Cooperação	V5	0.919	54.502	0.776	0.912	0.854	0.511
	V6	0.899	44.717				
	V7	0.822	28.002				
Comportamento	V8	0.723	11.909	0.529	0.818	0.704	0.472
	V9	0.725	12.334				
	V10	0.734	13.271				
	V11	0.728	13.174				
Comunicação	V13	0.822	25.136	0.676	0.893	0.841	0.462
	V14	0.796	21.411				
	V15	0.822	27.240				
	V16	0.849	34.032				
Comprometimento	V17	0.884	28.872	0.743	0.897	0.826	0.382
	V18	0.900	44.895				
	V19	0.799	17.549				
Compensação	V20	0.816	16.541	0.695	0.820	0.562	0.333
	V21	0.851	25.305				
Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento	Conhecimento e Aprendizagem	0.783	19.176	-	0.923	0.913	0.395
	Escala e Poder de Mercado	0.705	12.194				
	Acesso a Soluções	0.719	22.030				
	Redução de Custo e Riscos	0.677	14.293				
	Relações Sociais	0.736	17.877				
Conhecimento e Aprendizagem	Inovação	0.592	9.525	0.801	0.952	0.937	0.612
	V23	0.841	32.116				
	V24	0.905	62.929				
	V25	0.929	61.930				
	V26	0.933	82.502				
	V27	0.863	28.714				
	V28	0.684	10.359				
Escala e Poder de Mercado	V29	0.732	13.755	0.480	0.847	0.782	0.495
	V30	0.739	17.150				
	V31	0.695	11.428				
	V32	0.662	10.221				
	V33	0.639	9.264				
	V35	0.924	71.145				
Acesso a Soluções	V36	0.895	36.387	0.609	0.905	0.792	0.516
	V41	0.750	12.084				
Redução de Custo e Riscos	V42	0.828	30.316	0.827	0.824	0.684	0.457
	V44	0.762	18.002				
	V46	0.800	22.240				
Relações Sociais	V48	0.899	46.093	0.759	0.904	0.840	0.540
	V49	0.910	59.608				
	V51	0.859	30.777				
	V52	0.917	48.434				
Inovação	V53	0.880	33.330	0.784	0.916	0.862	0.348

Fonte: dados da pesquisa.

O construto RIOS é bem representado, sendo que os valores dos elementos dos 6Cs (confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação) são estatisticamente significantes. Assim, há de se destacar para cada construto:

- Construto Confiança: observa-se que a relação entre o construto confiança e o valor em relacionamentos interorganizacionais apresentou valor de 0,762. Assim, considerando-se a opinião dos atores pesquisados, a confiança é o elemento que mais influencia na formação do valor relacional no APL analisado. A confiança é uns dos elementos mais mencionados na literatura sobre relacionamentos entre firmas (GRANDORI; SODA, 1995). Neste sentido, Cunha e Melo (2006, p. 2) destacam que a confiança é “um instrumento vital para a realização de parcerias mais flexíveis e eficientes”. Este elemento tem ganhado evidência, principalmente, por proporcionar vantagens aos parceiros envolvidos em redes relacionais (DYER; SINGH, 1998).
- Construto Cooperação: a cooperação apresentou relação com o construto valor em relacionamentos interorganizacionais, na ordem de 0,716. Tal resultado indica que no APL pesquisado os fruticultores reconhecem a cooperação como fator importante no processo de formação de valor nas relações entre eles. Tal resultado corrobora com a teoria que indica que a cooperação entre parceiros pode permitir o desenvolvimento coletivo de recursos e competências necessárias à conquista e manutenção de vantagens competitivas (BARRINGER; HARRISON, 2000).
- Comportamento: o resultado encontrado (0,688) evidencia uma relação entre o construto

comportamento e o construto valor em relacionamentos interorganizacionais. Nota-se que o resultado referente ao comportamento do parceiro é estatisticamente significativo. Isto significa que, na visão dos fruticultores pesquisados, este elemento é importante. No entanto, não é considerado por eles com o mais importante na configuração do valor relacional. Vale salientar que comportamentos voltados apenas para interesses próprios, são ruins para o grupo, não contribuindo para obtenção de resultados comuns, conforme sugere a união parceiros. Isto se verifica porque só será possível alcançar benefícios mútuos se essa relação, por meio do valor agregado, puder permitir o desenvolvimento coletivo de recursos e competências necessárias à conquista e manutenção de vantagens competitivas para os envolvidos (BARRINGER; HARISSON, 2000).

- d) Comunicação: apesar de importante, a relação entre o construto comunicação e o construto valor em relacionamentos interorganizacionais apresentou valor de 0,681. O valor encontrado indica que essa influência é estatisticamente significativa. No entanto, não é considerado pelos fruticultores analisados como mais importante para a criação de valor relacional. Vale salientar que é por meio da comunicação que se eliminam conflitos de interesses entre as partes (BORGES *et al.*, 2013).
- e) Comprometimento: pôde-se verificar que a relação entre o construto comprometimento e o construto valor em relacionamentos interorganizacionais apresentou valor de 0,619. Tal resultado indica que o comprometimento influencia em mais de 60% do valor relacional, segundo a visão dos fruticultores. O comprometimento refere-se à responsabilidade de o ator arcar com um compromisso. É por meio do comprometimento dos atores com os acordos firmados que a relação entre os parceiros vai se fortalecendo (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001; KETKAR *et al.*, 2012).
- f) Compensação: nota-se que a relação entre o construto compensação e o construto valor em relacionamentos interorganizacionais foi de 0,579. Tal resultado indica que, de todos os elementos dos 6Cs verificados nesta pesquisa, a compensação é o que menos influencia na formação do valor relacional, na visão dos fruticultores prospectados. A compensação refere-se aos ganhos obtidos por meio dos relacionamentos entre os parceiros de negócio. A teoria vista indica que as instituições, por meio dos relacionamentos estabelecidos, buscam o aumento das chances de sucesso, pois conseguem a manutenção de boas relações com outras empresas (PUTNAM; LEONARDI; NANETTI, 1993).

O resultado do construto RIOS indicou que a confiança, com uma relação de 0,762 e a cooperação com 0,716, são os elementos com maior impacto na formação do valor relacional. Desse modo, infere-se que tais elementos, considerando-se os valores obtidos no resultado da pesquisa de campo, sejam a base dos demais elementos que formam o valor relacional entre empresas parceiras no arranjo produtivo de frutas no município de Itacoatiara (AM). Neste sentido, rejeita-se a hipótese 'H1: O comportamento e o comprometimento são os elementos que mais impactam no valor relacional, segundo a visão dos fruticultores'.

No que tange aos construtos que formam os ganhos de competitividade e desenvolvimento, destacam-se alguns ganhos, a saber:

Ganho 1 - Conhecimento e a Aprendizagem: a relação do construto conhecimento e aprendizagem com o construto ganhos competitivos e desenvolvimento (GCD) foi de 0,783. Tal resultado indica que, segundo os fruticultores, o conhecimento e aprendizagem é um dos ganhos mais importantes obtidos por meio do valor agregado aos relacionamentos entre eles. Ou seja, o conhecimento e a aprendizagem são fatores resultantes da interação dos atores e práticas de colaboração resultante da relação desses atores. Assim, o conhecimento e a aprendizagem são resultantes de experiências individuais e coletivas, normas, valores e crenças dos indivíduos (NONAKA; TAKEUSHI, 1997).

Ganho 2 – Escala e Poder de Mercado: a relação entre o construto Escala e Poder de Mercado e o construto GCD foi de 0,705. Esse resultado indica que os atores pesquisados reconhecem

esse ganho como importante. Verschoore e Balestrin (2008) destacam que quanto maior o número de empresas membros atuantes no arranjo, maior a capacidade do grupo de obter ganhos de escala e poder de mercado. O fator escala e poder de mercado refere-se a ganhos decorrentes do crescimento do número de participantes na rede de negócios. Verschoore e Balestrin (2008) sugerem que as ações uniformizadas da rede permitem a adequação do arranjo ao ambiente competitivo, pois possibilitam ganhos de escala sem perder a flexibilidade por parte das empresas associadas.

Ganho 3 – Acesso a Soluções: a relação entre o construto acesso a soluções e o construto GCD foi de 0,719. O resultado indica que o acesso a soluções, na visão dos fruticultores é um ganho importante. Nota-se pelo resultado, que o valor decorrente dos relacionamentos entre os parceiros traz, na visão deles, maior acesso a soluções de problemas do arranjo. Verschoore e Balestrin (2008) apregoam que o acesso a soluções sugere a obtenção de ganhos múltiplos para os parceiros, pois a união de forças materializa a superação de limitações individuais. Neste sentido, a união dos atores no arranjo favorece a combinação de competências, facilitando assim a obtenção de recursos e oportunidades que isoladamente ficariam difíceis de serem alcançadas.

Ganho 4 – Redução de Custos e Riscos: a relação entre o construto redução de custos e riscos e o construto GCD foi de 0,677. O resultado indica que o valor nos relacionamentos proporciona ganhos de competitividade e desenvolvimento. No entanto, tais ganhos não são, segundo os pesquisados, os mais importantes. Para Primo e Amundson (2002), Treville, Shapiro e Hameri (2004) e Cao Zhang (2011), a redução de custos e riscos possibilita uma série de vantagens aos participantes, dentre as quais podem ser citadas a melhoria no desempenho das atividades, melhoria na qualidade e produtividade e a melhoria no processo inovativo das empresas.

Ganho 5 – Relações Sociais: a relação entre o construto relações sociais e o construto GCD foi de 0,736. Tal resultado indica que o fator relações sociais, por meio do aprofundamento das relações entre as partes, é identificado como o segundo ganho mais importante na visão dos fruticultores pesquisados. Balestrin e Verschoore (2008) sugerem que a instabilidade do mercado tem forçado as empresas a intensificarem o nível de relacionamento, na tentativa de obterem, principalmente, redução de custos, alto nível de qualidade e maior poder de inovação de produtos e processos. Neste sentido, tem se buscado aumentar os vínculos relacionais entre diferentes organizações (parceiros) na tentativa de sobreviver no mercado, isso porque, o nível de relacionamento entre os parceiros e o valor agregado a essas relações podem reduzir custos e aumentar receitas.

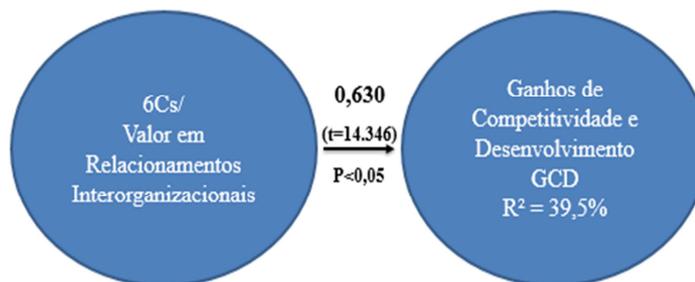
Ganho 6 - Inovação: a relação entre o construto inovação e o construto GCD foi de 0,592. Tal valor é estatisticamente significante. Dentre todos os ganhos analisados, a inovação foi a que apresentou o menor valor. O resultado indica que os fruticultores reconhecem a inovação como um ganho importante, porém, não percebem tal ganho, isto é, não o visualizam de forma significativa na realidade do APL em foco. Para Verschoore e Balestrin (2008), a inovação nas empresas é resultante, principalmente, da redução de custos, isto é, ao reduzir custos as empresas podem investir em tecnologia e inovação. Ao se reduzirem custos, economiza-se recursos que podem ser usados na realização de investimentos em áreas consideradas menos desenvolvidas. Verschoore e Balestrin (2008, p.6) destacam ainda que em arranjos produtivos, “todas as empresas membros estão habilitadas a inovar”, pois o arranjo promove um intenso processo de troca de informações, gerando mudanças na forma de trabalhar dos atores, na qualidade dos produtos e processos devido, principalmente, à proximidade das empresas e ao compartilhamento de ideias.

O resultado do construto GCD indicou que o conhecimento e aprendizagem (0,783) é o ganho identificado pelos fruticultores como o mais importantes no arranjo analisado. Assim, rejeita-se a segunda hipótese sugerida neste estudo: ‘H2: O ganho decorrente do valor relacional,

mais importante, na visão dos fruticultores, é a redução de custo e riscos’.

No que se refere ao modelo estrutural da pesquisa (Figura 8), há a evidenciação de um bom poder de explicação, com um R^2 de 39,5%. Nesse caso, a hipótese de existência de relação positiva entre os relacionamentos interorganizacionais (6Cs) e os ganhos de competitividade e desenvolvimento do APL (H3) foi confirmada.

Figura 8: Modelo estrutural da pesquisa



Fonte: dados da pesquisa.

A avaliação dos coeficientes de Pearson (R^2), evidenciou que o modelo ajustado é bem representado (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), considerando-se que o valor em relacionamentos interorganizacionais explica 39,5% dos ganhos de competitividade e desenvolvimento. Apesar da boa representatividade do modelo desenvolvido neste estudo, este revela que há outras variáveis que podem influenciar esses ganhos. Entretanto, tais variáveis não foram trabalhadas neste estudo por não fazerem parte do escopo de pesquisa proposto.

Conforme sugere a teoria, o modelo tradicional de organização, no qual cada empresa atua isoladamente, não mais é a melhor alternativa para a competitividade do atual ambiente de negócios (JARILLO, 1988; DYER; SINGH, 1998). Assim, na busca por novas alternativas para sobreviverem, as empresas têm repensado seu modo de agir. Neste sentido, despontando como uma ação cada vez mais comum, a união de empresas em aglomerados produtivos como os APLs tem se tornado uma alternativa para empresas que buscam obter vantagens sustentáveis.

6. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar como os valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios influenciam os ganhos de competitividade e o desenvolvimento de um arranjo produtivo local (APL) de frutas do município de Itacoatiara (AM). Os resultados da pesquisa de campo levada a cabo neste estudo puderam responder às hipóteses elencadas, quais sejam: ‘H1: O comportamento e o comprometimento são os elementos que mais impactam no valor relacional, segundo a visão dos fruticultores’. Os resultados encontrados indicaram que o elemento que mais impactante na formação do valor relacional, na visão dos fruticultores, é a confiança (0,762). Neste sentido, a H1 sugerida no estudo foi rejeitada.

Relativamente à segunda hipótese, ‘H2: O ganho decorrente do valor relacional, mais importante, na visão dos fruticultores, é a redução de custo e riscos’. Os resultados verificados indicaram que o ganho mais importante, decorrente do valor relacional, na visão dos fruticultores, é o conhecimento e aprendizagem (0,783). Neste sentido, rejeita-se, também, a hipótese H2.

A hipótese H3 estipulava que ‘Os 6Cs (confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação) influenciam positivamente o nível de competitividade e desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara, no Amazonas’. O resultado

encontrado indicou que os relacionamentos interorganizacionais explicam 39,5% dos ganhos de competitividade e desenvolvimento do APL estudado. Sob esta ótica, o modelo apresenta boa representatividade. Não obstante o ótimo resultado, o modelo indica ainda que há outras variáveis que também podem influenciar esses ganhos. Assim, diante do exposto, confirma-se a hipótese H3, isto é, os 6Cs (confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e a compensação) que formam o valor relacional entre parceiros de negócio, influenciam positivamente o nível de competitividade e desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara (AM), pois todos os ganhos analisados no estudo foram estatisticamente significantes e o modelo apresenta boa representatividade.

Como contribuição ao ambiente empresarial, pôde-se constatar neste caso em específico que o valor agregado aos relacionamentos entre os parceiros traz uma série de vantagens, tendo como principais: maior nível de conhecimento e aprendizagem entre os atores, melhoria nas relações sociais por meio de um melhor nível de interação, soluções conjuntas para problemas comuns, maior escala e poder de mercado.

Para o ambiente acadêmico, a principal contribuição é a constatação da importância do valor agregado aos relacionamentos por meio dos 6Cs propostos por Begnis (2007) para o bom desempenho de negócios, isto é, o valor relacional pode gerar ganhos de vantagens competitivas e desenvolvimento para os parceiros inseridos na aglomeração produtiva. Para o ambiente corporativo, os resultados expostos neste estudo podem sinalizar fatores de atenção ao desenvolvimento de negócios por parte dos gestores praticantes, notadamente para executivos inseridos em empresas participantes de arranjos produtivos locais.

Como direcionamentos para futuras pesquisas, sugere-se a replicação do modelo proposto junto a outros APLs de diferentes produtos, bem como a utilização de novas técnicas multivariadas. Sugere-se ainda, estudos comparativos entre o APL do município de Itacoatiara e demais APLs do estado do Amazonas e ainda, pesquisas comparativas entre os relacionamentos interorganizacionais do APL aqui estudado e outros APLs das demais regiões do país.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação (clusters/APLs): um modelo de referência**. São Paulo: Atlas, 2009.
- AUTRY, C. W.; GOLICIC, S. L. Evaluating buyer-supplier relationship- performance spirals: A longitudinal study. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 2, p. 87-100, 2010.
- BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.
- BEGNIS, H. S. M. **Formação de valor transacional e relacional na cadeia de produtiva do leite no Rio Grande do Sul**. 269 f. Tese (Doutorado) - Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas em Agronegócios. Porto Alegre, 2007.
- BEZERRA, F. A. Análise fatorial. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (Eds.). **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BIDO, D. S.; SILVA, D.; SOUZA, C. A.; GODOY, A. S. Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: como lidar com a multicolinearidade entre eles? **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 245-269, Abr./Jun., 2010.
- BORGES, J. F., MEDEIROS, C. R.; VALADÃO JUNIOR, VALDIR. M. Como estamos na fita? Os vídeos institucionais para a mobilização da confiança entre organização e funcionários. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Salvador, v. 11, n. 1, p. 104-131, 2013.

BOUMA, J. A.; BULTE, E. H.; SOET, D.P. Trust and cooperation: social capital and community resource management. **Journal of Environmental Economics and Management**, v. 56, p. 155-166, 2008.

CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 163-180, 2011.

CASTRO, L. H. de. **Arranjo produtivo local**. Brasília: SEBRAE, 2009.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CETINDAMAR, D.; ÇATAY, B.; BASMACI, O. S. Competition through collaboration: Insights from initiative in the Turkish textile supply chain. **Supply Chain Management**, v. 10, n. 4, p.238-240, 2005.

CUNHA, C. R.; MELO, M. C. de O. L. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. **RAE**, v. 5, n. 2, p. 1-26, 2006.

CROCCO, M. A.; GALINARI, R.; SANTOS, F.; LEMOS, M. B.; SIMÕES, R. **Metodologia de identificação de arranjos produtivos locais potenciais**. Belo Horizonte: UFMG; Cedeplar, 2003.

CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. Introducing inter-organizational relations. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. (Eds.). **The oxford handbook of interorganizational relations**. New York: Oxford University Press, 2008.

DAS, T. K.; TENG, B. Managing risks in strategic alliances. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, p. 50-62, 1999.

DYER, J. H., SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

GIGLIO, E.; PUGLIESE, R. L.; SILVA, R. M. Análise dos conceitos de poder nos artigos brasileiros sobre redes. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 10, n. 3, 2012.

GOBB, R. L.; FERRAZ, S. F. S. Arranjos produtivos locais na perspectiva da teoria do capital social: estudo no APL moveleiro de Marco/CE. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI, XIII, São Paulo, 2010. **Anais...** São Paulo: FGV-SP, 2010, p. 1-14.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p.183-214, 1995.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HOFFMANN, W. A M.; GREGOLIN, J. Â. R. e FARIA, L. I. L. de. Desafios para o desenvolvimento regional: arranjo produtivo local de couro e calçados. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 2, n. 3, p. 32-53, Taubaté, set./dez. 2006.

HOCK, M.; RINGLE, C. M. Strategic networks in software industry: An empirical analysis of the value continuum. In: IFSAM Congress, VIII, Berlin, 2006. **Proceedings...** Berlin, 2006.

HULLAND, J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 195-204. 1999.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

KETKAR, S. KOCK, N., PARENTE, R., VERVILLE, J. The impact of individualism on buyer-supplier relationship norms, trust and market performance: An analysis of data from Brazil and the U.S.A. **International Business Review, Elsevier**, v. 21, p. 782-793. 2012.

KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D. T. The future of competition: value-creating networks. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 379-389, 2001.

NEGRÃO, K. R. M.; GOMES, S. C.; CABRAL, E. R.; CARVALHO, M. C. D. S. Análise de potenciais arranjos produtivos locais de cerâmica e desenvolvimento local: uma aplicação do índice de concentração normalizado. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 4, p. 6-20, 2015.

NIELSEN, R. P. Cooperative strategy. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p.475-492, 1988.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PLOETNER, O.; EHRET, M. From relationships to partnerships – New forms of cooperation between buyer and seller. **Industrial Marketing Management**, v. 35 n. 1, p. 4-9, 2006.

PORTER, M. E. *Clusters* and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76, n. 6, p.77- 90, 1998.

PUTNAM, R. D., LEONARDI, R. W; NANETTI, R. Y. **Making democracy work**: civic traditions in modern Italy. Princeton: Princeton University Press, 1993.

PREARO, L. C. Os serviços públicos e o bem-estar subjetivo da população: uma modelagem multigrupos baseada em mínimos quadrados parciais. 274 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

PRIMO, M. A. M.; AMUNDSON, S. D. An exploratory study of the effects of supplier relationships on new product development outcomes. **Journal of Operations Management**, v. 20, p. 33-52, 2002.

RINGLE, C.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do smartplus. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 54-71, 2014.

SARACENI, A. V.; ANDRADE JUNIOR, P. P. Proposta teórico-conceitual de desenvolvimento em APLs. **Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 16, p. 1-111, 2013.

SILVA, M. E.; SANTOS, J. G.; CÂNDIDO, G. A. Competitividade sistêmica no arranjo produtivo local de colchões em Campina Grande-PB. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 2, p. 91-105, 2011.

SIMPSON, P. M.; SIGUAW, J. A.; BAKER, T. L. A model of value creation: supplier behaviors and their impact on reseller-perceived value. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 2, p. 119-134, 2001.

SHARMA, S. **Applied multivariate techniques**. New York: Wiley, 1996.

TREVILLE, S.; SHAPIRO, R. D.; HAMERI, A. P. From supply chain to demand chain: the role of lead time reduction in improving demand chain performance. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 6, p. 613-627, 2004.

VERSCHOORE, J.R.S.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **RAUSP**, São Paulo, v. 1, n. 1, 2008.

VIEIRA, L. M.; CÂNDIDO, G. A.; SILVA, A. B. Aplicação dos conceitos de redes interorganizacionais no setor varejista: uma aplicação dos conceitos de brokers e operadores logísticos em empresas distribuidoras de alimentos. In: Congresso Latino Americano de Estratégia, 17, Camburiú, 2004, **Anais...** SLADE, 2004.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

WEGNER, D. ;ALIEVI, R. M.; BEGNIS, H. S. M. The life cycle of small-firm networks: an evaluation of Brazilian business networks. **BAR. Brazilian Administration Review**, v. 12, p. 39-62, 2015.

WEIGELT, C. Leveraging supplier capabilities: the role of locus of capability deployment. **Strategic Management Journal**, v. 34, p. 1-21, 2013.