

**VALOR EM RELACIONAMENTOS: UM ESTUDO NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL)  
DE FRUTAS DO MUNICÍPIO DE ITACOATIARA NO AMAZONAS**

**MARCILENE FEITOSA ARAÚJO**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

marcyfeitosaaraujo@gmail.com

**CRISTIANE DO NASCIMENTO BRANDÃO**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

cristianne.brandao@gmail.com

# VALOR EM RELACIONAMENTOS: UM ESTUDO NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL) DE FRUTAS DO MUNICÍPIO DE ITACOATIARA NO AMAZONAS

## 1 INTRODUÇÃO

O crescente nível de competição global tem trazido significativo aumento das pressões exercidas sobre os mais variados tipos de negócios, independentemente de seu tamanho, segmento de atuação ou região em que estejam instalados (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; BORGES; SALDIAS e LEONARDI, 2010; ARAÚJO, 2016). Nesse sentido, aumentam as discussões sobre o surgimento de novas estruturas organizacionais mais complexas, para melhor atender as demandas e desafios contemporâneos.

Essas novas estruturas organizacionais surgem, principalmente, em decorrência das diversas mudanças, em especial, as ocorridas no padrão evolutivo das principais economias do mundo. Dentre essas mudanças, conforme sugere Britto (2002, p.211-212), destaca-se o impacto da influência da concorrência global na formação de alianças estratégicas entre múltiplas organizações e/ou ainda, a mudança no enfoque da política industrial implementada em diversos países, em que se valoriza a interação entre diferentes firmas.

Diante de tal contexto, surgem os relacionamentos entre as empresas e seus diferentes parceiros de negócio, isto é, as chamadas redes relacionais entre organizações, definidas sob uma variedade de vocábulos utilizados na apresentação do fenômeno dos relacionamentos interorganizacionais.

A expressão ‘arranjo produtivo local’ (APL), disseminada essencialmente no contexto nacional, tem origem nas experiências bem-sucedidas de arranjos produtivos (*clusters*) como a Terceira Itália e o Vale do Silício, referências mundiais em segmentos produtivos especializados (GURIZATTI, 1999; RABELLOTTI, 2003). Tais segmentos constituem-se numa fonte relevante de vantagens competitivas, porque a aglomeração (proximidade) de empresas pode ampliar as chances de sobrevivência e crescimento no caso dos pequenos negócios (CARDOSO, CARNEIRO e RODRIGUES, 2014).

Os APLs têm ganho cada vez mais evidência no contexto brasileiro, sendo foco de estudos desenvolvidos pela Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (Redesist), coordenada pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Tal instituto utiliza essa terminologia para definir a interação, cooperação e articulação entre diferentes agentes que formam uma rede de relações entre organizações.

No caso deste artigo, o foco de análise é o valor decorrente da interação, articulação e de vínculos consistentes entre fruticultores inseridos no APL de frutas no município de Itacoatiara, no estado do Amazonas.

O valor do relacionamento, formado pela interação entre diferentes firmas, tem como alicerce de sustentação as parcerias firmadas (BEGNIS, 2007). Begnis, Alievi e Estivalet (2011, p.37) destacam que as parcerias de negócios de longo prazo, principalmente no contexto de arranjos de organizações, “somente se solidificam quando há a presença de elementos relacionais de criação, transferência e percepção de valor”.

Diante do exposto, a questão que se propõe para esta pesquisa é assim enunciada: *Como os valores provenientes de relacionamentos, na opinião dos fruticultores, podem influenciar no desenvolvimento e na competitividade do APL de frutas, no município de Itacoatiara, no estado do Amazonas?*

Sob esta ótica, o estudo teve como objetivo analisar a influência dos relacionamentos entre parceiros de negócios no desenvolvimento e competitividade do APL de frutas no município de Itacoatiara, no Amazonas.

Assim, a discussão deste trabalho concentra-se inicialmente nas temáticas: Arranjos produtivos locais e Valor Relacional entre Parceiros. A partir dessa reflexão teórica, parte-se

para a apresentação das definições metodológicas e a apresentação e análise dos resultados da pesquisa, para que se possa, então, apresentar as considerações finais do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Arranjos Produtivos Locais/APLs**

A crescente importância dada pela academia ao fenômeno “redes de organizações” tem alimentado o número de estudos nas áreas de interação e relacionamentos, principalmente no que tange aos aglomerados, tais como: *clusters* regionais, arranjos produtivos locais, redes locais de cooperação, distritos industriais, parques tecnológicos e alianças estratégicas. O surgimento desses novos modelos organizacionais vem redefinindo o conceito clássico de empresa e, em virtude disso, torna-se necessário o estudo desses no contexto da teoria das organizações (ARAÚJO, 2016).

A expressão aglomerações de empresas, conceituada na literatura nacional como Arranjo Produtivo Local (APL), é derivada do conceito de distrito industrial, postulado inicialmente por Marshall, no fim do século XIX, posteriormente também associado ao vocábulo *cluster*, inserto na literatura por Porter, na década de 1990. Os APLs, entre outras terminologias, são aglomerações territoriais que envolvem agentes econômicos, políticos e sociais (CASSIOLATO; LASTRES, 2001; CASSIOLATO; LASTRES, 2003; CROCCO *et al.*, 2003; LASTRES; CASSIOLATO, 2005). Esses agentes direcionam a sua atenção para um conjunto específico de atividades econômicas, que na maioria dos casos apresentam vínculos e interdependência, com nós e laços interconectados que geram externalidades positivas (LUBECK; *et al.*, 2012).

A visualização de oportunidades e a contínua busca por sobrevivência e sucesso num ambiente altamente competitivo têm levado as empresas a adotarem novas estratégias de adaptação ao complexo ambiente atual, visto que uma dessas estratégias é a união de empresas por meio de grupos organizados chamados de aglomerações produtivas. A participação de empresas em grupos organizados tem por objetivo garantir a sobrevivência e proporcionar maior competitividade, principalmente no que tange às micros, pequenas e médias empresas, consideradas mais vulneráveis às contínuas mudanças ambientais (AMATO NETO, 2000).

Essas, por meio dos vínculos relacionais, criam uma nova arquitetura organizacional, operando e competindo ao mesmo tempo (JORDE e TEECE, 1989). Tal processo tem por finalidade atingir objetivos comuns, viabilizando o atendimento de necessidades conjuntas por meio de parcerias e alianças que possibilitam agregar valor e sustentar vantagens competitivas. Na tentativa de definir um conceito para as diferentes terminologias que envolvem a união de empresa, Amato Neto (2000) salienta que, de modo geral, tais conceitos “são abrangentes e complexos” e pode referir-se a um conjunto ou a uma série de células interconectadas as quais se caracterizam principalmente por relações bem definidas a evidenciarem forte interdependência entre as partes.

Conforme o que sugerem Giglio, Pugliese e Silva (2012, p.56), as pesquisas em arranjos de organizações são desenvolvidas na perspectiva de três importantes fenômenos: as experiências de redes de pequenas empresas na Itália; o modelo de produção Toyota e as alianças entre empresas americanas. Tais fenômenos evidenciam a decisão de deixar em segundo plano o princípio de competição isolada para adotar o princípio de ação coletiva, em que cada parte depende da outra para o resultado final (GIGLIO; PUGLIESE e SILVA, 2012).

Para Verschoore e Balestrin (2008, p.1045), o propósito central da união de empresas (arranjos produtivos) “é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura”. Os autores destacam que essas são sustentadas por

ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilitam ganhos de escala sem perder a flexibilidade por parte das empresas associadas. Tal estrutura busca a eficácia por meio da otimização de investimentos em recursos produtivos, visando o aumento da competitividade das empresas pertencentes a um mesmo setor ou ambiente de negócio.

## 2.2 Valor Relacional e o Desenvolvimento Empresarial

Os relacionamentos interorganizacionais enfatizam a interação entre diferentes organizações, objetivando a criação de valor para as empresas que se comprometem a participar. Dessa forma, tais relacionamentos buscam permitir que os agentes econômicos neles envolvidos respondam de forma eficaz aos desafios impostos ao ambiente de negócio, no qual as empresas estão inseridas.

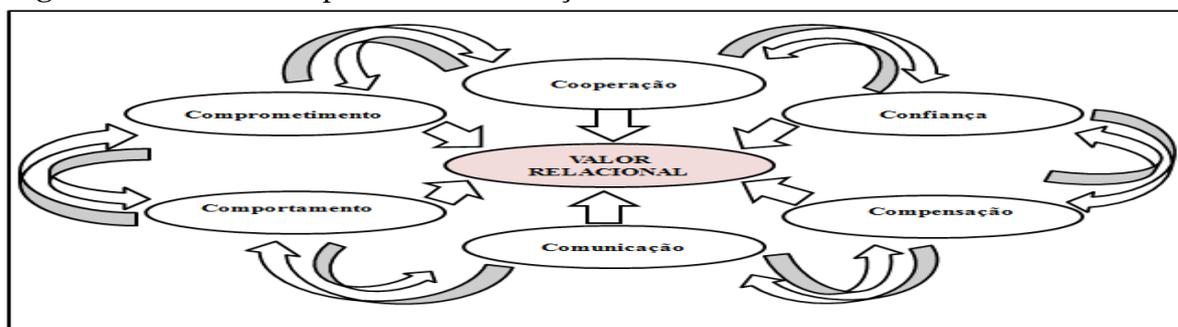
A interação entre empresas é uma resposta às exigências do mercado. As mudanças no cenário de negócios e a frequente busca por competitividade têm levado as mesmas a intensificarem o nível de relacionamento, na tentativa de obterem, principalmente, redução de custos, alto nível de qualidade e maior poder de inovação, pois o elevado nível de competitividade do ambiente empresarial tem implicado a necessidade de mudanças das organizações, considerando que, para serem competitivas, precisam ser capazes de se adaptarem à velocidade das transformações, gerando respostas satisfatórias para cada situação (SCHMITT, *et al.*, 2003; AQUINO e BRESCIANI, 2005; CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010, ARAÚJO, 2016 ).

A união de diferentes organizações pode representar uma maneira eficaz para o alcance de objetivos individuais e coletivos que ocorre por meio de um complexo ordenamento de conexões. Nesse sentido, essas organizações estabelecem inter-relações de diferentes maneiras e em distintos contextos (CASTELLS, 1999; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). Nessas relações, ficam estabelecidos objetivos comuns que podem permitir ganhar ou sustentar vantagens em relação a competidores fora do arranjo.

Neste sentido, o valor gerado pelos relacionamentos entre parceiros de negócios pode ser visualizado por meio de vantagens obtidas pelos envolvidos, como compartilhamento e diminuição dos custos e riscos inerentes à atividade. Tal fato pode proporcionar melhorias, não apenas no desempenho das atividades organizacionais, como também na qualidade e produtividade, além de melhorias no processo inovativo da empresa (PRIMO; AMUNDSON, 2002; TREVILLE; SHAPIRO; HAMERI, 2004; CAO; ZHANG, 2011).

Segundo Begnis (2007, p. 230), o processo de formação de valor nas relações explica-se pela atuação conjunta dos elementos relacionais: confiança, cooperação, comunicação, comportamento, comprometimento e compensação que, na maioria dos estudos disponíveis, são estudados separadamente. A Figura 1 evidencia a conexão desses elementos.

**Figura 1:** elementos do processo de formação de valor relacional



Fonte: Araújo (2016).

Exemplos da análise desses componentes relacionais separados podem ser verificados em estudos que enfatizam a confiança nos relacionamentos firmados entre empresas, como os

de Das, Teng (1999); Kothandaraman, Wilson (2001); Gachter, Herrmann e Thoni (2004); Cetindamar, Çatay e Basmaci (2005); Ploetner, Ehret, (2006); Bouma, Bulte e Soest (2008).

Nas pesquisas realizadas por Nielsen (1988); Kothandaraman, Wilson (2001); Gachter, Herrmann, Thoni (2004); Bouma, Bulte e Soest (2008), o foco é a cooperação entre empresas parceiras. Ulaga, (2003); Ketkar *et al.* (2012) enfatizam a comunicação entre as partes. Por sua vez, Lusch e Brown (1996); Kothandaraman, Wilson (2001); Ketkar *et al.* (2012) estudam o comportamento e o comprometimento dos parceiros, enquanto Walter, Ritter e Gemünden (2001) concentram seus estudos na compensação trazida por essas relações.

Nesse enfoque, nota-se que a participação de empresas em arranjos produtivos pode trazer, além das vantagens já mencionadas (acesso a novos conhecimentos, novas tecnologias e aprendizagem organizacional), conforme o que sugerem Verschoore e Balestrin (2008), melhor nível de competitividade empresarial com fatores como: maior poder de mercado, acesso a soluções conjuntas, redução de custos e de risco. Tais vantagens podem ser conseguidas graças à sinergia da interação social decorrente desses relacionamentos (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

Assim, a convergência de elementos como: confiança (C1), cooperação (C2), comportamento (C3), comunicação (C4), comprometimento (C5) e compensação (C6), podem, por meio da formação de valores decorrentes dos relacionamentos entre as empresas, proporcionar as mesmas e ao arranjo, competitividade e desenvolvimento.

A Figura 2, que representa o modelo teórico proposto, evidencia os fatores componentes do valor relacional entre firmas, proposto por Begnis (2007) e sua relação com as vantagens que esses relacionamentos podem proporcionar aos parceiros, em termos de competitividade e desenvolvimento, segundo Verschoore e Balestrin (2008).

**Figura 2:** O Valor Relacional/Competitividade e Desenvolvimento de APL.



Fonte: Araújo (2016).

Tais vantagens podem possibilitar ao arranjo o aumento da produtividade tanto das empresas quanto do setor de atuação, podendo proporcionar um aumento no nível de competitividade delas, estimulando a formação de novos negócios (PORTER, 1998; AMATO NETO, 2000; AMATO NETO, 2009; SILVA; SANTOS; CÂNDIDO, 2011; SARACENI; ANDRADE JR., 2013).

Verschoore e Balestrin (2008) sugerem cinco ganhos decorrentes da interação entre empresa. Para este estudo, tais ganhos foram fragmentados e dispostos em seis ganhos competitivos: conhecimento e aprendizagem, escala e poder de mercado, acesso a soluções, redução de custos e de riscos, aprofundamento das relações sociais e inovação.

O conhecimento e a aprendizagem dizem respeito aos resultados decorrentes da interação e das práticas rotineiras de colaboração dos membros. O conhecimento, conforme sugerem Oliveira, Sarubbi e Cordeiro (2011, p. 4), pode ser entendido como uma mistura

fluida de experiência condensada com valores, informação contextual e *insight* experimentado.

O fator escala e poder de mercado refere-se a ganhos decorrentes do crescimento do número de participantes na rede. Quanto maior o número de empresas membros atuantes no arranjo, maior a capacidade do grupo obter ganhos de escala e poder de mercado, pois as empresas associadas passam a ter, em decorrência do volume de compra, maior poder de negociação (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008).

O fator acesso a soluções diz respeito ao poder do arranjo (APL) em solucionar determinados problemas de seus membros ou do próprio arranjo. Ele coloca à disposição dos seus membros todos os serviços, produtos e infraestrutura para permitir seu desenvolvimento. As soluções disponibilizadas pelo arranjo fortalecem os vínculos e materializam a ideia de o membro pertencer ao grupo (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008).

Segundo Verschoore e Balestrin (2008, p.7), outro fator que permite às empresas obterem competitividade são as relações sociais. Para os autores, estas são sustentadas, principalmente, pelo acúmulo de confiança. Esse fator fundamenta-se no aprofundamento das relações entre os indivíduos, possibilitando-lhes agregarem valor às relações.

Já o fator redução de custos permite disponibilizar investimento em tecnologia e inovação, pois ao se investir em tecnologia, as empresas têm à sua disposição mecanismos que possibilitam maior controle, isto é, buscam reduzir ao máximo possível o risco sobre as ações realizadas nos diferentes contextos empresariais.

Por outro lado, a inovação, pode ser visualizada em diferentes contextos; entre os mais comuns encontra-se a inovação na forma de trabalho, nos produtos e nos processos (WHIPP, CLARK, 1986; SILVA, DACORSO, 2013; SLUSZZ, *et al.*, 2013).

### **3 METODOLOGIA**

Para este estudo, utilizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa com um estudo descritivo (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006). Como técnica de coleta de dados utilizou-se a observação *in loco* e entrevistas em profundidade com produtores de frutas do APL das comunidades: Vila do Engenho e Vila de Novo Remanso, no município de Itacoatiara, no estado do Amazonas.

A primeira fase foi a observação *in loco*. A escolha dos fruticultores a serem visitados ocorreu pelo critério de acessibilidade. Nessa fase, realizaram-se visitas ao campo (roçado) de vinte e dois (22) fruticultores do APL, em que foram acompanhados os trabalhos dos produtores no dia a dia do campo, o uso de tecnologias, a forma de cooperação entre eles, a troca de conhecimento e aprendizagem e as atividades realizadas conjuntamente. Foram feitas, ainda, visitas às residências dos produtores, participação em eventos (almoços e aniversários), acompanhou-se a chegada de caminhões, vindos de Manaus, com mercadorias (insumos) compradas conjuntamente e sua distribuição, bem como, a saída de caminhões do APL carregados de frutas, em especial, o abacaxi. Esta etapa teve duração de vinte e cinco (25) dias.

A segunda fase foi composta pelas entrevistas. Dos vinte e dois (22) fruticultores visitados, oito (8) foram selecionados para serem entrevistados, sendo: três (3) produtores de grande porte, três (3) produtores de médio porte e dois (2) produtores de pequeno porte, totalizando oito produtores.

As perguntas do roteiro de entrevista envolveram questões subjetivas com ênfase para os temas relativos aos fatores de ganhos de competitividade e desenvolvimento, tais como: conhecimento e aprendizagem; redução de custos; atividades conjuntas; relacionamentos; poder de mercado; acesso às soluções; custos e riscos da atividade; inovação; desenvolvimento e competitividade. As entrevistas tiveram duração de aproximadamente duas (2) horas, nas quais não houve identificação dos entrevistados. Para a

escolha dos fruticultores foram considerados os critérios expostos no Quadro 1.

**Quadro 1:** Critérios de Classificação dos Produtores do APL.

Produtores	Grande Porte	Médio Porte	Pequeno Porte
<b>Cultura</b>	Policultura: Abacaxi, Maracujá, Cupuaçu, Graviola, Banana, Mamão, Açaí etc.	Policultura: Abacaxi, Maracujá e Cupuaçu.	Monocultura: Abacaxi.
<b>N.º de funcionários</b>	Acima de 10	Até 5	Somente família
<b>Tecnologia/ Maquinários</b>	Arado, Tratores e Caminhões.	Conta com o aluguel de maquinário de grande porte.	Conta com o aluguel de maquinário de grande e pequeno portes.
<b>Economia de Escala</b>	Realiza compras conjuntas com parceiros no arranjo.	Realiza compras conjuntas com familiares.	Não realiza compra conjunta.

**Fonte:** Os autores, com base nos dados da pesquisa (2017).

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os 8 respondentes de pequeno, médio e grande porte das comunidades Vila do Engenho e Vila de Novo Remanso, atuantes no APL foram identificados por números, ou seja, entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado 3 e assim sucessivamente, até o entrevistado 8.

A questão um (1) do roteiro, buscou saber **se havia conhecimento e aprendizagem gerados pela interação entre os atores no APL.** Para essa questão, o entrevistado 1 respondeu:

No início do nosso movimento [...], nós estudávamos semanalmente, estudávamos sobre as coisas do trabalho, da vida social da gente, estudávamos muito. Hoje, por conta que o pessoal foram ficando atarefados, foram perdendo o interesse, às vezes até porque estavam melhorando as condições financeiras, foram perdendo o interesse desse aprendizado. Esse aprendizado ainda existe um pouco, mas já existiu muito mais [...]. Através da cooperativa, conseguimos muitos cursos, para cooperativa, para a comunidade como um todo. Por exemplo, curso de gestão de cooperativismo, curso de conselheiro fiscal, curso de manejo com agrotóxico, e outros [...]. Então, tudo isso gera um aprendizado.

No que se refere a essa questão, nota-se que há conhecimento e aprendizagem gerados pela interação dos atores do APL e que, apesar de “não ser mais como antes”, conforme indica o entrevistado 1, o processo acontece atualmente com mais estrutura. Percebe-se, no relato, que os cursos oferecidos estão mais direcionados às atividades que os produtores executam.

O conhecimento e a aprendizagem podem ser visualizados de várias formas no APL, como nas conversas informais, como relata o entrevistado 2, ao afirmar que essa interação traz conhecimento e aprendizagem, conforme destacado em sua fala:

[...] porque cada produtor, às vezes até os que obtêm mais conhecimento, eles trazem, e isso coopera muito para o crescimento de todo mundo junto. Tivemos uma experiência na parte da polarização do maracujá. Já tivemos colegas que saíram daqui do local para aprenderem fora e nos ensinaram. Antes, quando plantávamos o maracujá na terra firme (fora da várzea), se fosse comparar hoje, temos 80% (aproveitamento da produção), na época tínhamos 8% de produção. Porque ninguém fazia a polarização do maracujá, e aí eles foram achar esse conhecimento em outros locais e eles nos repassaram, nos ensinaram a fazer, e isso aumentou nossa produção, em geral todo mundo passou a produzir dessa forma.

Quando questionado ao entrevistado 3 se havia interação entre eles e se essa interação trazia conhecimento e aprendizagem, ele respondeu:

Traz, nós conversando, vamos aprendendo, um acerta, aí passa para o outro. Aqui não tem uma forma para trabalhar, aqui cada um faz de um jeito diferente, o jeito

que dá mais certo, passa para o outro, e isso ajuda muito. [...] O que dá mais certo para um, passa para o outro e aí vamos nos ajudando.

Ainda sobre essa questão, o entrevistado 4 salienta que eles (produtores) aprendem conjuntamente. Assim, ele destaca: “muitas vezes um descobre a forma do adubo, do veneno, e aí já passamos um para o outro, sempre nós trabalhamos juntos, eu costumo compartilhar minhas descobertas com os outros”. O entrevistado 8 salienta que no grupo de amigos (rodas de conversas), eles conversam muito sobre a produção e sempre é possível aprender alguma coisa. Ele destaca que: “sempre na roda de bate-papo nós ficamos discutindo sobre qual o insumo que o pessoal está usando que dá melhor; qual o inseticida menos prejudicial e que combate”.

O que se percebe é que esse conhecimento trocado nas rodas de conversa vai sendo disseminado para atingir uma grande parcela do grupo. Tal prática acaba por contribuir para o bom desempenho de muitos empreendimentos no aglomerado, uma vez que gera aprendizagem.

Com base na observação realizada no APL, notou-se que é muito comum ao final da tarde os produtores se reunirem para conversar sobre a produção. Observou-se ainda, que o ciclo de amizade entre eles é forte e que, quando há dúvidas sobre determinado produto ou praga, comunicam-se por telefone ou pessoalmente, compartilhando conhecimentos sobre o negócio. No entanto, essa prática de compartilhar o conhecimento é mais comum entre os mais antigos (amigos) ou produtores com vínculos familiares (parentesco).

Amato Neto (2000) destaca que a participação de empresas (identificadas aqui como produtores de frutas) em grupos organizados tem garantido a sobrevivência de muitas delas. Tal afirmativa é corroborada por Cassiolato e Lastres (2001), ao indicarem que a interação entre parceiros de negócio promove o conhecimento, sendo este de suma importância para o alcance da competitividade e o desenvolvimento do negócio.

Vale salientar que uma das situações que melhor retrata a questão da geração e disseminação de conhecimento no APL é o fato da polarização do maracujá, pela qual a grande maioria dos produtores pesquisados reconhece como uma forma de conhecimento e aprendizagem, admitindo a agregação de valor desse fator ao processo produtivo.

Na questão 2 buscou-se saber **se os produtores da região se reúnem para comprar em grande quantidade visando minimizar custos**. A essa questão o entrevistado 1 respondeu:

Já aconteceu de comprarmos adubo, mas hoje não. Hoje compramos em grupo, mas aqui no comércio de Manaus mesmo e isso traz benefícios pelo fato do custo ser menor, e esse grupo é o grupo familiar mesmo e alguns amigos. Por exemplo, o meu filho, [...], nós sempre pedimos, eu quero tanto sacos, aí ele pede e o pessoal do comércio vem deixar aqui e o benefício que traz para nós é o custo do produto que fica menor.

Segundo o relato do entrevistado 1, essa prática de compra coletiva ocorre com maior frequência em grupos familiares ou de amigos, como é o caso da família dele, considerada uma das fundadoras da comunidade, composta por um grande número de membros. Observou-se que na busca por minimizar custos, os produtores costumam reunir-se para comprarem em grande quantidade e, assim, reduzem custos ao terem acesso a descontos em função do volume comprado e do rateio do frete, caso não haja a lotação do caminhão. Tais compras são realizadas de acordo com a necessidade dos parceiros do grupo.

Ainda a esse respeito, o entrevistado 2 salienta que participa desses grupos e visualiza os benefícios dessa prática, ao relatar que:

A parte de adubo tem o custo do caminhão. Vim aqui, nós nos reuníamos em grupo pequeno, nos reuníamos sim para a gente comprar e diminuir o custo. Às vezes eu peço até no meu nome, inclusive segunda-feira, chega um caminhão, 50% é minha e os outros 50% é dividido para três produtores, e os benefícios dessa prática é muito bom, quando o povo tem a conscientização de estar juntos. Não é toda a

comunidade, mas os que procuram trabalhar em conjunto é muito bom, e na questão de que se eu fosse comprar sozinho eu teria que ajudar na cooperação do frete com a loja vendedora, porque ela não entregaria uma porcentagem pequena ou então eu teria que esperar até que eu pudesse juntar para completar uma carga no mínimo entre quinze toneladas, e assim, facilita porque se eu tiver cinco toneladas e o vizinho tem cinco e o outro mais cinco aí nós completamos um caminhão e vem, e eu não fico esperando quinze, vinte dias até eu necessitar de todas as quinze toneladas.

A situação relatada pelo entrevistado 2 encontra sustentação no que diz Aquino e Bresciani (2005), que salientam que as relações de cooperação entre parceiros podem proporcionar a redução de custos entre as empresas envolvidas.

Nota-se, que o entrevistado 2 afirma que, ao se reunir com outros e dividir os custos com os parceiros, inclusive com a própria empresa, obtém melhor resultado, confirmando o que diz a teoria, que afirma que essa prática proporciona redução de custo para os envolvidos (AQUINO; BRESCIANI, 2005; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

As questões 3, 4 e 5 trataram dos **relacionamentos entre os produtores**. Nessas questões buscou-se saber se os **produtores realizavam atividades conjuntas para resolverem problemas do APL**.

Em relação a essa prática, o entrevistado 4 destaca: *Nos reunimos para comprar adubo, pelo menos na Agrominas (empresa fornecedora de insumo localizada em Manaus). “Temos cadastro lá, e o caminhão vem deixar na casa do produtor, os que não têm carteira, compra na carteira do outro, parceiros são assim”*.

Pôde-se observar que a maioria dos produtores tem cadastro na empresa. Ao realizarem a compra, caso completem a carga do caminhão, a empresa dispensa o frete e entrega essas compras na casa do produtor, reduzindo dessa forma um custo importante, que é o de transporte (custo com frete). Caso o produtor opte por realizar compras individuais e as compras não sejam suficientes para lotar o caminhão, a empresa cobra frete. Assim, o comprador tem a opção de pagar o frete ou esperar que outros produtores realizem compras também individuais até completar a carga. Essa espera pode demorar, pois o caminhão só sai de Manaus para realizar a entrega no APL com sua carga completa.

Devido a essa política da empresa, muitos produtores preferem reunir-se, obtendo descontos e recebendo a mercadoria em tempo, considerando-se que, em se tratando de pragas, por exemplo, esse tempo faz toda a diferença no resultado da colheita e, conseqüentemente, no resultado financeiro a ser alcançado.

A fim de se evitar o frete e a demora na entrega dos produtos, notou-se que os produtores se unem para obterem tais benefícios, isto é, aqueles que não possuem carteira de produtor ou não dispõem de muitos recursos, ou até mesmo por precisarem comprar em pequena quantidade, não são prejudicados por terem de pagar frete ou esperar para o caminhão atingir seu volume máximo para a entrega desse material. Os parceiros reúnem-se e definem a quantidade de cada um, procedendo à compra da quantidade total desejada, garantindo o desconto em virtude do volume de compra. Posteriormente, a compra é dividida entre os produtores requisitantes. Tal prática indica ações conjuntas bem definidas, com as quais todos os participantes são beneficiados e o APL sai ganhando.

Notou-se ainda, que existe uma parcela significativa de produtores participantes das cooperativas locais. Em razão disso, eles relatam, como é o caso do entrevistado 7, as tentativas de redução de custos por meio de ações coordenadas pelos cooperados. Porém, em razão de tentativas fracassadas, muitos produtores se aliaram a outros, isto é, um grupo cooperado de produtores, mas sem o papel da cooperativa, ou um grupo de cooperados aliados a um grupo de não cooperados. Essa união tem por principal finalidade a redução de custos e solução para alguns problemas do arranjo, considerando-se que o resultado alcançará todos os envolvidos.

Ainda em relação às questões 3, 4 e 5, o entrevistado 8 destaca que, no início, na tentativa de resolver o problema de atravessadores, os produtores reuniam-se e levavam a produção dos outros para ser vendida em Manaus. A prática ainda existe; por exemplo, um produtor que tem caminhão leva a produção de outros e busca o melhor preço na feira. Nesse caso, os custos com o transporte só serão pagos no retorno ao arranjo.

Observou-se, também, que produtores de porte mais elevado compram a produção dos pequenos pelo preço do dia e, para evitar transtornos, buscam a produção no roçado (área plantada). Ainda nesse sentido, o entrevistado 8 destaca:

Esse era o nosso regime de confiança, que seria a equipe montada pelo grupo levar a produção, tirar sua porcentagem discutida (acordada) e o resto devolver (para o produtor), e esse seria o modelo cooperativo. Só que realmente isso nunca acontece como é para ser, mas pelo menos existe discussão em cima disso. Isso tentamos fazer e, até hoje, tentamos não deixar morrer; então isso é uma ação que beneficia todos da região, porque antigamente existia os patrões, e outros eram pião (prestador de serviços), tinham que ser extrativistas, e quando iniciamos o nosso grupo a maioria era extrativista ou então diaristas, trabalhando de sol a sol e ganhando pouco dinheiro. Então esse movimento revolucionou, começou a aparecer a produção, o pessoal foram descobrindo e produzindo para si, mais do que quando trabalhava como extrativista; diarista; pescador por exemplo. Então esse movimento, quando iniciamos, foi uma revolução regional; a situação mudou, veio também pessoas de fora e via que tinha um trabalho em conjunto e que corria um capital que era da produção de abacaxi. Então isso melhorou bastante a vida dos produtores.

Ainda em relação a essas questões, nota-se que essa prática entre os produtores é comum, conforme relata o entrevistado 6:

O que tem acontecido, também, por exemplo, agora ultimamente, eu não fiz, mas tem várias pessoas que fazem; por exemplo, um produtor que já tem um caminhão, que já tem uma condição financeira melhor, ele faz uma parceria com outro produtor. O produtor, por exemplo, não tem condições de comprar o insumo, a manutenção do abacaxi, digamos assim, então ele faz uma parceria: a pessoa que tem condição melhor banca os insumos, e a pessoa entra com mão de obra, com limpeza; com adubação, e depois dividem a produção. Isso tem sido uma forma praticada aqui na comunidade e de qualquer forma ajuda os dois, porque quando é bem trabalhado os insumos, as adubações, quando é feito corretamente, dá tanto para a pessoa que planta quanto para a pessoa que banca os produtos, a manutenção com adubos e inseticidas. Dá condição de todos os dois se saírem bem, então é uma prática que tem dado certo.

Ao se falar de relacionamentos e ações conjuntas, nota-se que os produtores têm orgulho da união, das parcerias firmadas e do nível de relacionamento entre eles, conforme pode ser confirmado no relato do entrevistado 1 que, ao ser questionado sobre esse relacionamento e essas ações conjuntas, destacou:

Já fizemos, quando iniciamos aqui o movimento, nem a vila não existia, então lutamos para conseguir essa vila. Foram nós produtores que sentamos, discutimos, e planejamos tudo, não teve engenharia de ninguém. Foram nós mesmo, nós produtores que fizemos, nós lutamos pela vinda da energia de 24 horas que tem hoje. Então foi uma luta conjunta nossa, além da vinda aqui pelo ramal (estrada para o escoamento da produção), o ramal que tivesse acesso a comunidade para escoar a produção, nós lutamos conjuntamente, trabalhamos conjuntamente para que isso acontecesse, então, esse foi um movimento que deu resultado. Outra grande conquista foi a luta pela essa área industrial, foi uma luta conjunta nossa e através do governo do estado.

Sobre o relacionamento entre os produtores, nota-se que há um clima de harmonia, pois é comum grupos de amigos se reunirem às portas das casas ao fim da tarde para ‘bater-papo’. Ou ainda marcarem almoços para confraternização. Observou-se que essa relação de união é mais forte entre os produtores mais antigos. A respeito desse assunto, o entrevistado 2 declara:

Na área da venda, já nos reunimos várias vezes para ver o sistema, qual seria a

melhor forma, até espaço para termos na frente da feira para vender (local de venda das frutas em Manaus), e nós costumamos nos reunir para almoçar juntos e discutir ideias, inclusive dia 25 já temos um almoço marcado, nos reunimos para um lazer e o assunto é a produção.

O entrevistado 2 salienta que essa interação entre eles (produtores) sempre acontece. Segundo ele, esses almoços, por exemplo, ocorrem umas quatro ou cinco vezes por ano. Ainda sobre relacionamento e interação, considera:

O nível é muito bom. Se você for olhar, há uma porcentagem que às vezes nem diz isso, pensa de maneira diferente [...], que é difícil de você se relacionar com eles. Um exemplo, agora mesmo eu precisei de um amigo, da máquina dele para destocar uma área para mim (tirar tocos de madeira), ele foi lá destocou eu fui arar para ele com meu trator, que só faz a parte do arado. E nós vamos fazendo essa troca: o que eu tenho eu sirvo ele, e o que ele tem ele me serve, e nós vamos construindo juntos.

Neste sentido, o entrevistado 3 em sua fala, relata: “Nós nos reunimos sempre assim, na rua. Às vezes à noite aqui de frente de casa nós conversamos (C4). Ontem mesmo estávamos conversando aqui sobre produção, sobre plantio”.

O entrevistado 4 é mais enfático ao se referir aos relacionamentos e às ações conjuntas realizadas por eles:

Há uma confiança, quando o parceiro passa (indica) para nós usar um produto diferente, nós usamos, porque há uma confiança, e entregamos também o produto aqui para o rapaz, ele leva para Manaus, tira a porcentagem dele e devolve o valor que vendeu para nós. Então é confiável, sim; eu viajei mais de dez anos para Manaus. Era assim e continua assim: a gente entrega o produto para o atravessador, ele leva, anota tudo, quando vem paga a pessoa (o produtor); só paga quando volta e tira a porcentagem dele (atravessar), e é assim que trabalhamos. Toda a vida foi assim.

Sobre o relacionamento dos produtores com o governo, nota-se que essa relação de parceria é mais frequente com a cooperativa (contrato), ou seja, os produtores beneficiados são os membros da cooperativa, uma vez que estes têm sua produção comprada para a merenda das escolas estaduais. Notou-se, ainda, que produtores não associados à cooperativa também são beneficiados de forma indireta quando há demanda, pois a cooperativa, quando necessário, compra frutas de produtores não associados para completar o pedido.

Ainda em relação ao relacionamento do produtor com o governo, identificou-se a relação com o IDAM (Instituto de Desenvolvimento da Amazônia), localizado na comunidade, principalmente por meio da orientação técnica oferecida pelo órgão, ou ainda, pela orientação quanto ao financiamento agrícola.

As questões 6, 7 e 8 estão relacionadas com a **inovação, desenvolvimento e a competitividade do arranjo**. Em relação a essas questões, observou-se que, no APL pesquisado, a grande maioria das propriedades conta com tecnologia de médio porte, isto é, muitos produtores contam com tratores, arados; caminhões e maquinários em geral. Em relação à questão inovação, o entrevistado 1 revela:

Hoje temos um trabalho de mecanização que é uma tecnologia que veio por último, mecanização da terra, e antes ninguém tinha, antes ninguém trabalhava com insumo agrícola, nenhum negócio de adubo, [...], trabalho de maracujá, tudo isso, como fazer a polarização. Então, tudo isso são avanços que ninguém tinha, nós plantávamos maracujá, não dava fruto, ninguém tinha técnica e hoje já temos tudo isso. Pra mim esses são os avanços que temos, os produtores dessa região hoje estão mais inovativos; antes aqui ninguém não plantava maracujá em terra firme [...], praticamente só abacaxi e mandioca, porque não dava. Nós dizíamos aqui que a terra era muito ácida e, no entanto, a terra dá tudo, depende. Se trabalhar o solo para que dê, então isso foi um avanço que hoje já se tem; quase tudo aqui que nós produzimos é com a tecnologia através da ajuda do governo e de alguns órgãos.

Observa-se, segundo o relato, que os produtores contam com o uso de algumas orientações técnicas. Essas orientações são feitas por meio de empresas parceiras (fornecedores de insumos), principalmente a Agrominas, que disponibiliza técnicos para a

assistência ao produtor da região ou por meio do IDAM, que disponibiliza técnicos do governo para visitas na área plantada, ou ainda, por meio da orientação quanto à burocracia do financiamento agrícola.

Segundo o entrevistado 1, esse apoio técnico tem contribuído para a qualidade na produção. Ele destaca que a principal empresa fornecedora disponibiliza, pelo menos uma vez por mês, técnicos para visitar a região. O produtor pode solicitar também a vinda desse profissional caso haja uma urgência. Assim, o técnico, dependendo da necessidade, visita a propriedade duas ou mais vezes no mês (sem custos). Segundo o entrevistado 1, esse apoio tem contribuído significativamente para a qualidade da produção da região. Em relação a esse apoio, observou-se que os produtores referem-se mais às empresas parceiras do que ao órgão oficial de apoio ao produtor, localizado na região. Assim, ainda em relação à questão inovação, o entrevistado 2 relata:

Nós temos uma tecnologia de ponta. Hoje algo que inovou muito foi a questão da colheita; antes ninguém tinha a questão da mecanização da área de terra [...]; no máximo uma pessoa colhia por diária trezentos frutos com uma mão de obra, cortar, colocar em um paneiro (cesto de palha), transportar até chegar no barco que levava, ou até mesmo no caminhão, era tudo difícil. Hoje nós mecanizamos a terra, se colhe; quando você não anda no triciclo no meio do roçado, você anda no jerico (trator de pequeno porte), não faz mais força com paneiro nas costas colhendo [...]; agora você anda, só faz uma fila e joga para dentro do jerico ou para dentro do triciclo e o caminhão já chega ao lado do roçado e embarca. Isso é inovação.

Complementando o que destaca o entrevistado 2 a respeito da maior frequência de apoio técnico oferecido pelos parceiros, o entrevistado 3 reconhece que esse apoio teve impacto no seu negócio. Sob a orientação de um técnico da empresa parceira, ele começou a plantar maracujá. Além disso, contou também que outro produtor iniciou o plantio de banana em grande escala, quando antes a plantava apenas para consumo próprio. Em complemento, o entrevistado 5 discorre:

Se formos olhar há quinze anos atrás, para hoje, é um outro mundo. A seleção das mudas, a forma como elas são produzidas, vimos que são pomares totalmente diferentes até porque somos agraciados aqui por ter os melhores abacaxis do Brasil. E isso é bem estimulante para o produtor investir bastante. Tem máquinas modernas trabalhando aqui na agricultura, então já há uma mudança significativa com a tecnologia. Até comentei com minha esposa porque eles não descobriram isso antes? Nós estaríamos até mais novos (jovens) [...], então, hoje não tem como mais você utilizar o balaio (cesto de palha), pois já tem práticas que já facilita isso, por exemplo, o trator, você já planta com uma programação, e isso, só é possível por causa da chegada da tecnologia.

Ainda a respeito da inovação, o entrevistado 3 relata:

E em relação a máquinas e equipamentos, tenho acesso, sim, tenho uma pá mecânica, meu irmão tem uma, meu cunhado tem outra e antes ninguém tinha, e a forma de plantio melhorou. A mecanização melhorou muito; hoje é muito mais fácil. Começamos aqui, como o pessoal fala, no “bambu” mesmo (sem estrutura), abrimos mata, utilizávamos motosserra e hoje é tudo no trator. E isso trouxe muitos benefícios para nós, trouxe mais lucros, plantamos mais, menos mão-de-obra, uma qualidade melhor [...]. Antigamente, trabalhava com paneiro, não tinha ramal, não tinha trator, não tinha carro, não tinha nada; era manual mesmo. Fazíamos os caminhos e ia carregando na canoa; não tinha caminhão para levar por terra. Evoluiu muito [...] a comunidade, todo mundo cresceu [...]. Nossa fruta é boa, e na questão de qualidade o abacaxi é competitivo.

Na visão de Cassiolato e Lastres (2001), a inovação é um dos principais fatores que definem a competitividade e o desenvolvimento. Assim, conforme sugerem Verschoore e Balestrin (2008), todas as empresas-membros de arranjos produtivos estão habilitadas a inovar, pois a proximidade delas (atores) e o compartilhamento de ideias geram aprendizagem, levando-as à inovação.

Segundo o que sugere Schumpeter (1997), a inovação só existe se houver a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados, novas fontes de financiamento e novas formas de organização. Aplicando a ideia de inovação no arranjo produtivo estudado, admite-se a presença de inovação no APL, pois quatro dos cinco itens sugeridos por Schumpeter (1997) foram identificados na pesquisa de campo.

- a) introdução de novos produtos - no início, a única cultura era o abacaxi e cupuaçu. Atualmente se plantam outras culturas como banana, maracujá, mamão etc, indicando a inovação;
- b) introdução de novos métodos de produção - o uso do apoio técnico por meio da análise do solo, adubação adequada, polarização do maracujá e a seleção das mudas indica a introdução de novos métodos, sugerindo a inovação;
- c) introdução de novos mercados - não foi identificada a introdução dos produtos do APL em novos mercados, pois os compradores estão situados na mesma região do estado do Amazonas, indicando apenas o atendimento do mercado local;
- d) quanto ao item novas fontes de financiamentos - observou-se que as principais fontes de financiamento identificadas foram o próprio governo do estado, por meio do Instituto de Desenvolvimento da Amazônia (IDAM), e as diversas modalidades de financiamentos oferecidas pelos bancos, indicando sua influência no processo de inovação;
- e) novas formas de organização - quanto a este item, observou-se que muitos produtores diversificaram seus ramos de atividade. Exemplos de novas formas de organização foram as visualizadas, principalmente por meio de comércios, pousadas, lojas de materiais para construção, lojas de materiais para agricultura, panificadoras e restaurantes. Todos esses ramos de atividades são de produtores (fruticultores) da região, indicando a presença da inovação.

A respeito do desenvolvimento e da competitividade, foi possível perceber, durante a coleta dos dados, o orgulho dos produtores ao falarem da evolução do plantio, da melhoria da qualidade de vida dos companheiros e da mudança visível, segundo eles, no crescimento da comunidade, na continuidade do processo pelos filhos ou parentes de uma forma mais moderna, menos trabalhosa. Apesar de ser uma comunidade relativamente pequena (2.363 produtores), foi possível perceber, pela observação *in loco*, o desenvolvimento na estrutura das casas, móveis, eletrodomésticos de última geração, carros, motos de alto valor, maquinários e caminhões.

Notou-se, também, durante o processo de observação *in loco* o desenvolvimento no nível de conhecimento. Há membros com o ensino médio completo e até com o ensino superior. Outro ponto observado foi o fato de que muitos jovens, filhos de produtores, estão estudando fora; alguns na capital (Manaus), sendo os cursos mais citados, agronomia e administração.

A esse respeito, o entrevistado 4 destaca que consegue ver o desenvolvimento, pela quantidade de produtos que atualmente seguem para Manaus. Segundo ele por dia saem do APL oito a dez caminhões de abacaxi, somente de Novo Remanso: “Consigo ver o nível de desenvolvimento pela quantidade de produtos que tem hoje, e o padrão de vida das pessoas também evoluiu”. Na visão do entrevistado 5, a região tem um bom poder aquisitivo. A maioria dos membros do arranjo é grande produtor, principalmente quanto ao produto abacaxi.

Em relação a essa questão, durante a observação *in loco*, em visitas realizadas nas reuniões de produtores, participação em almoços promovidos por eles e visitas realizadas ao roçado (plantação), descobriu-se que um grande produtor da comunidade cede (empresta) parte de suas terras para os funcionários iniciarem sua própria plantação de abacaxi. Assim, segundo relatos, os funcionários que optam por iniciar seu próprio negócio com a ajuda do

patrão, são liberados de suas atividades um dia na semana (em dias alternados) para cuidar do seu próprio negócio.

Descobriu-se, ainda, que a prática de colaboração desse grande produtor com os demais é muito maior, pois ele empresta significativos valores (dinheiro) para a compra de casas, maquinários, caminhões ou, ainda, ajuda financeiramente (empréstimo) para investimento na produção, apenas pela confiança na palavra, sem nenhuma documentação. Até o momento, segundo os produtores, não houve rumores de que ele tenha levado calote por adotar essa prática, uma vez que há comprometimento do parceiro com o acordo firmado.

Outro relato que evidencia o desenvolvimento é o do entrevistado 7. Na comunidade há produtores que até pararam de trabalhar e atualmente vivem do que conseguiram com a produção de abacaxi. Tal situação, segundo ele, dá-se pelo fato de eles terem melhorado de vida. O entrevistado 7 afirma ainda, que ele mesmo comprou muitas coisas (casa, terreno) com o dinheiro ganho com o abacaxi.

Com base na pesquisa, notou-se que o município de Itacoatiara (Vila do Engenho e Vila de Novo Remanso) é referência na produção de frutas, principalmente do abacaxi. Conforme observação *in loco*, ao se comparar as duas vilas, verificou-se que a produção da Vila do Engenho apresenta maior concentração de produtores morando na própria vila, maior nível de interação, maior nível de desenvolvimento e maior nível no poder aquisitivo de seus membros. Tal constatação pode estar associada à interação dos produtores, à organização do grupo e à ideia de associativismo presentes nas falas de muitos dos sujeitos pesquisados.

Foi possível perceber que a Vila do Engenho, quanto à produção, apresenta melhor estrutura produtiva, melhor desenvolvimento produtivo e maior quantidade produzida. Por essas razões, a Vila do Engenho pode ser considerada mais competitiva que a Vila de Novo Remanso, pois a quantidade diária de caminhões que saem carregados com frutas da Vila do Engenho para Manaus é muito maior do que na Vila de Novo Remanso.

Outro ponto observado foi que, na Vila do Engenho, o padrão de vida dos produtores segue maior uniformidade, isto é, mesmo o produtor residindo numa casa de madeira, na maioria das vezes dispõe do mesmo poder aquisitivo do que aquele que tem uma casa mais requintada. Esse é o caso de um produtor considerado um dos maiores produtores da região, pelos demais. Na Vila de Novo Remanso, entre tanto, há um contraste, ou seja, quem mora em casa de madeira não dispõe de grandes posses, ao passo que os grandes produtores apresentam elevado padrão de vida e são donos de grande parte do comércio local.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os APLs, na perspectiva da teoria das organizações, formam uma importante arquitetura organizacional que transforma continuamente o contexto de negócios em que se inserem (AMATO NETO, 2009). As empresas envolvidas nesses arranjos, por meio dos vínculos relacionais entre os atores, operam e competem ao mesmo tempo (JORDE e TEECE, 1989).

No que se refere à questão 1: **conhecimento e aprendizagem gerados pela interação entre os atores.** Os resultados das entrevistas e da observação *in loco* evidenciaram um intenso ritmo de troca de conhecimento e aprendizagem. O exemplo mais vezes citado foi a polarização do maracujá, e o uso de produtos por meio da indicação de um parceiro (insumo).

Quanto à questão 2: **comprar em grande quantidade visando minimizar custos,** observou-se que a maioria dos produtores realiza compras coletivas e consegue visualizar os benefícios disso, por meio da redução de custos. Segundo eles, essa prática proporciona descontos mais significativos e elimina gastos com fretes.

As questões 3, 4 e 5 tratavam dos **relacionamentos entre os produtores e as atividades conjuntas.** Em relação a essa questão observou-se que os produtores buscam

acesso a soluções para o arranjo por meio de ações conjuntas (energia de 24 horas, abertura de ramais, venda conjunta dos produtos etc.). Quanto às relações sociais (relacionamentos), nota-se que um grande número de pesquisados identifica essas relações, por meio principalmente das compras conjuntas, ‘bate-papo’ no fim do dia, troca de informações sobre adubos, confraternizações e almoços coletivos. Alguns entrevistados, porém, alegaram que essa prática já esteve mais presente entre eles no passado, se comparada ao início do movimento produtivo na região.

Quanto às questões 6, 7 e 8: **inovação, competitividade e desenvolvimento do arranjo**, a maioria dos produtores indica um bom nível de inovação para o arranjo, considerando que quatro dos cinco itens sugeridos por Schumpeter (1997) foram identificados.

Foi possível perceber o desenvolvimento do APL, principalmente por meio do padrão de vida dos membros, estrutura das casas, móveis, presença de eletrodomésticos de última geração, carros, motos de alto valor, maquinários e caminhões, sem falar, que a grande maioria dos membros possui ensino médio completo e até superior. Quanto à competitividade, observou-se que, se comparado a outras regiões do estado, o produto do APL (frutas) apresenta-se competitivo, competindo principalmente em qualidade.

Com base nos resultados da pesquisa, conclui-se que os relacionamentos entre os parceiros geram valor para o APL, influenciam no desenvolvimento e na competitividade do mesmo, principalmente, por meio de ganhos competitivos como: maior nível de conhecimento e aprendizagem, maior escala e poder de mercado (compras conjuntas), acesso a soluções (energia de 24h, estradas/ramais), redução de custos e riscos (redução do frete) e inovação (tecnologia e processos).

## REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e medias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação (clusters/APLs): um modelo de referência**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- AQUINO, A. L.; BRESCIANI, L. P. Arranjos Produtivos Locais: uma abordagem conceitual. **Organizações em contexto**, Ano (1), 2, Dezembro, 2005.
- ARAÚJO, M.F. **Valor em Relacionamentos: um estudo da sua influência na competitividade e no desenvolvimento de APL**. 2016. Tese (Doutorado) Universidade Municipal de São Caetano do Sul. USCS. São Paulo, 2016.
- BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, Still water, 26, (3), pp. 367-403, 2000.
- BEGNIS, H. S. M. **Formação de Valor transacional e Relacional na cadeia de produtiva do leite no Rio Grande do Sul**. 2007. 269f. Tese (Doutorado) Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas em Agronegócios, Porto Alegre, 2007.
- \_\_\_\_\_; ALIEVI, R. B.; ESTIVALETE, V. de F. B. Relacionamentos Interorganizacionais Horizontais e Formação de Valor em Redes de Agronegócios: O Caso de uma Rede de Floriculturas. **Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, (34), 34-68, 2011.
- BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: Kupfer, David; Hasenclever, Lia (org). **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 15, 345-388, 2002.
- BORGES, J A. R; SALDIAS, R.; LEONARDI, A. A confiança nos condicionantes de desenvolvimento e consolidação de agriclusters. In: SOBER – **Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociedade Rural**, 48º, Campo Grande, 2010. Anais. Mato Grosso do Sul: SOBER, 1-14, 2010.

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

CHEUNG, M.-S.; MYERS, M. B.; MENTZER, J. T. Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation. *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 6, p. 472-487, 2010.

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, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. **RAC**, 15, (1), pp. 25 – 46, Curitiba, 2011.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. M. M. Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira, 2001 :Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/rec/REC%205/REC\\_5.Esp\\_05\\_Arranjos\\_e\\_sistemas\\_produtivos\\_locais\\_na\\_industria\\_brasileira.pdf](http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/rec/REC%205/REC_5.Esp_05_Arranjos_e_sistemas_produtivos_locais_na_industria_brasileira.pdf) > Acesso em: 20 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. ; LASTRES, H. M. M. O foco em Arranjos Produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: Cassiolato, J. E.; Lastres, H. M. M.; Maciel, M. L. (orgs.) *Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

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

CARDOSO, U. C.; CARNEIRO, V. L. N.; RODRIGUES, R. E. APL: arranjo produtivo local. Série Empreendimentos Coletivos: SEBRAE, Brasília, 2014.

CETINDAMAR,D; ÇATAY,B; BASMACI.O.S. Competition Through Collaboration: Insights from initiative in the Turkish textile supply chain. **Supply chain management**. V 10, nº 4, pp.238-240, 2005.

CROCCO, M. A. *et al.* Metodologia de identificação de arranjos produtivos locais potenciais. Belo Horizonte: UFMG; Cedeplar, 2003.

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

GACHTER, S., HERRMANN, B., THONI, C. Trust, voluntary cooperation, and socio-economic background: survey and experimental evidence, *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 55, n. 4.p. 505–531, 2004.

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

GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GURIZATTI, P. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização. In: URANI, A. et al. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

JORDE, T. M.; TEECE, D. J. Competition and cooperation: striking the right balance. **Business & Public Policy**, spring 1989.

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.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. “Innovation systems and local productive arrangements: new strategies to promote the generation, acquisition and diffusion of knowledge”. **Innovation: Management, Policy & Practice**, v.7, n.2, p.172-187, 2005.

LUBECK, R. M.; WITTMANN, M. L.; SILVA, M. S. Afinal, quais variáveis caracterizam a existência de cluster Arranjos Produtivos Locais (APLS) e dos Sistemas Locais de Produção e Inovação (SLPIS)? **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, 11, (1), 120-151, 2012.

LUSCH, R. T F.; BROWN, J. R. orgInterdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 4, p. 19-38, 1996.

NIELSEN, R. P. Cooperative Strategy. **Strategic Management Journal**, 9, (4), pp.475-492, 1988.

OLIVEIRA, E. L.; SARUBBI, F. M.; CORDEIRO, H. T. D. Gestão de Pessoas, Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento: Um Estudo de Caso em Instituição de Ensino Superior Privada. XIV Seminário em administração – SEMAD, São Paulo, 2011.

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.

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

RABELLOTTI, R. **How globalization affects Italian industrial districts: the case of Brenta**. Paper presented at the RSA International Conference Pisa, 2003.

SARACENI, A. V.; ANDRADE JUNIOR, P. P. Proposta teórico-conceitual de desenvolvimento em Arranjos Produtivos Locais. **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, 91-105, 2011.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Perspectivas de inovação na micro e pequena empresa. **Revista Economia & Gestão**, 13(33), 90-107, 2013.

SLUSZZ, T.; *et al.* O modelo de inovação aberta no apoio ao desenvolvimento regional: o caso do Proeta. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n.24, 141-168, 2013.

SCHUMPETER, J.A. Teoria do Desenvolvimento Econômico: Um Investigação sobre Lucros, Capital. Crédito, Juro e o Ciclo Econômico (1ª edição, 1934). Tradução de Maria Silvia Possas. Coleção os Economistas. São Paulo: Nova Cultura, 1997.

SCHMITT, C. L.*et al.* Concentrações de Empresas: estratégia para a competitividade e a eficiência coletiva, (2003).

Disponívelem:<[http://www.unisc.br/universidade/estrutura\\_administrativa/departamentos/administracao/docs/artigos\\_b\\_c/concentracoes\\_de\\_empresas.pdf](http://www.unisc.br/universidade/estrutura_administrativa/departamentos/administracao/docs/artigos_b_c/concentracoes_de_empresas.pdf)>. Acesso em: 11. Março. 2017.

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.

ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, pp. 677–693, 2003.

VERSCHOORE; J.R.S.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. RAUSP- **Revista de Administração Eletrônica**. v.1, n.1.ISSN-1983-7488. São Paulo, 2008.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN; H. G. Value creation in buyer–seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier’s perspective. **Industrial Marketing Management**, 30, (4), pp.365-377, 2001.

WHIPP, R; CLARK, P. Innovation and the auto industry: Product, process and Work Organization. London: Francis Pinter, 1986.