

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS:
UMA ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES DOS AGENTES DO APL DO LEITE DE
SANTANA DO LIVRAMENTO**

**INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS IN LOCAL PRODUCTIVE
ARRANGEMENTS: AN ANALYSIS OF THE CONTRIBUTIONS OF THE AGENTS
OF THE SANTANA DA LIVRAMENTO MILK APL**

Mikaela Daiane Prestes Floriano, Paulo Vanderlei Cassanego Junior, André Luis Baumhardt Zuliani e
Fábio Ribeiro Lopes

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo principal identificar como se determinam as relações interorganizacionais dos diversos agentes que atuam no APL do Leite de Santana do Livramento. Para tanto, realizou-se um estudo descritivo, de cunho qualitativo, usando como método o estudo de caso. A pesquisa foi realizada com membros de diferentes instituições que atuam como agentes do APL do Leite de Santana do Livramento. Os dados utilizados nesta pesquisa foram coletados através de entrevistas individuais semiestruturadas. Tais dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo, e para definir o tipo de rede em que o APL se encontra foi utilizada a tipologia sugerida por Hoffmann *et al* (2004). Os resultados encontrados apontam que a participação dos agentes não é completamente ordenada e os processos de governança não ocorrem como prevê a literatura. No entanto, é perceptível que os atores interagem entre si para contribuir no desenvolvimento do arranjo produtivo. Contudo, os produtores ainda não atuam tendo por base uma visão de organismo único e interdependente. Com relação às tipologias verificou-se que o APL do Leite classifica-se como de direcionalidade vertical, de localização aglomerada, de relações não contratuais e de relações de poder não orbital.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local; Redes Interorganizacionais; Tipologias de Rede;

ABSTRACT

The present research had as main objective to identify how the interorganizational relations of the several agents that act in the APL of the Milk of Santana do Livramento are determined. For this, a descriptive, qualitative study was carried out using the case study as the method. The research was carried out with members of different institutions that act as agents of the APL of Leite de Santana do Livramento. The data used in this research were collected through semi-structured individual interviews. These data were analyzed through the technique of content analysis, and to define the type of network in which the APL is found, the typology suggested by Hoffmann *et al* (2004) was used. The results show that the participation of the agents is not completely ordered and the governance processes do not occur as the literature predicts. However, it is noticeable that the actors interact with each other to contribute to the development of the productive arrangement. However, producers are not yet acting on the basis of a single, interdependent body. Regarding the typologies, it was verified that the APL of the Milk is classified as vertical directionality, agglomerated location, non-contractual relations and non-orbital power relations.

Keywords: Local Productive Arrangement; Interorganizational Networks; Typologies of Network

1. INTRODUÇÃO

Com o amadurecimento das teorias da administração cresceram em importância os estudos que tiveram as redes de negócios como enfoque. Apesar deste arranjo entre organizações não ser um evento recente, por um grande período a literatura deu maior ênfase nas organizações como agentes isolados e em seus respectivos processos internos.

Ocorre que ao longo do tempo, algumas organizações geograficamente concentradas especializaram-se na produção de determinado bem, sendo que alguns registros indicam que partes destes processos de especialização datam da Idade Média (MASCENA *et al*, 2012). Neste sentido, pode-se considerar que algumas regiões produtoras possuem complexos encadeamentos com atividades relacionadas, o que as tornam mais competitivas que aquelas organizações isoladas, que não dispõem de estrutura semelhante. Apesar dos conhecidos casos de empresas que alcançaram posições de destaque no mercado, sem que estivessem associadas a uma estrutura de apoio, Porter (2000) revela que a proximidade, seja ela em termos geográficos, culturais ou institucionais, é capaz de gerar vantagens que são difíceis de obter à distância. Esta discussão ganhou destaque com o trabalho de Porter (1990) e tem se constituído como uma mudança de paradigmas na condução dos negócios. Da mesma maneira, os governos têm se valido da promoção às redes de negócio como uma ferramenta de fomento ao desenvolvimento local (TEIXEIRA, 2008).

Cabe ressaltar que diferentes terminologias são utilizadas para explicar estas redes e as relações entre seus agentes, tais como *clusters*, aglomerados e Arranjos Produtivos Locais (APL). Estes termos tratam-se de desdobramentos de um conceito central, que são utilizados para explicar especificidades locais. Para Costa (2010) um arranjo produtivo se caracteriza por ser um espaço social, econômico e historicamente construído pela aglomeração de organizações que apresentam características similares ou ainda são interdependentes.

Lastres e Cassiolato (2003) utilizam o termo Arranjos Produtivos Locais para definir as aglomerações entre empresas afins que contam com organizações de apoio. Cardoso (2014) cita como exemplos destas organizações de apoio o governo, as associações empresariais, as instituições de crédito e de ensino e pesquisa, dentre outras. O mesmo autor considera que os agentes constituintes de um APL devem manter vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si. Também cabe destacar que para que um arranjo produtivo tenha sucesso em obter vantagens competitivas, é necessária uma estrutura de governança que coordene as ações dos diferentes agentes inseridos no mesmo. Do contrário, corre-se o risco de que atitudes mais individualistas prejudiquem a cadeia como um todo.

Diante disso, o presente artigo tem por objetivo identificar como se determinam as relações interorganizacionais dos diversos agentes que atuam no APL do Leite de Santana do Livramento e no que elas contribuem para a sua consolidação. Para tanto, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos: i) apontar de que maneira os agentes que atuam neste APL estão contribuindo para o processo de consolidação do mesmo; e ii) classificar em qual tipologia¹ das redes Interorganizacionais o APL do Leite de Santana do Livramento está classificado.

Este artigo está estruturado de forma que no primeiro momento, fosse feita uma ambientação ao assunto, com menção ao problema de pesquisa e aos objetivos que se pretendem alcançar. A seção 2 compreende a uma revisão da teoria relacionada ao tema de pesquisa, com referência a trabalhos publicados anteriormente. Posteriormente, a seção 3 discute o método de pesquisa, classificando o estudo de acordo com a metodologia utilizada. Em seguida, tem-se a Seção 4, com a análise e discussão dos dados coletados. Por fim, a Seção 5 expõe as considerações finais sobre o estudo.

2. Referencial teórico

2.1 Contextualização sobre a formação do conceito de Arranjo Produtivo Local

¹ Nesta pesquisa foram utilizadas as classificações de tipologia sugeridas por Hoffmann et. al. (2004).

Ao longo do século XX, as políticas de atração de atividades industriais descritas por Perroux (1995) foram utilizadas como forma de promover o crescimento econômico e desenvolver uma região. Estas políticas baseavam-se em concentrar indústrias motrizes em áreas mais vantajosas para suas atividades, sendo que as vantagens geralmente estavam associadas ao baixo custo de fatores de produção e à concessão de incentivos fiscais (TEIXEIRA, 2008). No entanto, esta política de concentração confiava excessivamente na “mão-invisível” do mercado e acabava por agravar desigualdades regionais.

Neste sentido, Steindl (1990) evidencia que as pequenas empresas estariam em desvantagem competitiva frente às empresas maiores e mais consolidadas. Estas, por conta de seu volume de negócios, teriam maior poder de barganha nas suas compras, o que lhes garantiria economias de escala que alavancam os seus resultados. Por outro lado, as pequenas empresas não detinham tal prerrogativa.

Posteriormente, as mudanças no contexto econômico demonstraram que não bastavam as economias de escala para promover a sustentabilidade da indústria regional. Para competir em um mercado internacionalizado, era necessário que os pólos industriais criassem capacidades inovativas por meio de um processo de aprendizado local, que contribuiria na diferenciação de produtos e no aumento da produtividade (TEIXEIRA, 2008). Assim sendo, pode-se afirmar que o fenômeno da globalização, aliado a outros eventos transformadores, tais como os avanços na comunicação e nos transportes, alteraram o entendimento que gestores públicos e privados detinham sobre aspectos econômicos, sociais e mercadológicos. O esmaecimento das fronteiras entre países e mercados trouxe à tona a necessidade de um reposicionamento sobre o termo competitividade.

Até aquela época, o entendimento de economistas e administradores sobre o termo centrava-se em aspectos estáticos, tais como o resultado das balanças comerciais dos países ou o resultado das vendas de uma empresa. Porém, viu-se que o termo vantagem competitiva tinha natureza dinâmica, ou seja, os resultados positivos deveriam ser reproduzidos no futuro. Em outras palavras, a empresa (ou país) deveria ser capaz de sustentar suas atividades, por meio de soluções para manter o crescimento e o lucro (ZACCARELI *et al*, 2008). Neste contexto, Porter (2000) descreve que paradoxalmente, em uma economia global, as vantagens competitivas mais duradouras parecem ser locais.

Zaccareli *et al* (2008) identificou nos *clusters* uma fonte de vantagem competitiva a nível local ou internacional. Tratava-se de um conceito introduzido para explicar um fenômeno já existente desde a Idade Média, no sentido de que as indústrias competitivas de um país não estavam igualmente distribuídas sobre seu território, mas concentradas em determinadas regiões e conectadas com outras indústrias relacionadas. Estas ligações às proviam de vantagens competitivas frente às empresas que não dispunham de rede semelhante. Teixeira (2008) esclarece que estas aglomerações industriais seriam movidas pela disponibilidade de um recurso natural, pela tradição e vocação à atividade, pelo conhecimento científico-tecnológico acumulado ou pela existência de mercado.

Cassiolato e Lastres (2003) diferenciam os termos *clusters* e Arranjos Produtivos Locais, afirmando que, em algumas concepções sobre o primeiro termo, são enfatizados os aspectos da concorrência como fator de dinamismo, em detrimento da cooperação, além do aspecto inovativo ser visto de maneira simplificada. Em contraste, os APL's são caracterizados, entre outros aspectos, pela diversidade de atores, englobando outras organizações que não as empresas atuantes na atividade principal do Arranjo, pela socialização de conhecimentos, pela governança, pela capacidade inovativa e pelo grau de enraizamento.

Porter (2009, p. 213) estabelece que arranjo produtivo local – termo utilizado pelo autor como sinônimo para aglomerado – “é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatadas em determinada área, vinculadas por

elementos comuns e complementares”. O autor discorre que os arranjos variam em tamanho, amplitude e estágio de desenvolvimento, sendo que estas diferenças trazem efeito à estrutura dos setores constitutivos. Desta maneira, o nível de especialização dos fornecedores, a amplitude dos setores correlatados e o papel das instituições de apoio serão determinados pelo grau de consolidação do arranjo produtivo local.

Para Cardoso (2014), o APL se trata de uma aglomeração territorial de empresas com especialização produtiva e que mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e entre outros atores locais. Entre alguns exemplos destes outros atores locais, pode-se citar o governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa, etc. O mesmo autor comenta que três fatores devem ser levados em conta para caracterização de um arranjo produtivo, a saber: a escala, a importância relativa e a contiguidade territorial. A escala diz respeito ao número de empresas ou de empreendedores existentes no âmbito do arranjo, ou ao valor monetário da produção. Por importância relativa, compreendem-se as variáveis microrregionais, estaduais ou nacionais. Já a contiguidade territorial está associada à distância física entre os agentes e/ou a facilidade de contato entre os mesmos.

2.2 Atores de um Arranjo Produtivo Local e seus respectivos papéis

Um desdobramento de conceitos separou os termos *clusters* e Arranjos Produtivos Locais, sendo que uma das características destes é a multiplicidade de atores, conforme apontam Lastres e Cassiolato (2003). Tem-se, portanto, o preceito de que *clusters* se caracterizam por agrupamentos setoriais de empresas, enquanto os Arranjos Produtivos Locais tratam-se de concentrações geográficas de organizações complementares (BATISTA, 2005).

Como exemplo de organizações complementares ao APL, pode-se citar “as instituições de promoção, financiamento e crédito, de ensino e pesquisa, os centros tecnológicos, as associações empresariais, os prestadores de serviços, as organizações do terceiro setor e os governos em todos os âmbitos” (CARDOSO, 2014, p. 11).

É indispensável que se fale sobre as importantes contribuições de todos os agentes e como elas acontecem em um Arranjo Produtivo Local. Até porque, segundo Cândido e Abreu (2016), as empresas precisam desta interatividade entre os contribuintes, isso porque, uma organização atuando de forma isolada não obterá as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento, pois parte-se do princípio de que o homem é um ser social e necessita manter diversos tipos de relacionamentos e interações com outras pessoas.

Sobre a necessidade da contribuição e interação entre os agentes, remete-se à afirmação de Frá (2011), que evidencia que a cooperação está na base do processo produtivo moderno/capitalista, onde, a partir do século XVII, o processo de produção industrial moderna começou a realizar-se sob o domínio e os efeitos da divisão social do trabalho (FRÁ, 2011).

Há, sem dúvidas, diversas formas de contribuições entre os diferentes agentes que fazem parte de um APL, sejam eles agentes internos ou externos. Entende-se aqui que toda a interação, cooperação, integração, comunicação e demais ramificações destes itens sejam formas de contribuições para o Arranjo Produtivo. Silva (2013), afirma que a comunicação, a inovação, a governança, a inteligência, os recursos, a certificação, e as parcerias são elementos destacados para promover o fortalecimento do APL.

Ao se falar em interação, é importante destacar a divisão apresentada por Quantdt (2012) sobre as formas de interação em um APL, conforme pode ser visto na tabela abaixo:

Tabela 1 – Formas de interação em um Arranjo Produtivo Local

Interação	Característica
Exemplo inicial	Pessoas ou entidades que contribuíram com ideias ou o conceito inicial para a empresa.
Apoio	Pessoas ou instituições que fornecem apoio ao desenvolvimento do negócio, na forma de conselhos, troca de ideias, apoio forma ou estímulo informal.

Capacitação	Contatos para prestação de assistência formal, capacitação técnica ou gerencial.
Inovação	Outras empresas ou entidades que forneceram ideias para a inovação em produtos ou processos.
Recursos	Provisão de recursos financeiros.
Treinamento	Atividades voltadas à formação do pessoal.
Mercado	Apoio obtido no acesso a mercado ou canais de distribuição.
Cooperação	Indicativo das relações de confiança que se desenvolvem entre as empresas, compreendendo vínculos relacionados ao compartilhamento de equipamentos ou instalações, por exemplo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por sua vez, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2014) também discorre sobre a contribuição dos agentes, evidenciando que tais subsídios implicam no fortalecimento do poder de compras, no compartilhamento de recursos, na combinação de competências, na divisão do ônus em realizações de pesquisas tecnológicas, na partilha de recursos para exploração de novas oportunidades, e no oferecimento de produtos com qualidade superior e diversificada.

Sobre a interação dos agentes dentro do APL, com vistas a contribuir para o processo, o SEBRAE (2014) a classifica da seguinte forma: interação envolvendo empresas e outras instituições, por meio de programas comuns de treinamento, realização de eventos, cursos e seminários, entre outros; integração de competências, por meio da realização de projetos conjuntos, incluindo desde melhoria de produtos e processos até pesquisa e desenvolvimento propriamente ditos, entre empresas e dessas com outras instituições; e troca de experiências, formando uma rede de aprendizagem e de difusão de inovações. Além disso, são destacadas as contribuições de conhecimento tácito (não codificado e por meio da interação), as inovações, os aprendizados interativos e a governança (SEBRAE, 2014).

Um importante fator para que se elucide acerca das contribuições dos agentes no APL é a compreensão do termo “cooperação”. Frá (2011, p. 42) caracteriza cooperação interinstitucional “o processo de interação social, baseada na colaboração, na qual as ações são compartilhadas entre indivíduos e/ou organizações/empresas, a fim de alcançarem objetivos comuns”. Sobre isso, Cassiolato e Lastres (2005) destacam que o significado de cooperação pode-se resumir no trabalho em comum, que envolve relações de confiança.

Cabe salientar a classificação feita pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico Social (BNDES, 2014) sobre os tipos de cooperação nos APLs, a saber: Cooperação Multilateral, que diz respeito a cooperação coordenada por uma instituição representativa de associação coletiva com autonomia decisória que pode ser um sindicato, uma associação de produtores, uma cooperativa de crédito, etc.; e Cooperação bilateral, relacionada a cooperação caracterizada pela colaboração feita para solucionar objetivos específicos, limitados e sem autonomia decisória, independentemente de negociação e do objetivo predefinidos das partes, por meio de relações formais e informais de troca de conhecimento, compra tecnológica e desenvolvimento em conjunto e relação de longo prazo cliente/fornecedor.

Para Quantdt (2012) as estratégias utilizadas de forma cooperada pelas organizações configuram a participação efetiva dos atores sociais no processo de geração de inovações, culminando na competitividade e crescimento econômico de organizações, regiões e países. Outro ponto de fundamental importância no que tange a contribuição dos agentes no APL é a comunicação, seja na transmissão de conhecimento, seja na disponibilização de informações. Silva (2013) salienta que atualmente informações estratégicas são muito valorizadas pelas empresas, principalmente porque são indispensáveis nas tomadas de decisões estratégicas sobre o negócio.

As organizações participantes do APL possuem características e informações que podem ser compartilhadas entre si, tornando-se um ambiente potencial para troca de informações e conhecimento, e corroborando para o crescimento da competitividade em seus setores de atuação (SILVA, 2013). Tais informações não necessitam se determinar de maneira

formal e hierarquizada, podendo ser repassada em contatos informais entre os próprios representantes de um mesmo APL, como por exemplo, no compartilhamento de experiência e de êxitos na produção. Neste sentido, Quantdt (2012, p. 142) afirma que em uma rede “a informação não obedece a hierarquias, mas é transmitida de maneira horizontal, recíproca e interativa”.

O processo de tomada de decisão mostra-se também como outro meio no qual os atores podem contribuir para a consolidação de um arranjo produtivo, onde se torna fundamental a forte participação de todos os agentes interessados, para que se possam traçar as melhores estratégias tanto macro quanto microeconômicas. Sobre a tomada de decisão, Silva (2013) a considera de suma relevância para manter a competitividade, afirmando que as organizações precisam prevenir-se contra surpresas e ameaças e identificar novas oportunidades. Notoriamente percebe-se, a partir das teorias apresentadas, que os agentes precisam comunicar-se para tomar as decisões mais acertadas, visto que, isso implicará em toda a estratégia do APL.

Destaca-se a importância da governança no processo de contribuição conjunta dos agentes. Segundo Alves *et al* (2012), um arranjo sem a estrutura de governança seria apenas uma corrente de relações de mercado. Sobre isso, Humphrey & Schmitz (2000) explicam que a utilização de mecanismos de governança em APL's pode promover uma maior probabilidade de desenvolver o local onde tais arranjos situam-se, tal mecanismo também é capaz de proporcionar que as empresas tornem-se importantes produtores na cadeia global. Considera-se, portanto, que os arranjos empresariais exigem formas de governança que possam conciliar competição e cooperação para o desenvolvimento das competências dos membros da rede.

Neste contexto, entende-se, portanto, que as contribuições fornecidas pelos agentes de um Arranjo Produtivo Local estão ligadas a interação, a cooperação, a integração, a comunicação, a inovação, ao compartilhamento, a divisão do trabalho, a partilha de ganhos e conhecimentos e aos mecanismos de governança. Para facilitar a compreensão sobre os papéis e a forma de cooperação de cada agente de um APL, apresenta-se na Tabela 2 as principais funções descritas pela literatura acerca do tema, atribuídas de acordo com a caracterização de cada ator. É pertinente salientar que as funções dos atores de um APL são diversas e estão intrinsecamente ligadas as especificidades de cada tipo de arranjo. Deste modo, as funções apresentadas abaixo, são as mais citadas pelos estudos que apresentam esta temática.

Tabela 2 – Atores de um Arranjo Produtivo Local e suas funções

Atores	Função dentro de um arranjo produtivo
Associações empresariais	Responsáveis pela troca de experiências, apoio ao desenvolvimento do negócio e integração de competência.
Empresas privadas	As empresas privadas exercem a função de fornecedoras de insumos, equipamentos, prestação de serviços, clientes, etc..
Governo municipal, estadual e federal	O governo é responsável pelo desenvolvimento e fomento de projetos e políticas públicas para incrementarem a competitividade de determinada região.
Instituições de ensino e centros tecnológicos	São responsáveis pela capacitação técnica de mão-de-obra, pesquisas referentes à melhoria de processos, produtos, entre outras, e treinamento dos recursos humanos. Estão relacionadas à inovação e tecnologia.
Instituições de promoção, financiamento e crédito	Estas instituições são responsáveis pela provisão de recursos financeiros aos APL's.
Organizações não-governamentais	A principal função das entidades sem fins lucrativos em um Arranjo Produtivo é servir como entidade gestora, gerindo os recursos aplicados por órgãos de

financiamento em APLs. Ou seja, esta entidade irá receber e aplicar os recursos recebidos visando o desenvolvimento das atividades do APL.
--

Fonte: Elaborado pelos autores com base em: Lastres e Cassiolato (2003); Galão et al (2008); Maehler e Cassanejo Jr. (2009); Cardoso (2014); FIESP (2014).

Conforme se observa na tabela, o papel dos atores no contexto de um Arranjo Produtivo Local não é fixo. Desta maneira, uma mesma organização pode atuar sobre um APL de diferentes maneiras. Sobre este aspecto, Cardoso (2014) esclarece que um Arranjo demandará ações que dependerão do estágio de evolução do mesmo. Cabe salientar ainda as contribuições descritas por Ingstrup (2013), que utiliza o termo “facilitadores de clusters”, explicando que estes assumem diferentes papéis e cumprem diferentes propósitos, dependendo do cluster que eles facilitam. Desta maneira, o autor destaca o dinamismo do tema, salientando que os agentes facilitadores não são uniformemente comparáveis.

2.3 Relações interorganizacionais em Arranjos Produtivos Locais

O estudo sobre redes interorganizacionais teve seu início a partir de 1980, tendo como principais motivos para a realização de pesquisas acerca do tema, a necessidade de mudanças no ambiente competitivo, o surgimento e o crescente aumento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) e a ampla interdisciplinariedade dos estudos organizacionais. Silva (2013) evidencia que a rede interorganizacional oferece as organizações uma especialização e controle do chamado *core business*, garantindo vantagens diferenciadas e a sobrevivência das empresas no mercado. Tal posicionamento entra em consonância com Delgado *et al* (2010), que defendem que a complementariedade típica de aglomerações produtivas é capaz de gerar externalidades que fomentam os incentivos e reduzem as barreiras para os novos negócios. Em suma, os autores sugerem que o ambiente resultante do incremento de vantagens competitivas promovido pelas redes organizacionais é capaz de gerar efeitos positivos na criação e consolidação de novos negócios.

Fittipaldi e Donaire (2006), que baseiam-se em definições conceituais de literaturas clássicas, destacam uma série de características presentes nas redes, a saber: coordenação, onde o desempenho de cada membro será reflexo da organização das atividades exercidas pela empresa; interdependência, tratando-se do processo de dependência mútua das empresas que fazem parte da rede; especialização, em que cada empresa possui sua própria e exclusiva função na rede; complementariedade, onde os atores interagem uns com os outros num processos de integração e complemento.

Quanto a sua tipologia, diversas são as discussões sobre como dividem-se os tipos de redes interorganizacionais, sendo estas normalmente classificadas de acordo com diferentes características e contextos. Hoffmann *et al* (2004) elaboraram, através de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, uma tipologia de classificação que são formadas por quatro características que estão presente nas redes interorganizacionais, a saber: Direcionalidade Vertical ou Horizontal; Localização Dispersa ou Aglomerada; Formalização de Base contratual formal ou Base não contratual; e Poder Orbital ou Não Orbital.

O indicador direcionalidade, diz respeito à direção das relações que podem existir entre as redes de negócios, estas podem ser verticais e horizontais. As redes verticais são aquelas nas quais os processos são realizados por organizações diferentes. Tendo como objetivo principal dessa rede o alcance da eficiência coletiva dos processos através da utilização da estratégia de especialização. As redes horizontas têm como propósito os potenciais ganhos que se pode obter através da união entre as partes e são estabelecidas entre empresas que competem em termo de produtos e/ou mercados. Tem-se que quanto a característica direção, uma empresa pode estar presente nos dois tipos de redes (HOFFMANN *et al*, 2004).

A localização é a característica referente ao território onde os atores da rede estão situados. As redes dispersas fazem parte do grupo de empresas que mantém relação em localizações distantes, e são em consonância redes verticais com escopo no desenvolvimento e na produção. As redes aglomeradas se caracterizam por manterem relações que não são somente comerciais. Neste tipo de rede é possível encontrar instituições que darão suporte as empresas, tais como universidades, centros de tecnologias e instituições governamentais.

As redes podem ser constituídas de maneira formal ou informal, ou seja, redes que possuem colaboração informal ou caracterizadas pela presença de contratos entre os atores. As redes de base contratual formal são estabelecidas através de contratos que garante e estabelecem normas e regras que deverão ser seguidas por todas as organizações firmadoras de tal documento. As redes não contratuais são estabelecidas de acordo com a confiança dos agentes envolvidos.

Uma rede orbital é aquela na qual o poder possui um centro onde ao redor estão as demais empresas e atores, tal centro é denominado por Lorenzoni e BadenFuller (1995) como um centro estratégico. A rede não orbital se caracteriza por ser um tipo de rede onde cada parte tem a mesma capacidade de tomada de decisão, ou seja, as empresas trabalham de forma cooperada, não existindo um centro de poder.

Ao compreender os tipos de redes interorganizacionais que foram elaboradas por Hoffmann *et al* (2004) a partir de diferentes especificações da literatura, é possível verificar que independentemente do tipo, as relações vindas de uma rede traz em sua essência o desenvolvimento da cooperação entre os atores. Souza e Bacic (2002) acreditam que essas relações cooperativas possibilitam que as instituições acessem um conjunto de benefícios que não seriam possíveis às organizações que trabalham de forma isolada. Teixeira e Teixeira (2011) afirmam que este processo integrado entre as organizações pode resultar em positivas consequências, como o aumento de informações, conhecimento, sinergia e compartilhamento de operações. A aglomeração de empresas e as sinergias geradas a partir das relações interorganizacionais que baseiam-se no princípio de cooperação contribuem para que as empresas fortaleçam as chances de sobrevivência, crescimento e competitividade no mercado onde estão inseridas (KUSHIMA; BULGACOV, 2006).

Ainda na visão dos autores, a participação de pequenas empresas em arranjos as auxiliam para enfrentarem as barreiras de entrada no mercado. Assim, as redes interorganizacionais servem de apoio para pequenas empresas locais garantirem a oportunidade de crescimento e de consolidação no mercado. Martins e Souza Filho (2013) caracterizam a logística compartilhada como uma espécie de relação interorganizacional típica das pequenas e médias empresas inseridas em um APL. Os autores constatam que este modo de relacionamento configura-se como uma solução às ineficiências logísticas das organizações, de modo a torná-las mais competitivas. Entretanto, para que este modelo tenha êxito nos seus propósitos, faz-se necessário que os gestores tenham consciência da importância da coordenação das ações.

2.4 Arranjo Produtivo Local do Leite em Santana do Livramento

Para que se faça um estudo acerca de um determinado tema, é imprescindível que se conheça a fundo o contexto histórico daquilo que é o objeto da pesquisa. Fazendo-se necessária a compreensão dos por menores que se relacionam e influenciam naquilo que se quer analisar. Quanto ao Arranjo Produtivo Local do Leite no município de Santana do Livramento, sabe-se que as atividades em torno da cadeia produtiva já vinham sendo realizadas desde meados de 2005, onde a Prefeitura Municipal movimentava-se no sentido de desenvolver esse setor através de uma equipe multidisciplinar de trabalho na Secretaria Municipal de Planejamento, cuja incumbência era elaborar um projeto técnico para a cadeia. Porém, os primeiros repasses, em termos de recursos financeiros, foram realizados apenas três anos após, o que limitou a atuação de tal grupo.

Concomitante a isso, várias instituições já atuavam no setor leiteiro, cada uma em uma atividade específica. No ano de 2007, o Banco do Brasil realizou um diagnóstico para a estratégia do Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) em parceria com a Emater/RS-Ascar (Empresa de Assistência Técnica) e a Secretaria da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, onde foi definido que seria trabalhada a questão do leite. Neste mesmo período, a Coperforte (Cooperativa dos Assentados de Santana do Livramento) solicitou a UNIPAMPA (Universidade Federal do Pampa) assessoria em seu processo de planejamento.

A partir da percepção de uma oportunidade de desenvolvimento da cadeia produtiva do leite da cidade, houve um convite, no final do ano de 2007, por parte da UNIPAMPA, a mais de 30 instituições para formarem um grupo de trabalho no setor leiteiro. Assim, várias instituições uniram-se com vistas em suprir as necessidades dos produtores de leite do município, buscando desenvolver este segmento e proporcionar maiores ganhos de produtividades e qualidade do produto. Diversas reuniões foram realizadas, onde se decidiram quais ações poderiam ser realizadas para desenvolver o setor leiteiro no município. Das 30 instituições convidadas, em torno de 15 permaneceram atuando no setor. Com base nessas reuniões, percebeu-se a carência de informações sobre a cadeia produtiva do leite em Santana do Livramento. Isto posto, em um ato audacioso, o grupo decidiu fazer um levantamento, *in loco*, de todos os produtores rurais da cidade.

Iniciava-se no segundo semestre de 2008, o diagnóstico da cadeia produtiva do leite, onde pretendia-se entrevistar todos os produtores rurais de leite do município (estimava-se que seriam em torno de 500 produtores). Está atividade tinha um prazo estimado de conclusão para o segundo semestre de 2009, porém, por falta de recursos, tais como transporte e dificuldade de acesso as propriedades, foram entrevistados em torno de 150 produtores. Em maio de 2009, a partir dos dados parciais coletados, organizou-se o seminário “Rumos da Bacia leiteira”, onde reuniu-se diversos produtores de leite, buscando capacitá-los e deixá-los a par da situação da bacia leiteira da cidade no presente momento. Neste seminário foram realizadas palestras técnicas e a apresentação dos resultados parciais da caracterização da bacia leiteira. Foi proposta a organização de um Arranjo Produtivo Local do Leite, onde as instituições que já atuavam no setor, permaneceram trabalhando, cumprindo agora o papel de Comitê Gestor.

Assim, deu-se a criação do APL do Leite de Santana do Livramento, que tem como missão “tornar competitivo todos os atores envolvidos”, e como visão “alcançar destaque no Estado em termos de organização coletiva e produção sustentável”.

O APL do Leite é gerido por um Comitê Gestor, composto por representantes de nove instituições, a saber: Secretaria Municipal da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Emater/RS-Ascar (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural); Coperfote (Cooperativa dos Assentados de Santana do Livramento), UNIPAMPA (Universidade Federal do Pampa), Applesa (Associação dos Pequenos Produtores de Leite de Santana do Livramento), Fepagro (Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária), Banco do Brasil, Núcleo Santanense de Criadores de Gado Leiteiro, Coptec (Cooperativa de técnicos agropecuários).

Estima-se que estejam ligados diretamente ao APL do Leite cerca de 1000 produtores rurais, os quais são considerados como empreendedores rurais, que juntamente com suas famílias, somam cerca de 3000 pessoas diretamente envolvidas com a produção diária de mais de 55 mil litros de leite. Além destes pequenos empreendedores rurais, existe no município empreendimentos diretamente ligados a atividade, como Associações de produtores, Cooperativas, Indústria de beneficiamento de leite, além de fornecedores de insumos e equipamentos. O Arranjo Produtivo Local de Santana do Livramento é desde o ano de 2010 reconhecido pela Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI).

3 Metodologia

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso, tendo como unidade de estudo o Arranjo Produtivo Local de Santana do Livramento. Optou-se por este método por ser a técnica que melhor possibilita entender o universo de pesquisa. O estudo de caso consiste no estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos, para que se possa haver um amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002).

Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa caracterizou-se como descritiva, onde buscou-se descrever as contribuições dos diferentes agentes envolvidos no APL do Leite e de que maneira as relações interorganizacionais contribuem para a sua consolidação. Hair *et al* (2005) evidenciam que a pesquisa descritiva busca explicar as características de um fenômeno. Quanto à abordagem, a presente pesquisa foi de cunho qualitativo, que para Richardson (2008) justifica-se por apresentar formas adequadas para se entender a natureza de um fenômeno social, analisando, dentre outras coisas, situações estritamente particulares. No mesmo sentido, Marconi e Lakatos (2009) afirmam que este tipo de abordagem facilita a interpretação de aspectos mais intrínsecos, descreve o comportamento humano e oferece um conhecimento mais detalhado sobre o estudo.

A população desta pesquisa foi composta por indivíduos que fazem parte das instituições que atuam como agentes do APL do Leite de Santana do Livramento, como bancos, instituições de ensino, cooperativas, secretarias municipais, etc. Para tanto a amostra foi intencionalmente escolhida, pois mostrou-se ser a forma mais adequada para a obtenção dos dados pertinentes para esta pesquisa (GIL, 2002). A pesquisa foi realizada com uma amostra composta por dez membros de diferentes instituições que atuam no APL do Leite de Santana do Livramento.

Foram utilizados dados primários e secundários, sendo os dados secundários obtidos por meio de pesquisa documental e bibliográfica. Os dados primários foram coletados através de entrevistas individuais conduzidas por um roteiro de perguntas semiestruturadas. A utilização desta técnica de coleta de dados se deu em virtude de se almejar a melhor representação da realidade, garantindo a real percepção desta população específica e com o intuito de captar as interpretações dos respondentes sobre o fenômeno estudado (GIL, 2002).

Por se tratar de uma pesquisa de cunho qualitativo, a análise dos dados foi realizada com base na análise de conteúdo dos dados obtidos a partir das entrevistas realizadas. Para Vergara (2005) a análise de conteúdo é uma técnica na qual torna-se possível identificar o que está sendo mencionado acerca de um tema. Esta técnica possibilita a descrição do conteúdo manifesto e latente das comunicações (GIL, 2002). Após a análise foi realizada a interpretação dos dados, onde se estabeleceu a ligação entre os resultados obtidos com a literatura revisada anteriormente. Para compreender em qual tipologia de classificação das relações interorganizacionais o APL de Santana do Livramento se enquadra, utilizou-se o modelo elaborado por Hoffmann *et al* (2004).

4. Análise e discussão dos dados

Foram objeto de pesquisa nesse estudo os seguintes agentes constituintes do APL: Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul), Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), Coperforte, Consulati, FEPARGO, APPLESA, Prefeitura Municipal, Emater e Produtores Rurais. Os entrevistados foram categorizados como P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 e P10, se denominam assim a fim de preservar suas identidades e oferecer credibilidade à pesquisa.

Ao se analisar a contribuição de cada um dos agentes pesquisados que compõem a conjuntura do Arranjo Produtivo Local do Leite de Santana do Livramento, notou-se que há uma significativa participação de todas entidades vinculadas ao APL, desde o setor produtivo até o educacional. Porém, essa participação não se caracteriza ainda como totalmente ordenada e formal, nem em um sentido de ordenamento de governança e tampouco na disseminação de confiança entre os envolvidos. Assim sendo, percebe-se que não houve mudanças significativas

no que tange a coordenação dos atores do APL do Leite em relação aos achados de Alves *et al* (2012). Quando questionados sobre a participação de seus respectivos órgãos, os entrevistados do setor educacional foram unânimes em demonstrar o quão importante vem sendo a contribuição de entidades educadoras no âmbito produtivo e técnico. Estas constatações comprovam a importância da multiplicidade de atores envolvidos em um APL, tal qual propõem Lastres e Cassiolato (2003), Cardoso (2014) e Batista (2015).

De acordo com a afirmação do entrevistado P1, o Instituto Federal é um agente atuante nos processos do APL e tem contribuído de forma com que além da disseminação de conhecimento, haja uma captação de recursos, que é parte fundamental para consolidar o APL. Fica evidente também a salutar contribuição do órgão para com a cadeia produtiva, através de atividades que colocam o Instituto em contato direto com o produtor e fomentam a atividade leiteira. Também vale destacar o importante papel da UNIPAMPA neste contexto, como já foi exposto nesta pesquisa, a entidade mostra-se presente nos processos do APL do Leite desde seu início. Quando questionado sobre o papel da Universidade atualmente dentro do Arranjo, o entrevistado P2 afirmou que o órgão atua “na organização da governança e no fortalecimento do APL” (P2). O fortalecimento e a governança são importantes fatores que contribuem diretamente com a estrutura de um arranjo (SILVA, 2013). O fortalecimento está relacionado diretamente ao processo de consolidação do APL, fortalecer a atividade significa proporcionar a estrutura necessária para que possa se pensar em crescimento, economicidade e desenvolvimento. Aliado a isso tem-se o conceito de governança, que, pelo evidenciado, é trabalhado pela Universidade, assim como por outras entidades constituintes do APL. Deste modo, a governança alinha a atuação de vários grupos de interesse que se relacionam e competem para alcançar um objetivo comum.

Ao se falar sobre as contribuições das instituições de ensino, que estão em constante consolidação de seu papel social para melhoria dos setores da sociedade, não se pode deixar de lado todo o conhecimento técnico dessas organizações. Tal conhecimento muitas vezes entra em compartilhamento com os demais agentes sociais no processo de aprendizado local, conforme descrito por Teixeira (2008) e que pode ser visualizado no APL do Leite de Santana do Livramento. Notório é a contribuição das entidades para a instrução técnica dos produtores e se pode notar claramente isso ao se analisar a fala dos entrevistados P3 e P4, que abordam a questão de como a UERGS atua contribuindo para com o arranjo produtivo local: “A UERGS contribui na composição do APL e está sempre disponível às demandas deste, seja na parte técnica (através da disponibilidade dos professores), seja na produção (através dos dias de campo por parte dos alunos)” (P3 e P4).

Cabe também ressaltar a importância dos produtores no contexto das contribuições no Arranjo Produtivo. O produtor é talvez um dos agentes mais interessados com a prosperidade do APL. Quando questionados sobre as suas contribuições para com o APL do Leite, os produtores entrevistados (P5 e P10) afirmam que além de fornecer a produção da matéria-prima para a o arranjo, ainda frequentam todas as reuniões e palestras com o intuito de se profissionalizarem cada vez mais. Sendo assim, é válido ressaltar que dentro do que incumbe a cada agente do APL, segundo a natureza de sua atividade, todos se mostram participativos e atuantes dentro do arranjo. Porém, é importante que se façam ressalvas acerca das contribuições, principalmente no que tange a participação do produtor rural e a falta de consenso entre os entrevistados sobre questões de níveis de confiança dentro do APL.

Sobre a falta de participação do produtor, analisou-se que embora as entidades que fazem parte da conjuntura técnica do APL sejam atuantes no sentido de organizar reuniões, palestras, seminários, viagens e oficina, há pouca adesão a esses eventos. Ao ser questionado sobre o tema, o entrevistado e produtor rural P5, afirma que dado o grande número de produtores que constituem o APL e os pequenos números que comparecem nos eventos de compartilhamento de conhecimento, a participação destes é quase irrelevante. Assim tornam-

se dificultosas as atividades de aprendizado local. Este tipo de problema reforça a necessidade de se enfatizar que o comparecimento nos eventos é uma contribuição para o desenvolvimento do APL, visto que, um produtor que esteja mais bem instruído tecnicamente, possivelmente obterá maiores resultados individuais e a soma desses resultados fará com que o APL se fortaleça. Porter (2009) considera que o papel dos setores constitutivos do APL dependerá do tamanho, amplitude e estágio de desenvolvimento do mesmo.

No que tange a falta de consenso entre os entrevistados quando questionados sobre o nível de confiança, pode-se entender que ainda não se tem uma plena comunicação e horizontalidade nas questões mais formalísticas do arranjo, o que acarreta em um empecilho na governança e na participação dos agentes. Quando não há total confiabilidade nos processos por parte dos agentes, reduz-se a possibilidade de que esses próprios agentes compartilhem informações, conhecimentos, inovações, experiências, além de prejudicar nos processos de decisão e desenvolvimento. Cabe ressaltar o posicionamento de Cassiolato e Lastres (2005), que destacam que a cooperação entre agentes deve envolver relações de confiança entre os mesmos.

Os entrevistados P6 e P7 salientam o esforço que vem sendo realizado pelos atores para que se possam configurar novos processos de agregação de valor ao APL, fazendo isso a partir da criação de novos bovinos de leite, onde pretende-se melhorar a qualidade e quantidade do leite produzido, e por meio da implementação de uma Indústria de Leite e Laticínios no município. Estas ações estão sendo coordenadas principalmente pela Cooperativa Consulati e Coperforte. Neste sentido, o entrevistado P7 esclarece que a implementação de uma indústria de leite em Santana do Livramento servirá para agregar valor não somente para o Arranjo Produtivo, mas também será um fator essencial para a valorização da região, facilitando o acesso a novos mercados e a geração de cerca de treze novos empregos diretos.

Em relação ao papel que vem sendo desempenhado pelo Governo em âmbito municipal, o entrevistado P8 salienta que, entre outras ações, a prefeitura do município, através da Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento, coopera com as atividades de capacitação de produtores para a inseminação artificial, participa também através da cedência de espaço físico para a sede da COOAPPLESA e com dois funcionários que auxiliam na gestão da cooperativa. A Prefeitura Municipal ainda colabora com a cedência de um médico veterinário para trabalhar conjuntamente com a Coperforte. O entrevistado P8 ainda esclarece que “a prefeitura de Livramento adquiriu um trator que foi entregue a COOAPPLESA para que esta pudesse realizar melhorias na terra e no plantio da pastagem dos 40 produtores da cooperativa”. Nota-se que a governo municipal tem agido pontualmente para dar atenção as necessidades e demandas do APL, considerando importante as ações que capacitem e desenvolvam o arranjo.

A Emater vem oferecendo ao Arranjo Produtivo contribuições no sentido de informações de âmbito tecnológico, levando estes conhecimentos através da realização de seminários, capacitações, visitas técnicas, etc., num processo de extensão rural onde são propagadas novas referências aos produtores (P9). Essas atividades contam com a parceria das demais instituições que compõem o APL do Leite, tornando a assistência técnica do arranjo mais eficiente e eficaz.

O que se pode evidenciar, por meio das falas dos entrevistados, é que através da interação dos atores do APL vem sendo desenvolvido diferentes trabalhos de assistência técnica, de preservação e cuidados ao meio ambiente, da qualidade de vida dos produtores e qualidade dos produtos, inovações em processos, e até mesmo trabalhos tendo como foco as relações sociais e culturais. Fatores que contribuem para o fortalecimento do aglomerado local.

Outro ponto indispensável da análise é verificar o enquadramento da realidade do Arranjo Produtivo Local do Leite de Santana do Livramento nas tipologias de redes

interorganizacionais, identificando características que evidenciem a direcionalidade, a localização, a formalização e o poder presentes no contexto do arranjo.

Quando se fala em direcionalidade, no caso analisado, se pode caracterizar o APL do Leite de Santana do Livramento como de direcionalidade vertical, visto que, em nenhum dos questionamentos feitos para os agentes do APL, se obteve uma resposta que deixasse evidenciada a relação entre duas ou mais organizações dentro do APL em virtude de um objetivo comum. Pode-se dizer que há a comunicação entre esses agentes quando há questões de interesse comum, mas nada que possa caracterizar-se como uma situação de direcionalidade horizontal.

É válido ressaltar alguns dos comentários feitos pelos agentes que deixam claro dois momentos vividos pelo APL, sendo um de total desencontro entre as organizações e outro que demonstra um avanço significativo nas questões, porém ainda não o suficiente para que os processos deixassem de ser de forma vertical. Para evidenciar, se podem citar como exemplo as afirmações do entrevistado P2, P3 e P5 que dizem, respectivamente, que “os processos ocorrem conforme a atividade que é realizada por uma ou mais organização, dentro da competência e capacidade técnica de cada uma, embora todas decisões sejam coletiva”; “vivenciei muitas dificuldades em gerenciar processos, principalmente no que se refere à governança e ao atendimento das necessidades dos grupos de interesse” e “Todos os processos dos quais eu tenho conhecimento, acontecem através de levantamentos anuais e ciclo de palestras que ocorrem também de forma anual, geralmente tudo é organizado pela Emater. Os demais processos, se ocorrem, não são do meu conhecimento”

Em contraste, as afirmações feitas pelos entrevistados P1 e P4 consideram respectivamente que “Quando mostra-se necessária a tomada de algum tipo de decisão, dependendo do assunto que se trata, as instituições que melhor podem resolver tais questões unem-se para tomar as decisões. As relações do APL do Leite são relações bem incipientes” e “posso afirmar que hoje os processos são feitos por intermédio de voto, de forma totalmente democrática.”. Nota-se que há um avanço no sentido de um início de união entre os agentes, mas que ainda há muito que mudar para que se possa classificar a direcionalidade como vertical. Fato esse que pode ser considerado de certa forma comum, dado o pequeno tempo de atuação do APL.

Quando abordada sobre a localização do APL, entende-se que o APL do Leite de Santana do Livramento é considerado um arranjo de localização aglomerada, pois seus agentes estão todos situados dentro do território de um mesmo município, como afirma o entrevistado P5 ao dizer que “No que se refere aos produtores rurais, todos são de Livramento. Claro que se for considerar outros agentes, como por exemplo o Banco do Brasil, terá um órgão de características nacionais. Mas a parte produtiva do APL é toda concentrada em nosso município”. Apesar de existirem agentes das três esferas do Governo dentro do APL, pode-se entender que há, no mínimo, uma representação física de cada agente no município de Santana do Livramento, o que evidencia o caráter aglomerativo do APL.

No que tange à formalização, fica evidenciado, através dos dados coletados, que o APL do Leite de Santana do Livramento caracteriza-se por ser de base não contratual, conforme indicam as posições adotadas pelos entrevistados. Embora o entrevistado P4 afirme que “Sempre há formalidade nos processos atualmente”, não se observa, no entanto, a presença de um contrato que formalize os processos e tampouco que possa acarretar em um maior nível de confiança pela totalidade dos agentes, como afirmam todos os outros entrevistados.

Por fim, buscou-se analisar o poder nas relações inter-organizacionais no APL do Leite de Santana do Livramento. Nesse sentido, pode-se observar que há a evidencia de um poder não orbital, visto que, unânimes são os relatos que denotam a grande lacuna que existe na tomada de decisão, principalmente quando se fala em governança. Mostra-se aí um grande desafio para os próximos anos do APL, pois todos os processos de compartilhamento

necessitam de uma partilha de poder, até porque, quando se tem decisões conjuntas, há um maior número de interesses atendidos, o que é indispensável em um Arranjo Produtivo Local.

5. Considerações finais

O presente trabalho buscou identificar as formas com que os agentes do Arranjo Produtivo Local do Leite de Santana do Livramento interagem e no que estas interações contribuem na consolidação da referida rede de negócios. Para que este objetivo fosse atingido, buscou-se, por meio de entrevistas semiestruturadas, descortinar informações sobre o problema considerado.

Os dados coletados demonstram que a participação dos agentes não é completamente ordenada e os processos de governança não ocorrem como prevê a literatura. É perceptível que as instituições de ensino têm interagido com os demais atores, contribuindo com a consolidação do arranjo. Contudo, os produtores ainda não atuam tendo por base uma visão de organismo único e interdependente. Ademais, percebe-se a falta de um consenso nos atores ao discorrem sobre a confiança das relações. Existem diversas hipóteses para explicar esta situação, como o tempo decorrido desde o início das atividades do APL, a cultura dos produtores e a falta de um organismo de gestão, ficando esta lacuna como sugestão a estudos futuros.

Como aspectos positivos, destaca-se que é possível identificar a interação dos atores do APL, que juntos desenvolvem diversos trabalhos de assistência técnica, de preservação e cuidados ao meio ambiente, da qualidade de vida dos produtores e qualidade dos produtos, inovações em processos, e até mesmo trabalhos tendo como foco as relações sociais e culturais. Considera-se de suma importância esta interação, que acarretam diversos benefícios para o processo de consolidação e desenvolvimento do Arranjo Produtivo.

Com relação às tipologias das relações interorganizacionais, tendo por base o modelo de Hoffmann *et al* (2004), verificou-se que o APL do Leite de Santana do Livramento classifica-se como de direcionalidade vertical, de localização aglomerada, de relações não contratuais e de relações de poder não orbital.

Esta classificação permite a adaptação de políticas de atuação às especificidades do APL do leite de Santana do Livramento, sendo esta a principal contribuição do estudo. Considera-se como limitação à pesquisa o número restrito de respondentes, principalmente de produtores. Além disso, os achados não podem ser generalizados à arranjos semelhantes, servindo apenas ao caso do APL de Santana do Livramento. Às organizações públicas e privadas que participam do arranjo, sugere-se uma atuação de natureza voltada aos objetivos comuns, visando ampliar as vantagens competitivas inerentes às redes organizacionais.

Referências Bibliográficas

- ALVES, L. C *et al*. Governança em Arranjos Produtivos Locais: Um estudo sobre o APL do Leite de Sant'Ana do Livramento. In.: **XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Bento Gonçalves, RS. Outubro, 2012.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M..Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD
- BATISTA, S. J. **Analysis Of Cooperation Gains Of Local Production Arrangements (Apls) Of Saffron Of Mara Rosa, Ceramic Red And Are Lacteo Luis Hills Beautiful In Goiás**. 2015. 103 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2015.
- CARDOSO, U. C. **APL: arranjo produtivo local**. / Univaldo Coelho Cardoso, Vânia Lúcia Nogueira Carneiro, Édna Rabêlo Quirino Rodrigues. – Brasília : Sebrae, 2014.
- COSTA, E. J. M.. **Arranjos Produtivos Locais, Políticas Públicas e desenvolvimento regional**. Brasília: Mais, 2010. Disponível em: <http://az545403.vo.msecnd.net/uploads/2014/06/manual_apl.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2017.

- DELGADO, M. *et al.* Clusters and entrepreneurship. **Journal of economic geography**, v. 10, n. 4, p. 495-518, 2010.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Manual de atuação em Arranjos Produtivos Locais (APLS)** – DECOMTEC/FIESP. São Paulo, 2014.
- GALÃO, F. P.; *et al.* Arranjos produtivos locais e suas influências no desenvolvimento da economia regional. In.: **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 7. n. 1, p. 13 – 20, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOFFMANN, V. E, *et al.* Redes de Empresas: Uma proposta de tipologia para a sua classificação. In.: **XXVII ENANAD – Encontro Nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2004, Curitiba, v. 1, p. 1-16.
- INGSTRUP, M. B. Facilitating different types of clusters. In.: **Management Revue**, p. 133-150, 2013.
- KAPRON, S. R., **BNDES – Os arranjos Produtivos locais, extensão produtiva e inovação: (re)construindo a política pública de desenvolvimento**, 2014, p. 401- 431.
- KUSHIMA, Alzira; BULGACOV, Sergio. Estratégias e Relações em Arranjos Produtivos e seus Efeitos sobre Cadeias de Valores: o Consórcio de Maringá e o Projeto Setorial Integrado de Apucarana. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 37, 2006.
- LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. E. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. **Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – RedeSist**, nov. 2003.
- LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C.. Creating a strategic center to manage a web of partners. **California management review**, v. 37, n. 3, p. 146-163, 1995.
- MAEHLER, A. E.; CASSANEGO JR., P.. O programa de apoio aos Arranjos Produtivos Locais (APL'S) no RS: uma política de criação de vantagem competitiva as empresas de micro e pequeno porte. In.: IV Encontro de Estudos em Estratégia. **Anais eletrônicos...** Recife: 2009. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es279.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2017.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo, 2009.
- MARTINS, R. D.; SOUZA FILHO, O. V. de. A efetividade da colaboração entre organizações do Arranjo Produtivo Local (APL): experiências dos processos logísticos nas indústrias do Vale da Eletrônica de Minas Gerais – Brasil. **REDES - Rev. Des. Regional**, Santa Cruz do Sul, v. 18, n. 2, p. 8 - 37, maio/ago, 2013.
- MASCENA, KMC de; FIGUEIREDO, Fernanda Cruz; BOAVENTURA, João Maurício Gama. Clusters, sistemas e arranjos produtivos locais: análise das publicações nacionais no período de 2000 a 2011. **XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, 2012.
- PERROUX, F. (1955). Note surlanotion de pole de croissance, *Economie Appliquée*, 7.
- PORTER, M. E. **Competição**. Elsevier, 2009.
- PORTER, Michael E. Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. **Economic Development Quarterly**, v. 14, n. 1, p. 15-34, 2000.
- QUANDT, C. O. Redes de Cooperação e Inovação Localizada: Estudo de caso de um Arranjo Produtivo Local. In.: **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 144-166, jan/mar 2012.
- RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. Ampl, São Paulo: Atlas, 2008.
- SILVA, P. N. Inteligência competitiva e cooperação na Percepção dos atores do arranjo produtivo Local de software de belo horizonte e região Metropolitana. In. **Perspectivas em Ciências da Informação**, Belo Horizonte – MG, v. 20, n. 2, 2015.

- SOUZA, C.; BACIC, M. J.. Restrições ao Desenvolvimento de Alianças e Práticas Inovadoras em Arranjos Produtivos Locais: O Caso do Setor de Plásticos do ABC Paulista. In: Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração, ENANPAD-26, Salvador, BA, 2002, **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- SOUZA, C.; BACIC, M. J.. Restrições ao desenvolvimento de alianças e práticas inovadoras em arranjos produtivos locais: o caso do setor de plásticos do ABC paulista". **XXVI Encontro da ANPAD–ENANPAD**, 2002.
- STEINDL, J. (1990). **Pequeno e grande capital: problemas econômicos do tamanho das empresas**. Campinas: Editoras Hucitec e Unicamp.
- TEIXEIRA, F. Políticas públicas para o desenvolvimento regional e local: o que podemos aprender com os arranjos produtivos locais (APLS)? **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 57-75, 2008.
- TEIXEIRA, M. C.; TEIXEIRA, R. M.; Relacionamento, cooperação e governança em arranjos produtivos locais: o caso do APL de Madeira e Móveis do Estado de Rondônia. In.: **Revista Eletrônica de Administração**, edição 66, v. 17, n. 1, jan/abr, 2011, p. 237-269.
- VERGARA, S.C.. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ZACCARELLI, S. B.et al. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.