

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

MARCILENE FEITOSA ARAÚJO

**Valor em Relacionamentos: sua influência na competitividade e
desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de fruticultura em
Itacoatiara/Amazonas**

São Caetano do Sul
2016

MARCILENE FEITOSA ARAÚJO

Valor em Relacionamentos: sua influência na competitividade e desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de fruticultura em Itacoatiara/Amazonas

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade.

**Orientador: Prof. Dr. Denis Donaire
Coorientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar**

São Caetano do Sul
2016

Ficha Catalográfica

A69v

Araújo, Marcilene Feitosa

Valor em Relacionamentos: sua influência na competitividade e desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de fruticultura em Itacoatiara/Amazonas/ Marcilene Feitosa Araújo -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2016.

213p.

Orientador: Prof. Dr. Denis Donaire

Tese (doutorado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

1. APL. 2. Valor. 3. Relacionamentos. 4. Parcerias. 5. Competitividade. 6. Desenvolvimento. I. Donaire, Denis. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL USCS
Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-graduação e Pesquisa
Prof^a. Dr^a. Maria do Carmo Romeiro

Gestora do Programa de Pós-graduação em Administração
Prof^a. Dr^a. Raquel da Silva Pereira

Tese defendida e aprovada em ___/___/___ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Denis Donaire: _____
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS (Orientador)

Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar: _____
Universidade Nove de Julho – UNINOVE (Coorientador)

Prof. Dr. Leandro Prearo: _____
Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS

Prof. Dr. Milton Carlos Farina: _____
Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS

Prof. Dr. João Lara de Siqueira: _____
Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Celso Augusto Rimoli: _____
Universidade Paulista - UNIP

Dedico este trabalho ao meu esposo, José Rubens, que sempre esteve ao meu lado e não me deixou desistir, e à minha filha, Maria Eduarda, presente dado por Deus. A vocês, meus amores, meus sinceros agradecimentos.

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui não foi fácil. Exigiu a superação de limites e desafios diários. A oportunidade de estudar aos 11 anos de idade não me revelou, na época, que um dia este momento chegaria ou até mesmo que seria possível.

Contra todas as dificuldades e “nãos”, iniciei a jornada, trilhei um caminho inverso à realidade que a mim se apresentava e hoje estou aqui para dizer que o impossível, *não existe*.

Durante toda a caminhada, fortalecia a ideia de que era isso o que eu queria, concretizava-se a certeza do amor pela atividade de ensino e pesquisa. Mas, para que este momento pudesse ser possível, contei com o apoio e o carinho de muitos.

Muito me beneficiei com a proximidade de tantos. Desejo registrar nestas páginas a gratidão e o carinho a todas as pessoas que, ao longo de toda essa jornada, contribuíram, direta ou indiretamente, para que esse sonho pudesse tornar-se uma realidade.

Ao Senhor Ricardo e à Senhora Socorro Smith (líderes do meu pai) que obrigaram meu pai a colocar todos os filhos na escola sob pena de demissão.

Ao meu amado pai (*in memoriam*) ter aceitado as orientações do seu chefe e ter-me possibilitado uma oportunidade; em sua simplicidade, acreditava que estava fazendo o melhor para seus filhos.

À minha amada mãe que, mesmo sem nenhuma condição, nunca mediu esforços para apoiar minhas decisões, inclusive a mais difícil, que foi sair de casa aos 16 anos para trabalhar como doméstica e estudar em outro estado.

À Senhora Cícera e ao senhor Antônio, meus primeiros patrões, que me ajudaram a comprar meus primeiros livros e me incentivam a não desistir. Trouxeram-me para Roraima e apoiaram-me nos estudos.

Aos meus 9 irmãos, o apoio e o crédito que me deram, Em especial, a minha irmã Josélia, que desistiu parcialmente da sua vida para me dar suporte, cuidando da minha casa e da minha filha durante todo esse processo.

Ao meu esposo, José Rubens, ter aceitado esse desafio e não medir esforços para me ajudar.

A Maria Eduarda, minha filha querida, parte da razão deste trabalho, compreender que minha ausência tem um propósito maior.

A Cristiane Brandão, Rosangela Sarmiento e Gisele Tajujá, o apoio, carinho e atenção.

Aos fruticultores do APL a dedicação de parte do seu tempo para responderem a esta pesquisa, sem os quais esta tese não se viabilizaria. Ao professor Marcos Gaspar, coorientador, ter acreditado que este trabalho era possível e aceitar-me no programa.

Ao professor Denis Donaire, meu orientador, cuja orientação me proporcionou momentos de múltiplas reflexões.

Ao professor Leandro Prearo, o apoio incondicional na fase de análise de dados estatísticos deste trabalho.

Aos professores do programa, Antônio Carlos Gil, Milton Carlos Farina, Ana Cristina de Faria, Isabel Cristina dos Santos, Marco Pinheiro, Maria do Carmo Romeiro, Sergio Feliciano Crispim, Luiz Paulo Bresciani e Raquel da Silva Pereira.

Aos colegas do curso, o companheirismo, amizade e troca constante de informações e conhecimentos.

A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.
Albert Einstein

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar como os valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios: confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação (6Cs) influenciam, na opinião dos fruticultores, os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL (Arranjo Produtivo Local) de frutas no município de Itacoatiara no estado do Amazonas. Na visão de Cassiolato e Lastres (2003, p.27), os APLs são “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais que apresentam foco num conjunto específico de atividades econômicas” que, no caso do presente estudo, é a produção de frutas. O estado do Amazonas conta hoje, conforme dados da SEPLAN/AM (2015), com dez Arranjos Produtivos Locais (APLs) formalizados e em funcionamento, dos quais foi escolhido como foco da pesquisa o APL de frutas, no município de Itacoatiara. As estruturas em arranjos de organizações evidenciam que nenhum negócio é totalmente independente ou autossuficiente, seja pequeno, seja grande (WITTMANN, NEGRINI e VENTUTINI, 2003; BORGES *et al.*, 2010). Observa-se a necessidade de melhor compreender o valor decorrente das interconexões presentes nos relacionamentos entre os fruticultores. Segundo dados do IBGE (2010), o estado do Amazonas ocupa a oitava posição no *ranking* nacional da produção de abacaxi. O município de Itacoatiara e, mais especificamente, as vilas de Engenho e Novo Remanso (objeto do estudo), são os maiores produtores da fruta no município e também no estado. Para o alcance do objetivo proposto, utilizou-se uma pesquisa de abordagem mista (quantitativa e qualitativa) do tipo explanatório sequencial em que se busca expandir os achados de um método com os de outro método sequencialmente (CRESWELL, 2010). Os métodos de coleta de dados foram uma *survey* e uma pesquisa qualitativa por meio questões norteadora. No caso da *survey*, o instrumento de coleta de dados, composto por 54 questões, foi aplicado a 182 fruticultores do APL, cujos dados coletados foram tratados por Análise de Estatística Descritiva, Análise Fatorial Exploratória-AFE e Modelagem de Equações Estruturais baseada em mínimos quadrados parciais-PLS. O instrumento qualitativo (entrevista) foi composto por um roteiro com 8 questões norteadoras aplicadas a 8 fruticultores do APL. A etapa qualitativa teve por objetivo complementar os achados quantitativos. Os resultados permitiram confirmar as hipóteses ao concluir que os 6Cs, que formam o valor relacional entre parceiros de negócio, influenciam positivamente a competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município estudado. Ainda nesse sentido, observou-se que os relacionamentos entre parceiros de negócios, considerando-se seus elementos promotores influenciam tanto os ganhos de competitividade quanto o desenvolvimento do APL, porque não apenas a etapa quantitativa como também a qualitativa evidenciaram, segundo a opinião dos fruticultores, a importância dos relacionamentos para o bom desempenho do negócio (capital social). Os ganhos de competitividade foram identificados, principalmente por meio da redução de custos e riscos com a promoção de atividades conjuntas e a existência de processos inovativos com a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, novas fontes de financiamento e novas formas de organização. O resultado indica que, apesar de ser um APL de pequeno porte, existe desenvolvimento local, pela estrutura das casas, móveis, presença de eletrodomésticos de última geração, carros, motos de alto valor, maquinários e caminhões.

Palavras-chave: Arranjos Produtivos Locais, Valor, Relacionamentos, Parcerias, Competitividade, Desenvolvimento.

ABSTRACT

The objective of the present study was to identify how relationship values between business partners, trust, cooperation, behavior, communication, commitment and compensation (6 Cs) influence the opinion of fruit growers, competitive gains and the development of fruit APLs (Local Productive Arrangements) in the Itacoatiara municipality of the state of Amazonas. According to Cassiolato and Lastres (2003, p.27), APLs are "territorial agglomerations of economic, political and social agents which are focused on a specific set of economic activities", which in the case of the present study is fruit production. The state of Amazonas presently hasten formalized operational APLs in Itacoatiara, according to the SEPLAN / AM (2015). Of these, the fruit APL was chosen for the study. Whether small or large, the structural arrangements of these organizations show that none are completely independent or self-sufficient (WITTMANN, NEGRINI and VENTUTINI, 2003; Borges et al., 2010). Therefore the need to better understand the value arising from the interconnections in relationships between fruit growers. According to the IBGE (2010), the state of Amazonas ranks eighth in the national pineapple production ranking. The municipality of Itacoatiara and, more specifically, the Engenho and Novo Remanso villages (object of the study), are the largest fruit producers of the city but of the state as well. A mixed research approach (qualitative and quantitative) of a sequential explanatory type in order to expand the findings of a method with another sequential method (CRESWELL, 2010) was used. Data collection methods were: a questionnaire and a guided question qualitative survey. In the case of the questionnaire, the data collection instrument, consisting of 54 questions was applied to 182 fruit growers of the APL, whose data were treated by descriptive statistics analysis, Exploratory Factor Analysis-AFE and structural equation modeling based on least squares partial-PLS. The qualitative instrument (interview) was composed of an 8 question guided question script applied to 8 fruit farmers of the APL. The qualitative step was intended to supplement the quantitative findings. The results tend confirm the hypothesis that 6CS, which form the relational value between business partners, positively influence the competitiveness and development of the fruit APLs of the studied municipality. Furthermore, it can be observed that the relationship between business partner when promoter elements are considered, influence both the competitive gains as well as cluster development in the opinion of fruit growers, because not only the quantitative stage but the qualitative as well, showed, the importance of these relationships on the good performance of the business (social capital). The gains in competitiveness were mainly due to the reduction of both costs and risks, the promotion of joint activities and the existence of innovative processes with the introduction of new products, new production methods, new funding sources and new forms of organization. The results indicate that, despite being a small APL, there is local development as seen by the structure of homes, furniture, new generation appliances, cars, motorcycles high value machinery and trucks.

Keywords: Local Productive Arrangement, Value, Relationships, Partnerships, Competitive Gains and Development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES/FIGURAS

Figura 1: Estrutura da Pesquisa	46
Figura 2: Os 6Cs do Processo de Formação de Valor Relacional	53
Figura 3: O valor Relacional/Competitividade e Desenvolvimento de APL	61
Figura 4: Modelo Teórico da Pesquisa/ Modelagem de Equações Estruturais	73
Figura 5: Esquema de Métodos da Pesquisa.	80
Figura 6: Exemplos de Modelos Reflexivos e Formativos	93
Figura 7: Mapa do estado do Amazonas e seus Municípios.....	96
Figura 8: APL de Polpas, Extrato e Concentrados de Frutas Tropicais.....	97
Figura 9: Plantio de Abacaxi -Vila de Engenho e Nova Remanso/Itacoatiara/AM.....	98
Figura 10: Principais Frutas Produzidas no APL de Itacoatiara/AM.	99
Figura 11: Modelagem de equações estruturais Baseada em PLS	150
Figura 12: Modelo Estrutural da Pesquisa	154
Figura 13: Síntese da Relação entre as Etapas de Pesquisa.....	180

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: KMO e o teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> do construto Confiança	104
Tabela 2: Matriz a Anti-imagem nti-imagem do construto Confiança	105
Tabela 3: Comunalidade do construto Confiança.....	105
Tabela 4: Variância total explicada do construto Confiança.....	106
Tabela 5: KMO e o teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> do construto Cooperação	108
Tabela 6: Matriz Anti-imagem do construto Cooperação	108
Tabela 7: Comunalidade do construto Cooperação	109
Tabela 8: Variância total explicada do construto Cooperação	109
Tabela 9: KMO e o teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> construto Comportamento.....	111
Tabela 10: Matriz Anti-imagem do construto Comportamento	112
Tabela 11: Comunalidade do construto Comportamento.....	112
Tabela 12: Variância total explicada do construto Comportamento.....	112
Tabela 13: KMO e o teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> do construto Comunicação	114
Tabela 14: Matriz Anti-imagem do construto Comunicação	114
Tabela 15: Comunalidade do construto Comunicação.....	115
Tabela 16: Variância total explicada do construto Comunicação.....	115
Tabela 17: Sequências de tentativas - KMO do construto Comunicação	116
Tabela 18: Sequências de tentativas - Matriz Anti-imagem do construto Comunicação...116	
Tabela 19: Sequências de tentativas – Comunalidade do construto Comunicação	116
Tabela 20: Sequências de tentativas - Variância do construto Comunicação.....	117
Tabela 21: KMO e o teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> do construto Comprometimento ...118	
Tabela 22: Matriz Anti-imagem do construto Comprometimento	119
Tabela 23: Comunalidade do construto Comprometimento.....	119
Tabela 24: Variância total explicada do construto Comprometimento.....	119
Tabela 25: KMO e o teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> do construto Compensação.....	121
Tabela 26: Matriz Anti-imagem do construto Compensação.....	121
Tabela 27: Comunalidade do construto Compensação	121
Tabela 28: Variância total explicada do construto Compensação	122
Tabela 29 Sequências de tentativas - KMO do construto Compensação	122
Tabela 30: Sequências de tentativas - Matriz Anti-imagem do construto Compensação ..122	

Tabela 31: Sequências de tentativas - Comunalidade do construto Compensação	123
Tabela 32: Sequências de tentativas - Variância Total Explicada	123
Tabela 33: KMO e o teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> do construto Conhecimento e Ap..	125
Tabela 34: Matriz Anti-imagem do construto Conhecimento e Aprendizagem.....	125
Tabela 35: Comunalidade do construto Conhecimento e Aprendizagem	125
Tabela 36: Variância total explicada do construto Conhecimento e Aprendizagem	126
Tabela 37: KMO e o teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> do construto Escala e Poder de Merc	127
Tabela 38: Matriz Anti-imagem do construto Escala e Poder de Mercado.....	128
Tabela 39: Comunalidade do construto Escala e Poder de Mercado	128
Tabela 40: Variância total explicada do construto Escala e Poder de Mercado.....	129
Tabela 41: Matriz de componentes rotacionados do construto Escala e Poder de Merc.....	129
Tabela 42: KMO e o teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> do construto Acesso a Soluções....	131
Tabela 43: Matriz Anti-imagem do construto Acesso a Soluções.....	131
Tabela 44: Comunalidade do construto Acesso a Soluções	131
Tabela 45: Variância total explicada do construto Acesso a Soluções	132
Tabela 46: Sequências de tentativas - KMO do construto Acesso a Soluções.....	133
Tabela 47: Sequências de tentativas - Matriz Anti-imagem do construto Acesso a Sol.....	133
Tabela 48: Sequências de tentativas - Comunalidade do construto Acesso a Soluções....	134
Tabela 49: Sequências de tentativas – Variância do construto Acesso a Soluções	134
Tabela 50: KMO e o teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> do construto Redução de Cust e Risc	135
Tabela 51: Matriz Anti-imagem do construto Redução de Custos e Riscos.....	136
Tabela 52: Comunalidade do construto Redução de Custos e Riscos.....	136
Tabela 53: Variância total explicada do construto Redução de Custos e Riscos.....	137
Tabela 54: Sequências de tentativas - KMO do construto Redução de Custos e Riscos.....	137
Tabela 55: Sequências de tentativas - Matriz Anti-imagem do construto Red. de C. e R.....	138
Tabela 56: Sequências de tentativas – Comunalidade do construto Redução de C. e Risc..	138
Tabela 57: Sequências de tentativas – Variância do construto Red. de Custos e Risc.....	138
Tabela 58: KMO e o teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> do Construto Relações Sociais.....	140
Tabela 59: Matriz Anti-imagem do construto Relações Sociais.....	140
Tabela 60: Comunalidade do construto Relações Sociais.....	140
Tabela 61: Variância total explicada do construto Relações Sociais.....	141
Tabela 62: Sequências de tentativas - KMO do construto Relações Sociais	141
Tabela 63: Sequências de tentativas - Matriz Anti-imagem do construto Relações Sociais	141

Tabela 64: Sequências de tentativas - KMO do construto Relações Sociais.....	142
Tabela 65: Sequências de tentativas – Variância do construto Relações Sociais.....	142
Tabela 66: KMO e o teste de esfericidade de Bartlett do construto Inovação.....	144
Tabela 67: Matriz Anti-imagem do construto Inovação.....	144
Tabela 68: Comunalidade do construto Inovação.....	144
Tabela 69: Variância total explicada do construto Inovação	145
Tabela 70: Sequências de tentativas - KMO do construto Inovação.....	145
Tabela 71: Sequências de tentativas - Matriz Anti-imagem do construto Inovação.....	145
Tabela 72: Sequências de tentativas – Comunalidade do construto Inovação.....	146
Tabela 73: Sequência de tentativas – Variância do Construto Inovação.....	146
Tabela 74: Variância Média Extraída e Coeficiente de Correlação entre Variáveis.....	152
Tabela 75: Avaliação do Modelo de Mensuração.....	153
Tabela 76: Relação dos Construtos.....	158
Tabela 77: Relação de Questões	160

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Importância Econômica do APL de Frutas do Município de Itacoatiara	78
Quadro 2: Construto da Pesquisa.....	83
Quadro 3: Critérios de Classificação dos Produtores do APL.....	86
Quadro 4: Resumo das Principais Diferenças entre PLS e MEEBC	92
Quadro 5: Indicador de Avaliação Reflexivo	94
Quadro 6: Importância Econômica do APL de Frutas do Amazonas	100
Quadro 7: Premissas Subjacentes ao Uso da Análise Fatorial Exploratória.....	103
Quadro 8: Variáveis que formam o Construto Confiança	104
Quadro 9: Variáveis que formam o Construto Cooperação.	107
Quadro 10: Variáveis que formam o Construto Comportamento	111
Quadro 11: Variáveis que formam o Construto Comunicação	114
Quadro 12: Variáveis que formam o Construto Comprometimento	118
Quadro 13: Variáveis que formam o Construto Compensação	120
Quadro 14: Variáveis que formam o Construto Conhecimento e Aprendizagem.....	124
Quadro 15: Variáveis que formam o Construto Escala e Poder de Mercado.....	127
Quadro 16: Variáveis que formam o Construto Acesso a Soluções.....	130
Quadro 17: Variáveis que formam o Construto Redução de Custos e Riscos	135
Quadro 18: Variáveis que formam o Construto Relações Sociais.....	139
Quadro 19: Variáveis que formam o Construto Inovação.....	143
Quadro 20: Considerações sobre os construtos VLRIOS.....	147
Quadro 21: Considerações sobre os construtos GCD.....	148
Quadro 22: Variáveis Retiradas do Modelo após AFE.....	148
Quadro 23: Variáveis para a Técnica de Modelagem de Equações Estruturais.....	149
Quadro 24: Síntese das categorias de análises	161
Quadro 25: Resumo dos Principais Resultados da Pesquisa na Etapa Quantitativa.....	181
Quadro 26: Resumo dos Principais Resultados da Pesquisa na Etapa Qualitativa.....	182

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFE – Análise Fatorial Exploratória

APL – Arranjo Produtivo Local

ACP - Análise dos Componentes Principais

AS – Acesso a Soluções

CA – Conhecimento e Aprendizagem

CF- Confiança

COOP – Cooperação

CMC - Comunicação

CMP - Comportamento

CPS – Compensação

CPT – Comportamento

EPM – Escala e poder de Mercado

INV- Inovação

IBGE – Instituto brasileiro de geografia e estatística

IDAM - Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do estado do Amazonas

NEAPL/AM - Núcleo Estadual de Arranjos Produtivos

PLS-PM - *Partial Least Squares Path Modeling*

RCR – Redução de custo e risco

RS – Relação Sociais

SEPLAN/AM – Secretaria de Estado de Planejamento Desenvolvimento do Amazonas

SEM - *Structural Equation Modeling*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	37
1.1 Exposição e Contextualização do Tema	37
1.2 Delimitação e Formulação do Problema	40
1.3 Objetivos	42
1.3.1 Objetivo Geral	42
1.3.2 Objetivos Específicos	42
1.4 Relevância e Justificativa do Trabalho	43
1.5 Estrutura do Trabalho	45
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	48
2.1 Valor Relacional entre Parceiros.....	48
2.2 Os 6Cs da Formação de Valor Relacional	52
2.3 Capital Social e o Valor Relacional	56
2.4 Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento	58
2.5 Arranjos Produtivos Locais/ APLs.....	65
2.6 Premissa da Tese.....	71
2.7 Hipóteses e/ou Proposições da Pesquisa	72
2.8 Modelo Teórico da Pesquisa.....	72
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	75
3.1 Paradigma da Pesquisa	75
3.2 Estratégia de Investigação (Métodos Mistos)	76
3.3 Métodos de Pesquisa	77
3.4 Universo e Amostra da Pesquisa.....	77
3.5 Coleta, Tratamento e Análise dos Dados.....	79
3.5.1 Instrumento de Coleta de Dados	79
3.5.2 Pré-Teste	80
3.6 Etapa Quantitativa	81
3.7 Etapa Qualitativa	84
3.8 Tratamento e Análise dos Dados.....	86
3.8.1 Estratégia de Tratamento e Análise dos Dados.....	87
3.8.1.1 Análise Fatorial Exploratória	87
3.8.1.2 Modelagem de Equações Estruturais (SEM)	90
3.8.1.3 Análise das Entrevistas	95
3.9 Caracterização do APL de Frutas do Município de Itacoatiara no estado do Amazonas..	95
3.9.1 Município de Itacoatiara.....	97
3.9.1.1 Vila de Novo Remanso e Engenho.....	98
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	101
4.1 Apresentação dos Resultados da Pesquisa de Campo	102
4.2 Análise Fatorial Exploratória dos Construtos	102
4.3 Análise Fatorial Exploratória dos Relacionamentos Interorganizacionais - 6Cs.....	103
4.3.1 Construto Confiança	103
4.3.1.1 Considerações sobre o Construto Confiança.....	106
4.3.2 Construto Cooperação	107

4.3.2.1 Considerações sobre o Construto Cooperação	110
4.3.3 Construto Comportamento.....	110
4.3.3.1 Considerações sobre o Construto Comportamento	113
4.3.4 Construto Comunicação.....	114
4.3.4.1 Considerações sobre o Construto Comunicação	117
4.3.5 Construto Comprometimento.....	118
4.3.5.1 Considerações sobre o Construto Comprometimento	119
4.3.6 Construto Compensação	120
4.3.6.1 Considerações sobre o Construto Compensação.....	123
4.4 AFE dos Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento.....	124
4.4.1 Construto Conhecimento e Aprendizagem	124
4.4.1.1 Considerações sobre o Construto Conhecimento e Aprendizagem.....	126
4.4.2 Construto Escala e Poder de Mercado.....	127
4.4.2.1 Considerações sobre o Construto Escala e Poder de Mercado.....	130
4.4.3 Construto Acesso a Soluções.....	130
4.4.3.1 Considerações sobre o Construto Acesso a Soluções.....	134
4.4.4 Construto Redução de Custos e Riscos.....	135
4.4.4.1 Considerações sobre o Construto Redução de Custos e Riscos.....	139
4.4.5 Construto Relações Sociais.....	139
4.4.5.1 Considerações sobre o Construto Relações Sociais.....	143
4.4.6 Construto Inovação.....	143
4.4.6.1 Considerações sobre o Construto Inovação.....	146
4.5 Considerações sobre o construtos VLRIOS e GCD	147
4.6 Validação da Escala para o uso da Modelagem de Equações Estruturais.....	148
4.7 Modelagem de Equações Estruturais Baseado em PLS.....	149
4.8 Avaliação do Modelo Estrutural.....	154
4.9 Análise e Discussão dos dados Qualitativos	159
4.9.1 CA - Conhecimento e a Aprendizagem.....	161
4.9.1.1 CA 1a: Aprendizagem Conjunta.....	161
4.9.1.2 CA 1b: Aprendizagem do APL.....	162
4.9.1.3 CA 1c: Geração de Conhecimento no APL.....	163
4.9.1.4 Considerações sobre a Categoria Conhecimento e Aprendizagem	164
4.9.2 EPM – Escala e Poder de Mercado e Redução de Custo e Riscos.....	165
4.9.2.1 EPM 1a: Poder de Compra.....	165
4.9.2.2 EPM 1b: Redução de Custos.....	166
4.9.2.3 PM 1c: Redução de Riscos.....	167
4.9.2.4 Considerações sobre a Categoria EPM e Redução de Custo e Riscos.....	168
4.9.3 ReP – Relacionamentos entre Parceiros.....	168
4.9.3.1 ReP 1a: Relações Sociais.....	168
4.9.3.2 ReP 1b: Acesso a Soluções.....	170
4.9.3.3 Considerações sobre a Categoria Relacionamentos entre Parceiros.....	172
4.9.4 INV – Inovação.....	173
4.9.4.1 INV 1a: Inovação na Produção.....	173
4.9.4.2 INV 1b: Inovação no APL.....	175
4.9.4.3 Considerações sobre a Categoria Inovação.....	176
4.9.5 CeD – Competitividade e Desenvolvimento.....	176
4.9.5.1 CeD 1a: Competitividade do APL.....	176
4.9.5.2 CeD 1b: Desenvolvimeto do APL.....	177
4.9.5.3 Considerações sobre a Categoria Competitividade e Desenvolvimento.....	179
4.9.6 Considerações sobre os resultados quantitativos e qualitativos da Pesquisa.....	179

5 CONCLUSÕES.....	183
5.1 Conclusões a Partir dos Resultados Encontrados.....	183
5.2 Implicações Acadêmicas e Gerenciais.....	191
5.3 Limitações do Estudo.....	192
5.4 Direcionamentos para Futuras Pesquisas.....	193
REFERÊNCIAS.....	194
APÊNDICE I- FORMULÁRIO DE PESQUISA–<i>SURVEY</i>.....	210
APÊNDICE II – QUESTÕES NORTEADORAS	213

1. INTRODUÇÃO

O tema desenvolvido neste estudo trata do valor criado com base em relacionamentos entre parceiros de negócios (fruticultores) que compõem Arranjos Produtivos Locais (APLs), considerando para tanto aspectos como confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação, doravante denominados 6Cs da formação de valor relacional (BEGNIS, 2007).

As relações entre parceiros de negócios têm sido estudadas empiricamente em várias teorias, como Teoria dos Custos de Transação, Teoria da Dependência de Recursos, Teoria Baseada em Recursos, Visão Relacional, Teoria dos Jogos e Teoria das Trocas Sociais, e em disciplinas de outras ciências, como é o caso de Operações, Marketing e Cadeia de Suprimentos. Pesquisas que tratam sobre relacionamentos interorganizacionais podem ser vistas nos trabalhos levados a cabo por Dyer e Chu (2000); Begnis, (2007); Liu *et al.* (2008); Autry e Golicic (2010), entre outros.

Esses estudiosos argumentam que a construção e o fortalecimento das relações entre parceiros de negócio têm como principal motivação a probabilidade de que as partes envolvidas venham obter valor na relação por meio de melhores resultados de desempenho operacional e vantagem competitiva.

Na presente tese passa-se a considerar o valor criado com base em relacionamentos (6Cs) entre parceiros de negócios que compõem Arranjos Produtivos Locais (APLs) como potenciais elementos geradores de ganhos de competitividade e desenvolvimento de fruticultores insertos em Arranjos Produtivos Locais no município de Itacoatiara no estado do Amazonas.

Para melhor compreensão da pesquisa, apresenta-se inicialmente a exposição e contextualização do tema, a delimitação e formulação do problema, a relevância e justificativa da pesquisa, os objetivos e, por fim, a estrutura do trabalho.

1.1 Exposição e Contextualização do Tema

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). Nesse sentido, aumentam as discussões sobre o surgimento de novas estruturas organizacionais mais dinâmicas, que melhor atendam 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), pode-se destacar:

- a) a incorporação de princípios gerenciais que enfatizam a cooperação entre indústrias;
- b) a estruturação de sistemas produtivos mais especializados e flexíveis;
- c) impacto da influência da concorrência global na formação de alianças estratégicas entre múltiplas organizações;
- d) maior interação entre agentes decorrente do surgimento de novas tecnologias e, ainda,
- e) 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 por uma variedade de vocábulos utilizados na apresentação do fenômeno dos relacionamentos interorganizacionais.

O relacionamento entre empresas e seus parceiros de negócios é um fenômeno que adquire dimensões importantes para a compreensão do dinâmico e complexo ambiente organizacional (PASCOTTO *et al.*, 2013). Consequentemente, a união de empresas por meio dos relacionamentos interorganizacionais pode permitir o entendimento da realidade empresarial e social de Arranjos Produtivos Locais (APLs) em diferentes cenários e contextos, como é o caso dos estabelecidos no estado do Amazonas, mais especificamente no município de Itacoatiara, objeto de estudo desta tese.

Os APLs, na perspectiva da teoria das organizações, formam uma importante arquitetura organizacional que altera continuamente o contexto de negócios em que se inserem. Tais mudanças exigem desses empreendedores, que na maioria das vezes são micro e pequenos empresários, a habilidade de se relacionarem com outros, para se adaptarem cada vez mais a ambientes turbulentos, com o objetivo de sobreviver e desenvolver seu negócio no mercado (AMATO NETO, 2009).

Nesse tipo de aglomeração de empresas, os relacionamentos interorganizacionais configuram-se como o alicerce dos negócios, uma vez que a continuidade da interação entre os empreendedores e seus parceiros, sustentada principalmente pelos elementos dos 6Cs, pode proporcionar a formação de valor que contribui para o ganho competitivo e para a diminuição das incertezas ambientais, às quais o negócio está diariamente exposto (BEGNIS, 2007; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Com isso, os relacionamentos interorganizacionais em empreendimentos que compõem

arranjos produtivos locais, por meio da criação, transferência e manutenção de valor (6Cs), permitem aos atores envolvidos responderem de forma eficaz aos desafios impostos pela complexidade do ambiente organizacional atual. Tal resposta pode ser viabilizada por meio do aumento no nível de conhecimento e aprendizagem dos parceiros, maior escala e poder de mercado, acesso a soluções conjuntas, redução de custos e de riscos, aprofundamento das relações sociais e inovação (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008).

Assim, o valor decorrente dos relacionamentos interorganizacionais entre empreendedores parceiros de negócios constituídos em APLs viabiliza-se como fatores que influenciem tanto a formação como a manutenção desses relacionamentos. A sinergia proveniente da conjugação de tais fatores pode permitir a geração e disseminação de conhecimentos e aprendizagem entre os parceiros, principalmente por meio da troca de experiências e práticas administrativas e inovativas em produtos e processos, conforme estipulado por Simpson, Siguaw e Baker (2001), Cezarino e Campomar (2006) e Begnis *et al.* (2011).

Na literatura nacional sobre a concentração de empresas, encontram-se diversas denominações com destaque para os termos *clusters* regionais e arranjos produtivos locais (AMATO NETO, 2009), que ora são tratados como sinônimos, ora apresentam características distintas. A discussão sobre a terminologia que envolve os relacionamentos entre empresas parceiras de negócios é abrangente e complexa. Por essa razão, no presente estudo será adotado o conceito de arranjos produtivos locais (APLs), com base no que postulam Cassiolato e Lastres (2003), considerando as relações de interdependência, de articulação e de vínculos consistentes entre empresas e atores.

No caso deste trabalho, o foco de análise é o valor decorrente (6Cs) da interação, articulação e de vínculos consistentes entre fruticultores inseridos no APL de frutas no município de Itacoatiara no estado do Amazonas. Os APLs têm ganhado 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 (REDESIST, 2013).

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; SANTOS, 2011). 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).

1.2 Delimitação e Formulação do Problema

Nos últimos anos, a instabilidade dos mercados gerada pelas mudanças no contexto econômico mundial tem provocado o surgimento de novas e dinâmicas formas de organização. Assim, o interesse pelos APLs tem crescido à medida que o velho modelo de organização individualizada vai dando lugar a novas configurações baseadas principalmente nos relacionamentos entre parceiros de negócios (ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013). Tal situação exige estudos mais aprofundados que possibilitem melhor compreensão desse complexo fenômeno.

Empresas atuantes em aglomerações produtivas estabelecem relacionamentos com outras organizações para permitir a geração de valor para os seus participantes. Deve-se considerar, porém, que, para esses relacionamentos poderem estabelecer-se em longo prazo, é fundamental a existência de elementos como confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação (BEGNIS, 2007), porque tais elementos podem agregar valor às relações entre parceiros de negócios, possibilitando a competitividade e o desenvolvimento do arranjo.

O valor em relacionamentos entre empresas e seus parceiros envolve aspectos que vão além daqueles puramente econômicos, isto é, calcados meramente em produtos e serviços (BEGNIS, 2007). Por essa razão, o valor proveniente dos relacionamentos entre empresas, em função da ocorrência de aspectos subjetivos, apresenta maior nível de complexidade, exigindo um elevado grau de interação entre os parceiros, além do entrelaçamento e compartilhamento de capacidades centrais das empresas envolvidas no arranjo (KOTHANDARAMAN e WILSON 2001).

A junção de capacidades de diferentes empreendimentos forma um sistema de valor, no qual o somatório das capacidades decorrentes desses laços relacionais cria um efeito sistêmico que abrange todo o arranjo (BEGNIS, 2007). Por isso, devido ao alto nível de subjetividade presente nas interações entre as empresas de um aglomerado, o valor nos relacionamentos é identificado, principalmente a partir da análise de cada ator ao se considerarem os benefícios e sacrifícios presentes nas relações entre as partes, isto é, ‘o que se tem’ e ‘o que será dado’.

Visto por esse prisma, a percepção de valor decorrente dos 6Cs pode permitir ao arranjo produtivo responder de forma eficaz aos desafios impostos pelo ambiente de negócios,

contribuindo dessa forma para a sua competitividade e desenvolvimento.

As aglomerações de empresas, na perspectiva dos Arranjos Produtivos Locais (APLs), apresentam-se como fenômenos complexos que, dada a pujança e representatividade na economia da região e do país, carecem de estudos aprofundados para melhor compreensão desse tipo de fenômeno, ainda mais porque essas aglomerações concentram um significativo volume de atividades num único setor, interligando-se local e regionalmente.

Os APLs, desde os mais rudimentares até os mais complexos e articulados, apresentam características distintas no que tange à quantidade de agentes envolvidos e à forma de interação desses. Assim, o fato de um grupo de empresas estar incorporada em determinado aglomerado produtivo, conforme sugere Mendonça (2008), “não garante geração de vantagens”, uma vez que essas vantagens dependem, em grande parte, do valor agregado das relações porventura existentes entre os diferentes agentes (econômicos, políticos, sociais, institucionais e empresariais).

O autor salienta, ainda, que cada aglomerado apresenta características particulares, e que as vantagens obtidas por um aglomerado não poderão ser transferidas a outros. Isso ocorre porque são diversificados no que tange ao nível de desenvolvimento, de integração e articulação da cadeia produtiva e agentes e instituições locais, associativismo e de capacidade para inovação (MENDONÇA, 2008).

Nesse sentido, considera-se ainda que, em prejuízo de outros eventuais elementos que possam contribuir para a formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais (agentes), este estudo, em razão da legitimidade dos 6Cs (confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação), adotará esses elementos já consagrados pela bibliografia (Nielsen, 1988; Das e Teng, 1999; Kothandaraman e Wilson, 2001; Simpson, Siguaw e Baker, 2001; Walter, Ritter e Gemünden, 2001; Ulaga, 2003; Cetindamar, Çatay e Basmaci, 2005; Ploetner e Ehret, 2006; Begnis, 2007; Bouma, Bulte e Soest, 2008).

A escolha dos elementos dos 6Cs (modelo) deu-se em razão de se acreditar que eles são adequados, isto é, abrangem mais variáveis interessantes ao estudo, atendendo satisfatoriamente ao que se propõe. Embora considerando que os relacionamentos colaborativos são impulsionados por diversas variáveis contextuais, o presente estudo considerou o valor relacional agregado apenas por esses seis elementos (6Cs).

Vale salientar que, neste estudo, busca-se entender o valor em relacionamentos considerando o 6Cs e a sua influência na competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas, no município de Itacoatiara, no estado do Amazonas, onde se busca captar a opinião dos fruticultores sobre o valor decorrente da interação e articulação entre eles.

O estado do Amazonas conta hoje, conforme dados da Secretaria de Estado de Planejamento Desenvolvimento do Amazonas (SEPLAN/AM, 2015), com dez Arranjos Produtivos Locais (APLs) formalizados e em funcionamento, dos quais foi escolhido como foco da pesquisa o APL de frutas, localizado no município de Itacoatiara. A escolha desse APL deu-se em razão da proximidade com a capital (Manaus) e, ainda, por ser considerado o mais estruturado, desenvolvido e organizado. Outro fator que justifica a escolha é o nível de organização e interação entre os parceiros e por ser considerado o maior no que tange à produção, principalmente de abacaxi. Com isso, define-se como problema central de pesquisa a seguinte questão:

Qual a influência dos valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios, considerando seus elementos promotores (6Cs) nos ganhos de competitividade e no desenvolvimento do APL de frutas, no município de Itacoatiara?

As estruturas em arranjos de organizações evidenciam que nenhum negócio é totalmente independente ou autossuficiente, seja pequeno, seja grande (WITTMANN, NEGRINI e VENTUTINI, 2003; BORGES *et al.*, 2010). Dessa forma, observa-se a necessidade de melhor compreender o valor decorrente das interconexões presentes nos relacionamentos entre os fruticultores insertos no arranjo produtivo local de frutas de Itacoatiara, no estado do Amazonas, na opinião dos fruticultores.

1.3 Objetivos

Com base na apresentação do tema e na contextualização do problema de pesquisa, determinam-se os objetivos que se deseja alcançar com este estudo, conforme expostos a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar como os valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios (6Cs) influenciam, na opinião dos fruticultores, os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas no município de Itacoatiara no estado do Amazonas.

1.3.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral, entendem-se como objetivos específicos:

- a) identificar como o valor proveniente da confiança entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL;
- b) identificar como o valor proveniente da cooperação entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL;
- c) identificar como o valor proveniente do comportamento entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL;
- d) identificar como o valor proveniente da comunicação entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL;
- e) identificar como o valor proveniente do comprometimento entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL;
- f) identificar como o valor proveniente da compensação entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL;
- g) avaliar a influência dos 6Cs nos ganhos de competitividade e no desenvolvimento do APL.

1.4 Relevância e Justificativa do Trabalho

As empresas, mesmo de forma imperceptível, criam, desenvolvem e gerenciam relacionamentos com outras organizações de maneira rotineira, variando o nível de intensidade dessas relações (AMATO NETO, 2000).

Assim, sob o marco da globalização e da reestruturação de diversas indústrias, a consciência da necessidade da união de empresas por meio de relacionamentos interorganizacionais ganha relevância não só em economias de países industrializados como Itália, Japão e Alemanha, mas também em países emergentes como o Brasil (AMATO NETO, 2005; CEZARINO; CAMPOMAR, 2006).

Tal relevância ganha contornos mais significativos ainda em determinadas regiões em desenvolvimento, como é o caso da Amazônia brasileira e mais especificamente o município de Itacoatiara no estado do Amazonas, na região Norte do país. Itacoatiara é o terceiro maior município em população do estado do Amazonas, e a Vila de Novo Remanso e Vila do Engenho, consideradas as maiores produtoras de abacaxi da região.

Importantes estudos nacionais evidenciam a relevância dos arranjos produtivos locais para o desenvolvimento das regiões Sul, Sudeste e Centro Oeste (CAMARGO *et al.*, 2008; FERREIRA *et al.*, 2011; DALLEMOLE; FARIA, 2011; THOMAZ *et al.*, 2011; MENDONÇA *et al.*, 2012; SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012). Observa-se que, em relação ao tema APL, ainda é pequeno o número de estudos nas demais regiões do país, principalmente nas

regiões Norte e Nordeste.

No estado do Amazonas, por exemplo, ainda é inexpressivo o número de estudos empíricos significativos, evidenciando que os dez arranjos formalizados e em funcionamento no estado necessitam ser mais bem explorados pela Academia. Tal contexto torna-se um ambiente propício para o preenchimento de uma lacuna presente na literatura no que tange ao valor nos relacionamentos entre empresas parceiras de negócios, inseridas em arranjos produtivos locais, e a sua influência nos ganhos de competitividade e de desenvolvimento, considerando-se como fundamento, para tanto, os fatores formadores dos 6Cs.

A focalização em arranjos produtivos justifica-se por seu elevado potencial de desenvolvimento local e regional, conforme destacado por Amato Neto (2009), que enfatiza que esses fenômenos influenciam positivamente as condições sociais e econômicas de uma região e, em instância mais elevada, do país. Assim, observam-se na literatura diversos estudos voltados para as aglomerações produtivas e suas contribuições ao desenvolvimento econômico, dentre os quais se destacam as pesquisas promovidas por Porter (1998) quanto à origem do desenvolvimento de determinadas regiões e países.

No entanto são poucos os estudos associados ao fato de que esse sucesso pode estar, em grande parte, ligado ao valor relacional gerado da interação, articulação e de vínculos consistentes decorrentes de elementos como confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação entre atores inseridos num APL e ainda que o valor decorrente desses relacionamentos pode proporcionar ganhos de competitividade para os empresários e desenvolvimento para o arranjo e região.

Partindo-se desse princípio, o presente trabalho trata de investigação, até então pouco contemplada de forma sistemática na literatura especializada sobre aglomerados do tipo Arranjos Produtivos Locais, e busca aprofundar-se em questões específicas referentes ao valor propiciado pelos relacionamentos entre fruticultores e demais agentes no arranjo. Isso será feito com base na análise de seus fatores promotores, aqui considerados como 6Cs, e sua influência na competitividade e desenvolvimento das empresas ali instaladas e, conseqüentemente, do arranjo todo.

Os APLs configuram-se como um modelo dinâmico de negócio que exige pesquisas em contextos mais específicos, como os arranjos produtivos atuantes em regiões específicas, como é o caso do APL estudado. Verifica-se que tal fenômeno (APL) é evidenciado como uma estrutura interempresarial que envolve diversos tipos de agentes, dentre os quais se destacam os agentes econômicos, políticos, sociais, institucionais e empresariais que, conjuntamente, mantêm relacionamentos por meio do desenvolvimento de atividades articuladas e

interdependentes (CASSIOLATO; LASTRES, 2003; LUBECK; WITTMANN; SILVA, 2012).

O estudo em questão torna-se relevante, na medida em que contribui para a região Norte e Amazônica brasileira, isto é, uma região onde trabalhos dessa natureza ainda são escassos. Contribui ainda para o estado do Amazonas e instituições públicas (governo) e, especificamente, para o município de Itacoatiara e as comunidades de Novo Remanso, Vila do Engenho e empresas (APL de frutas) ali instaladas. Em complemento, considera-se ainda que os resultados encontrados (dados empíricos) poderão contribuir para a elaboração de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento desse arranjo no contexto específico da região prospectada.

Tal proposta de pesquisa procura ainda contribuir para o desenvolvimento do tema na Academia, uma vez que busca o preenchimento de lacuna presente na literatura no que tange ao valor decorrente de relacionamentos interorganizacionais em empresas pertencentes a arranjos produtivos locais, no estado do Amazonas, ainda mais se considerado tal fenômeno à luz dos fatores promotores desses relacionamentos (6Cs), elementos que podem influenciar os ganhos de competitividade e o desenvolvimento de empresas e regiões. A presente pesquisa pode ainda despertar o interesse para novas possibilidades de estudos que tenham como ponto de partida os aspectos aqui discutidos.

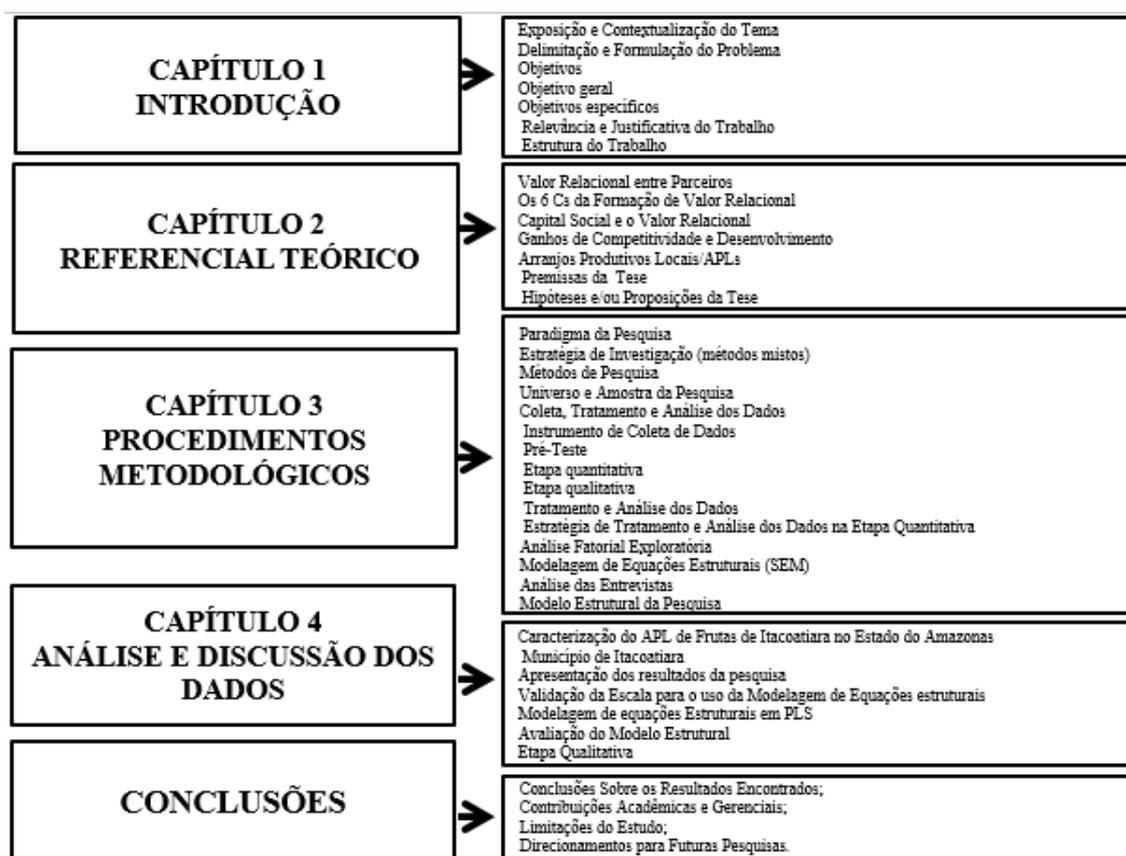
Por fim, este estudo relaciona-se com as pesquisas desenvolvidas no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), notadamente em relação aos estudos da linha de pesquisa 3 (Redes Organizacionais e Inovação), mais especificamente na área de Arranjos Produtivos Locais (APLs), sendo de grande relevância nas demais áreas de conhecimentos afins.

1.5 Estrutura do Trabalho

Pautada nos procedimentos científico-metodológicos, esta pesquisa está dividida em cinco capítulos, quais sejam: capítulo 1, introdução; capítulo 2, referencial teórico; capítulo 3, procedimentos metodológicos; capítulo 4, análise e discussão dos dados e capítulo 5 conclusões.

A estrutura do presente trabalho levou em consideração as atividades necessárias para se alcançarem os objetivos do estudo e responder ao problema de pesquisa enunciado: *Qual a influência dos valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios, considerando seus elementos promotores (6Cs) nos ganhos de competitividade e no desenvolvimento do APL de frutas, no município de Itacoatiara?* Assim, na Figura 1 expõe-se sinteticamente a estrutura sugerida.

Figura 1: Estrutura da Pesquisa



Fonte: A autora.

No primeiro capítulo, são considerados os aspectos introdutórios da proposta inicial de pesquisa, tais como: exposição e contextualização do tema, delimitação e formulação do problema, objetivos, relevância e justificativa do trabalho; por fim, a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se a revisão da literatura, com enfoque para os temas: Valor Relacional entre Parceiros; 6Cs da Formação de Valor Relacional; Capital Social e o Valor Relacional; Ganhos de competitividade e o Desenvolvimento; Arranjos Produtivos Locais/ APLs; Premissa da Tese; Hipóteses e/ou Proposições da Pesquisa e, por fim, o Modelo Teórico da Pesquisa.

No terceiro capítulo, discorre-se sobre os procedimentos metodológicos da pesquisa, que detalha o posicionamento tomado neste estudo. Nessa perspectiva, são definidos o paradigma da pesquisa; estratégia de investigação (métodos/misto); métodos de pesquisa; universo e a amostra da pesquisa; coleta, tratamento e análise dos dados; instrumento de coleta de dados; pré-teste; etapa quantitativa; etapa qualitativa; tratamento e análise dos dados; estratégia de tratamento e análise dos dados; análise fatorial exploratória e modelagem de

equações estruturais.

No quarto capítulo, apresentam-se e analisam-se os dados coletados, de acordo com os pressupostos teóricos e os procedimentos metodológicos definidos para a pesquisa. No quinto e último capítulo, estão as conclusões deste estudo com base nos resultados alcançados na pesquisa de campo, as contribuições do estudo para a Academia e os praticantes de Administração, as limitações encontradas nele, e oferecem-se sugestões e recomendações para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura é uma etapa importante para o desenvolvimento de uma pesquisa, haja vista que possibilita a formulação e compreensão das questões a serem pesquisadas, bem como possibilita a formulação das hipóteses subjacentes.

Vista por esse prisma, a proposta deste capítulo é apresentar os principais conceitos e considerações que envolvem os seguintes temas: Valor Relacional entre Parceiros; os 6Cs da Formação de Valor Relacional; Capital Social e o Valor Relacional; Ganhos de Competitividade e o Desenvolvimento; Arranjos Produtivos Locais/ APLs; Premissa da Tese; Hipóteses e/ou Proposições da Pesquisa e, por fim, pelo Modelo Teórico da Pesquisa.

2.1 Valor Relacional entre Parceiros

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 negócios, no qual as empresas estão inseridas.

A criação de valor no contexto dos relacionamentos entre empresas pode ser visualizada numa variedade de teorias, tais como: Teoria dos Custos de Transação; Teoria da Dependência de Recursos; Teoria Baseada em Recursos; Visão Relacional; Teoria dos Jogos; Teoria das Trocas Sociais, entre outras (NEUMANN, MORGENSTERN, 1944; EMERSON, 1976; PFEFFER; SALANCIK, 1978; BARNEY, 1991; DYER; SINGH, 1998).

Estudos voltados para os relacionamentos têm buscado compreender a complexidade desse fenômeno. Com base nessas afirmativas, observa-se um elevado número de estudos (GRANOVETTER, 1973; JARILLO, 1988; GRANDORI; SODA, 1995; BARRINGER; HARRISON, 2000; HATALA, 2006; PIRES e SACOMANO, 2010; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; ALVES; ALVES; KLEIN, 2013) que enfatizam a importância desses relacionamentos, principalmente para as pequenas e médias empresas.

As pequenas e médias empresas, em razão do nível de competitividade existente no mercado, têm buscado novas alternativas de sobrevivência, uma vez que não conseguem agir isoladamente, havendo a necessidade de interação entre elas (CROPPER; EBERS; HUXHAM; RING, 2008; GOLICIC, 2010; ALVES; ALVES; KLEIN, 2013, RIBEIRO; CIRANI; FREITAS, 2013; WEIGELT, 2013).

A importância dos relacionamentos interorganizacionais para o sucesso de redes de organizações é bastante evidente (ALVES, ALVES e KLEIN, 2013), porque os

relacionamentos entre organizações tendem a gerar vantagens competitivas mais consistentes e a continuidade da interação entre as empresas pode influenciar a formação de valor que proporciona vantagens para todos os atores envolvidos.

O campo de estudos voltados ao tema, relacionamentos interorganizacionais, tem crescido bastante nas últimas décadas. Esse aumento é justificado pela constatação empírica de que, ao interagir com seu ambiente, as organizações acessam diferentes recursos necessários às suas atividades (CASTRO, BULGACOV e HOFFMANN, 2011).

A união de diferentes organizações pode representar uma maneira eficaz para o alcance de objetivos tanto individuais quanto coletivos que ocorre por meio de um complexo ordenamento de conexões. Nesse sentido, essas organizações estabelecem interrelações 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 (WEGNER, ALIEVI e BEGNIS, 2015).

Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011, p.26/27) propõem e respondem, conforme a literatura, duas perguntas sobre os motivadores dos relacionamentos entre empresas e entre elas e demais parceiros. Assim, os autores questionam: “por quais motivos e dentro de quais condições as organizações estabelecem ligações com outras organizações?” Segundo eles, um dos motivos é a busca de eficiência que pode ser vista como forma de negociação, na qual cada organização procura maximizar sua vantagem na obtenção e na alocação de recursos fundamentais para a sobrevivência das empresas. O poder é outro motivador dos relacionamentos entre empresas, em função do potencial que determinado relacionamento permite a uma organização ter poder sobre suas congêneres ou sobre seus recursos (OLIVER, 1990; PAPADOPOULOS; CIMON; HÉBERT, 2008; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011).

Nessa linha de investigação, nota-se que o motivo para os relacionamentos entre as empresas pode estar associado em grande parte às necessidades de cooperação interorganizacional. A frequente escassez de recursos motiva as organizações a estabelecerem relacionamentos de longo prazo, cooperando entre si, na tentativa de se tornarem mais estáveis, diante das contínuas incertezas ambientais (CROPPER *et al.*, 2008; AUTRY e GOLICIC, 2010; WEIGELT, 2013).

O valor gerado pelos relacionamentos entre parceiros de negócios pode ser visualizado por meio de algumas vantagens obtidas pelos parceiros 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 das melhorias no processo inovativo da empresa (PRIMO; AMUNDSON, 2002; TREVILLE; SHAPIRO; HAMERI, 2004; CAO; ZHANG, 2011).

O processo de geração de valor em relacionamentos envolve duas importantes dimensões: uma é a do valor transacional ou de mercado e a outra, a do valor relacional. Na dimensão transacional ou de mercado, o conceito de valor tem uma longa tradição. Esse tipo de valor caracteriza-se preponderantemente por contratos rígidos, salvaguardas formais e apresenta baixo conteúdo relacional. Nesse caso, o valor é evidenciado por meio de atributos intrínsecos diretamente pautados em características físicas, principalmente em critérios relacionados com a qualidade da produção e distribuição de produtos e serviços (KOTHANDARAMAN e WILSON, 2001; BEGNIS, 2007; FERNANDES, 2013).

O valor transacional ou de mercado é definido, conforme sugere Porter (1985), como a quantia que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa tem a lhes oferecer. Como o valor é mensurado pela receita total da empresa, isto é, reflexo do preço que o produto impõe e as unidades que a empresa pode vender (PORTER, 1985; ITO *et al.*, 2011), esse valor pode ser percebido segundo os olhos de quem o vê (KOTHANDARAMAN e WILSON, 2001).

Tescari (2013) destaca que diferentes áreas de pesquisa têm trazido aportes importantes para a questão do valor. O autor salienta que na economia, por exemplo, o valor econômico tem influência na definição de preços. Na área do *marketing*, a abordagem recai sobre o impacto da preferência dos consumidores. No que tange à área de finanças, o foco é mercado acionário. Já no campo da estratégia, a atenção incide sobre aspectos que influenciam a criação e captura de valor, isto é, aspectos ligados diretamente a vantagens competitivas das empresas.

A dimensão do valor relacional, conforme o que sugere Begnis (2007), envolve aspectos complexos, uma vez que vai além de fatores puramente econômicos; abarca questões subjetivas que dão origem a um conjunto de atributos extrínsecos que apresentam alto nível de abstração e complexidade, pois envolve valores pessoais e relacionais. O valor na perspectiva relacional, isto é, o valor criado a partir de relacionamentos entre parceiros (empresas/atores) evidencia a habilidade de se obterem vantagens por meio da capacidade de desenvolvimento conjunto de recursos de difícil imitação (BARNEY, 1991).

A corrente baseada no conceito de valor do relacionamento tem ganhado evidência tanto em eventos e revistas nacionais quanto em internacionais (TESCARI, 2013). O tema “criação de valor” vem sendo crescentemente estudado (DYER; SINGH, 1998; BOWMAN; AMBROSINI, 2000; ULAGA, 2003; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007; BEGNIS; ALIEVI;

ESTIVALETE, 2011). Exemplos da importância do tema para as ciências sociais podem ser vistos na edição de janeiro de 2011 do *Journal of Operations Management* que dedicou especial atenção ao assunto. Importantes trabalhos têm evidenciado a relevância do tema, como aqueles levados a cabo por Goodale *et al.*, 2011; Li, Liu e Liu, 2011; Song, Song e Benedetto, 2011; Terjesen, Patel e Covin, 2011; Tescari, 2013.

O valor do relacionamento, formado pela interação entre diferentes empresas, tem como alicerce as parcerias firmadas (BEGNIS, 2007). Begnis, Alievi e Estivalete (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”.

De acordo com essas assertivas, o valor dos relacionamentos vem sendo conceituado, conforme Tescari (2013, p. 24), como aquele advindo do balanço entre benefícios (aplicação, serviços, tecnologia, sincronicidade, contexto social) e sacrifícios (custos, preço) do relacionamento. Assim, o valor numa relação de negócios só poderá ser estabelecido quando considerados os custos e os benefícios decorrentes da relação entre as partes envolvidas (CORSARO; SNEHOTA, 2010).

Deve-se considerar qual a percepção de valor cada indivíduo tem a respeito dos produtos e serviços e como o comportamento dele impacta o nível de interação dos demais atores, afetando o desenvolvimento dos relacionamentos. A relação entre atores num arranjo de empresas pode incluir diversas formas de interação e comunicação, e o valor relacional é avaliado segundo o julgamento de quem o recebe, porque o valor percebido num relacionamento reflete, principalmente, as características da oferta e do conteúdo da relação (ULAGA, 2003).

Tal abordagem assume que as relações têm valor em si mesmo e que esse valor, de alguma forma, é objetivamente estabelecido. No entanto a percepção dos atores sobre o valor pode criar conflitos entre eles, porque é formado por uma construção de percepções individuais (CORSARO; SNEHOTA, 2010). Assim, visando aproximar-se da realidade objetiva, as avaliações de valor tendem a ser revistas periodicamente, tornando-se mais elaboradas e mais precisas ao longo do tempo.

A formação de valor nos relacionamentos entre empresas parceiras é vista como um processo complexo. Lidar com tal complexidade exige um nível maior de interação, ou seja, o entrelaçamento e o compartilhamento de capacidades centrais das firmas formam um sistema de valor, no qual o somatório das capacidades do conjunto de empresas parceiras é maior do que as capacidades individuais (AMATO NETO, 2009; BEGNIS, 2007; BEGNIS; ALIEVI;

ESTIVALETE, 2011).

Vale enfatizar que a percepção de valor pode ser diferente entre o ofertante do valor e o receptor (BEGNIS; ALIEVI; ESTIVALETE, 2011), isto é, a forma de perceber o valor nas relações pode ser diferente do ponto de vista da pessoa que oferece o valor (ofertante) e da visão da pessoa que o recebe (receptor).

O valor agregado às relações de parcerias pode facilitar o desenvolvimento de ações coletivas envolvendo o entrelaçamento e o compartilhamento conjunto de capacidades centrais das empresas, podendo ainda levá-las a um nível maior de competição, comparado ao de empresas fora do arranjo (BEGNIS, 2007; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, BEGNIS; ALIEVI; ESTIVALETE, 2011).

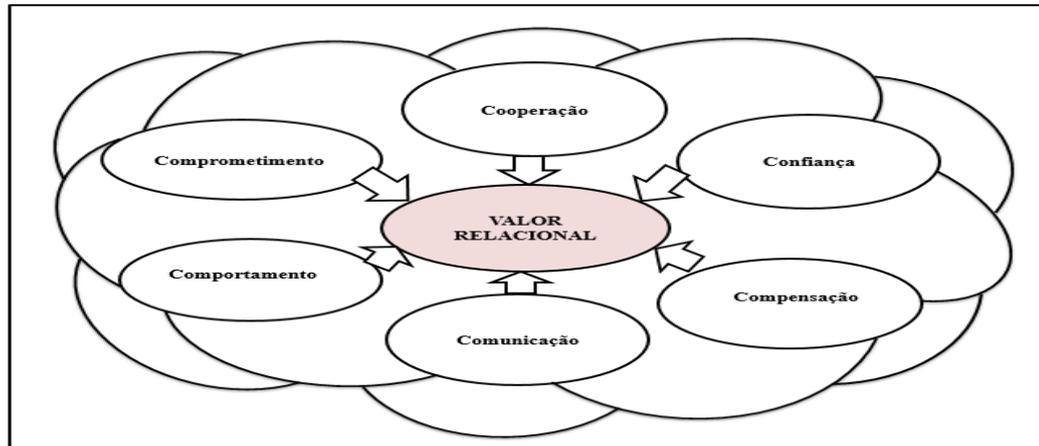
Para a ocorrência e consolidação das relações, é importante destacar elementos comuns que sustentam esse processo, como a confiança (DAS; TENG, 1999; NEUMANN; HEXSEL; BALESTRIN, 2008; LOCKE, 2001); a cooperação (NIELSEN, 1988, GRANDORI; SODA, 1995; KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007); a comunicação (ULAGA, 2003; GONZALEZ; MARTINS; TOLEDO, 2009); o comprometimento (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001); o comportamento e a compensação (WALTER; RITTER; GEMUNDEN, 2001; DIAS, 2009), doravante denominados 6Cs (BEGNIS, 2007). Assim, passa-se a revisar o tema os 6Cs da Formação de Valor Relacional.

2.2 Os 6Cs da Formação de Valor Relacional

A formação e a manutenção dos relacionamentos entre parceiros de negócios são influenciadas por elementos de valor relacional (6Cs) presentes e atuantes nas relações de longo prazo. Estes, em grande parte, são vistos como pré-condições ou antecedentes para as interações entre as partes.

Segundo Begnis (2007, p. 230), o processo de formação de valor nas relações explica-se pela atuação de elementos relacionais (6Cs). Estes se caracterizam por elevados níveis de abstração e complexibilidade, uma vez que estão fortemente interconectados.

Na maioria dos estudos encontrados na literatura sobre os elementos que compõem os 6Cs, propostos por Begnis (2007), tais elementos são estudados de forma isolada, sem ligação direta com a questão da formação de valor nas relações entre parceiros, enfatizando, em alguns casos, um ou outro elemento específico, e seus benefícios para a relação, com pouca ênfase ao valor formado por meio da junção de todos os elementos simultaneamente unidos para a formação do valor relacional (Figura 2).

Figura 2: Os 6Cs do processo de formação de valor relacional

Fonte: Adaptado de Begnis (2007).

Exemplos da análise dos elementos dos 6Cs separados podem ser verificados em estudos como os de Das e Teng (1999); Kothandaraman e Wilson (2001); Gachter, Herrmann e Thoni (2004); Cetindamar, Çatay e Basmaci (2005); Ploetner e Ehret, (2006); Bouma, Bulte e Soest (2008) que enfatizam a confiança nos relacionamentos firmados entre empresas.

Nas pesquisas realizadas por Nielsen (1988); Kothandaraman e Wilson (2001); Gachter, Herrmann e 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 e Wilson (2001); Ketkar *et al.* (2012) estudam o comportamento e comprometimento dos parceiros, enquanto Walter, Ritter e Gemünden (2001) concentram seus estudos na compensação trazida por essas relações.

Na literatura nacional, também se encontram alguns autores empenhados na busca da compreensão desses elementos, embora isoladamente. É o caso de pesquisas levadas a cabo por Rodrigues e Veloso (2013, p. 546) que enfatizam: “a confiança é entendida como um construto multidimensional, pois são consideradas características da pessoa que confia e da que é alvo de confiança”, e do contexto onde essa relação ocorre. Conforme os autores, confiar implica risco, pois quem confia se coloca numa posição de vulnerabilidade, de incerteza diante da pessoa-alvo dessa confiança.

A confiança na relação entre parceiros de negócios é, sem dúvida, um fator importante. Ela se inicia com o primeiro contato entre as partes e ao longo do tempo vai-se consolidando. Vale salientar que algumas características da confiança como honestidade e disposição na relação só serão percebidas com a continuidade da relação (JARILLO; STEVENSON 1991). Confiar no parceiro pode possibilitar a construção de uma relação sólida, isto é, a construção de um ciclo de confiança (PAIVA JR.; FERNANDES, 2013; AVELAR; MONTEIRO, 2013;

BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014).

A confiança é a chave para o capital social (FUKUYAMA, 1995). Ela tende a oferecer uma segurança maior sobre o comportamento do grupo. Esse comportamento, alicerçado no nível de confiança posto na relação entre parceiros, facilita a aceitação ou convivência com possíveis problemas decorrentes dessa interação, beneficiando a tomada de decisão por meio de uma comunicação rápida e segura. Tal fato pode contribuir para o desenvolvimento das empresas parceiras na medida em que compartilham informação e tecnologia (GACHTER, HERRMANN E THONI, 2004; CUNHA; MELO, 2006).

Por meio da confiança, o comportamento de cooperação é desenvolvido e disseminado. A confiança contribui ainda para o compartilhamento de informação entre os parceiros que pode conduzir a níveis satisfatórios de compensação coletiva. Nesse ínterim, as ações proativas desenvolvidas pelos parceiros de negócio podem conduzir à geração de valor no aglomerado por meio do desenvolvimento de parcerias estratégicas (ZHANG; CHEN, 2008; CAO; ZHANG, 2011).

A literatura tem apontado que a colaboração entre parceiros em aglomerados de empresas tem ganhado evidência devido às vantagens obtidas pelos envolvidos (DYER; SINGH, 1998; ZHANG; CHEN, 2008; CAO; ZHANG, 2011). A importância da confiança nas relações entre parceiros de negócios justifica-se, pois é por meio dela que as organizações reduzem os custos de coordenação e a necessidade de controles mais enérgicos. Isso possibilita o aumento da flexibilidade da empresa, bem como o aumento da capacidade de se adequar às diferentes necessidades (CUNHA; MELO, 2006; KLEIN; PEREIRA; 2013). Nessa mesma linha de pensamento, Neumann, Hexsel e Balestrin (2011, p. 222) salientam que a confiança “diminui os riscos e a imprevisibilidade, aumentando os benefícios para as partes envolvidas” (compensação).

A confiança é um dos mais frequentes conceitos mencionados na literatura sobre relacionamentos entre firmas (GRANDORI; SODA, 1995). Cunha e Melo (2006, p. 2) argumentam que “a confiança tem sido destacada como um instrumento vital para a realização de parcerias mais flexíveis e eficientes”; por essa razão, tem sido indicada como necessária para a realização de alianças eficazes em diferentes cenários (DAS e TENG; 1999; KOTHANDARAMAN e WILSON, 2001; GACHTER, HERRMANN e THONI, 2004; CETINDAMAR, ÇATAY e BASMACI, 2005; PLOETNER e EHRET, 2006; CUNHA e MELO, 2006; BOUMA, BULTE e SOEST 2008).

Outro fator importante referente aos relacionamentos entre parceiros é a cooperação (CARRÃO, 2004; GACHTER, HERRMANN e THONI, 2004; BOUMA, BULTE e SOEST,

2008). Segundo Verschoore e Balestrin (2008, p.3), “os resultados da cooperação entre empresas têm representado um dos principais focos de atenção dos estudos sobre as relações interorganizacionais”. Os autores salientam ainda que grande parte desses estudos não se preocupa com o impacto das relações dos atores nos resultados da ampliação da capacidade de competição das empresas; quase sempre, concentram sua atenção apenas na demonstração dos ganhos em termos de obtenção de recursos e diminuição de custos.

Com tais assertivas, a cooperação é evidenciada como um elemento-chave na configuração dos relacionamentos interorganizacionais, uma vez que a interação entre os atores pode potencializar e acelerar a aprendizagem na atividade (FUKUYAMA, 1995; ARAÚJO FILHO, 2005; BOUMA, BULTE e SOEST, 2008). Assim, a predisposição para a cooperação entre empresas parceiras tornou-se obrigatória e a sua concretização tem-se transformado num diferencial competitivo (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

A interrelação entre firmas vem modificando a forma como os negócios são estruturados e administrados. As recentes transformações econômicas exigem das empresas a habilidade de elevar seus níveis de qualidade, reduzir custos e inovar continuamente. Nesse novo cenário, empresas que mantêm estrutura tradicional encontram dificuldades para acompanhar as exigências do mercado, porque, ao contrário das novas configurações organizacionais (APL), as tradicionais não dispõem, exigidas pelo mercado, da habilidade de adaptação e rápida resposta (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; KLEIN; PEREIRA, 2013).

Baseada essencialmente na confiança entre parceiros, a cooperação manifesta-se por meio da complementaridade de competências (compartilhamento). Nesse sentido, o respeito aos acordos firmados (comportamento), o comprometimento e o diálogo (comunicação) entre as partes buscam minimizar os conflitos de interesses, favorecendo o objetivo geral que é o alcance de melhores resultados (DIAS, 2009; BORGES; MEDEIROS; VALADÃO JR. e VALDIR, 2013).

Nessa seara, os comportamentos construtivos dos parceiros, que ocorrem principalmente por meio do compartilhamento de informações e da transferência de conhecimentos, favorecem a longevidade das relações e dos negócios das empresas parceiras. A confiança mútua reduz a incerteza e favorece os relacionamentos, fortalecendo as alianças estratégicas entre as organizações envolvidas (GASPAR; BORGATO e LIMA, 2013). Nessa perspectiva, as ações dos membros nesse tipo de arranjo precisam ser controladas, havendo a necessidade da formalização das normas e procedimentos dos atores neles envolvidos, visando facilitar o controle (GRANDORI; SODA, 1995).

Pautada nessa filosofia, a cooperação emerge da evidência de que um comportamento

voltado apenas para interesses próprios é ruim para o grupo, em termos de resultados da ação. O relacionamento cooperativo deve permitir o desenvolvimento coletivo de recursos e competências necessárias à conquista e manutenção de vantagens competitivas (BARRINGER; HARRISSON, 2000). Aquino e Bresciani (2005, p. 156) destacam que “as relações de cooperação entre empresas parceiras de um mesmo segmento de atuação, podem vir a resultar na melhoria dos índices de qualidade e produtividade, na redução de custos e de tempo para a fabricação e, principalmente, no aprendizado entre as empresas envolvidas”.

Nesse sentido, o relacionamento cooperativo constrói os pilares do capital social, que por sua vez gera melhor desempenho coletivo. Os interesses da empresa, associados aos dos *stakeholders* reduzem, conforme sugerem Barringer e Harrison (2000), as incertezas ambientais, possibilitando ao aglomerado, com a interação pessoal, maior nível de comunicação, facilitando o desenvolvimento de laços interpessoais que elevam o número de benefícios entre as partes.

O conceito de capital social enfatiza as redes e normas sociais que geram confiança, comportamento, comunicação, comprometimento e que apoiam a cooperação e ação coletiva para o benefício (compensação) mútuo compartilhado (WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001; LUBECK *et al.*, 2012; KETKAR *et al.*, 2012; BOCK; MACKE, 2014). O próximo tema trata do Capital Social e o Valor Relacional.

2.3 Capital Social e o Valor Relacional

O capital social é um conceito cuja definição, relevância e operacionalidade vêm sendo objeto de amplos debates, particularmente entre sociólogos, economistas, cientistas políticos, além do campo da administração do ponto de vista das organizações públicas e privadas (Wu, 2008; LUBECK *et al.*, 2012; MACKE *et al.*, 2013).

Para Gamarnikow (2003, p.1287), o interesse no assunto capital social originou-se dos trabalhos de estudiosos como Bourdieu, Coleman, Putnam e Fukuyama. Bourdieu e Passeron (1977), por exemplo, tentam explicar as desigualdades de classe na distribuição de capital econômico, cultural e educacional. Coleman (1988), por seu turno, enfatiza o aproveitamento escolar de alunos em escolas católicas públicas e privadas.

Putnam, Leonardi e Nanetti (1993) realizaram um estudo sobre o governo regional na Itália, enfatizando que o sucesso das instituições sociais depende de normas sociais de confiança, reciprocidade e engajamento cívico. Para os autores, as instituições que tendem a ser mais bem-sucedidas e obter melhores resultados são aquelas com extensas redes sociais (PUTNAM, LEONARDI e NANETTI, 1993). Fukuyama (1995), por sua vez, enfatiza a

economia, o desenvolvimento e a natureza dos valores e a cultura subjacente a sociedades economicamente bem-sucedidas.

Embora cada autor tenha pontos de vista diferentes, no que tange à base disciplinar e ênfase da teoria, eles apresentam como pontos de convergência o foco nos aspectos das relações sociais e coesão social (GAMARNIKOW, 2003). Formulado no início do século XX e amplamente difundido a partir da década de 1990, o conceito de capital social é aplicado em diferentes áreas do conhecimento. Portes (2000, p. 133) destaca que o conceito de capital social foi inicialmente definido como um recurso individual usado para designar características de comunidades e até mesmo de nações.

Atualmente, o conceito tornou-se mais abrangente, envolvendo a interação entre diferentes atores, principalmente no que se refere aos diversos tipos de arranjos produtivos. Nessa perspectiva, Lubeck *et al.* (2012, p. 129) destacam que “o capital social não está relacionado à capacidade de realizar objetivos individuais, mas em assumir responsabilidades dentro do todo”, sendo ele um importante instrumento de mudança social, pois ajuda a melhorar a eficiência da sociedade, influenciando a capacidade de o homem construir seu próprio futuro (LUBECK *et al.*, 2012; MACKE *et al.*, 2013).

O capital social, na visão de Gobb e Ferraz (2010), pode ser entendido como “um bem coletivo” constituído por intensos laços de relações sociais num meio interorganizacional. Nessa perspectiva, os indivíduos e organizações obtêm acesso a determinadas vantagens como recursos intelectuais, tecnológicos, mercadológicos e financeiros que favorecerão o alcance de determinados objetivos comuns ao grupo (WU, 2008; PETROU e DASKALOPOULOU, 2013).

Nessas circunstâncias, o capital social apresenta a ideia de união entre diferentes agentes em torno de interesses comuns (BOURDIEU e PASSERON, 1977; COLEMAN, 1988; PUTNAM, LEONARDI e NANETTI, 1993; FUKUYAMA, 1995; PETROU e DASKALOPOULOU, 2013; WEGNER, ALIEVI e BEGNIS, 2015). Tal união pode agregar valor às relações dos atores, proporcionando a eles adquirir conhecimentos que influenciam seu potencial produtivo, permitindo ganhos de competitividade e o desenvolvimento.

A abordagem do capital social, segundo o que sugerem Faccin, Macke e Genari (2013), tem sido objeto de análise numa vasta gama de estudos. Tais estudos têm indicado que as empresas (atores) que obtêm melhores resultados num dado grupo são aquelas que, de alguma forma, estão mais bem conectadas.

Nessa perspectiva, o capital social reside na estrutura das relações entre diferentes atores, ao contrário do capital econômico (recursos financeiros) e, ainda, do capital humano, na cabeça

das pessoas. Nesse enfoque, o capital social sustenta-se com base nos diferentes tipos de relacionamentos voltados ao coletivo, isto é, ao bem comum (FACCIN; MACKE; GENARI, 2013).

Considerando a ideia de interação e resultado, enfatizada na teoria dos relacionamentos interorganizacionais, Gonzalez-Brambila, Veloso e Krackhardt (2008) salientam que esses resultados estão associados em grande parte à coordenação dos membros. É por meio da coordenação dos membros, conforme sugerem os autores, que a confiança mútua é estabelecida.

É por meio da confiança, um dos mais importantes elementos da consolidação de uma relação, que os demais fatores promotores dos relacionamentos são consolidados. Sendo assim, o estabelecimento da confiança pode proporcionar maior nível de cooperação entre os membros. O comportamento dos membros tende a ser colaborativo, porque a liberdade de comunicação e o livre acesso aos atores no arranjo inibem as ações oportunistas. (WILLIAMSON, 1981; FYNES e VOSS, 2002; JOHNSTON *et al.*, 2004; NYAGA, WHIPPLE e LYNCH, 2010).

Tal atitude leva à mudança de comportamento que influencia diretamente o comprometimento do ator, criando uma base relacional segura para relacionamentos de longo prazo. A formação de parcerias entre atores requer uma série de ações grupais e individuais que formam um sistema de valor relacional entre os membros. Dessa forma, ações micro resultam em resultados macro, sendo este o cenário de desenvolvimento do capital social, pois as ações conjuntas (colaborativas) podem ter como consequência o alcance de melhores resultados (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001; WALTER; RITTER; GEMUNDEN, 2001).

O capital social refere-se à conexão entre os indivíduos. Tal conexão é regulada por normas de reciprocidade e confiança, surgidas em decorrência dos relacionamentos entre os atores. Dessa forma, o capital social pode ser entendido como um conjunto de recursos, resultante da interação do grupo, ou seja, é conteúdo das relações sociais (PUTNAM, 2000). A seguir, passa-se a revisar o tema ‘Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento’.

2.4 Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento

O processo de globalização em curso tem levado a um amplo debate sobre a necessidade de se aumentar a competitividade industrial em economia em todo o mundo. À medida que o mundo se torna mais complexo, a tarefa analítica dos gestores também está-se tornando mais complexa, pois não basta mais examinar o principal concorrente, mas toda a rede de empresas que se relacionam com esse concorrente (KOTHANDARAMAN e WILSON, 2001; WITTMANN *et al.*, 2004).

A busca contínua por melhores níveis de competitividade e desenvolvimento, em diferentes segmentos empresariais, ganha atenção especial, principalmente no que tange às aglomerações produtivas, pois cresce a certeza de que um desempenho empresarial melhor não é resultado apenas de esforços individuais. Esse desempenho é resultante também de aspectos ligados aos relacionamentos entre essas empresas e seus diversos parceiros (KOTHANDARAMAN e WILSON, 2001; SBRAGIA; CAMPANÁRIO; ANDREASSI, 2006; SAMBIASE- LOMBARDI; BRITO, 2007; CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010; CAO; ZHANG, 2011; SAMBIASE; FRANKLIN; TEIXEIRA, 2013).

A união de empresas é uma resposta às exigências do mercado. As mudanças no cenário de negócios e a frequente busca por competitividade têm levado as empresas a intensificarem o nível de relacionamento, na tentativa de obterem, principalmente, redução de custos, alto nível de qualidade e maior poder de inovação, 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; CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010).

A competitividade gerada por meio dos relacionamentos entre empresas é um tema relevante do ponto de vista dos padrões de concorrência global. Ela é analisada como um processo diretamente relacionado com mudanças estruturais, ou seja, que envolve rivalidades entre aglomerados de organizações e não entre empresas individualmente (JARILLO, 1988; HUMPHREY e SCHMITZ, 1995; RITTER; GEMUNDEN, 2003). Nesse sentido, a competitividade pode ser entendida como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe garantam uma posição de destaque no mercado (PORTER 1990; HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2002; CÂNDIDO e ABREU, 2004; ZACCARELLI *et al.*, 2008; SAMBIASE *et al.*, 2013; BENGTSSON *et al.*, 2013).

O modelo tradicional de organização (individualizada), em que cada empresa atua isoladamente, pode não ser a melhor alternativa para a competitividade (JARILLO, 1988; DYER e SINGH, 1998). Na visão de Sambiase *et al.* (2013, p. 5), “para que as empresas sejam competitivas, estas devem ampliar ou conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado”. Considerando que a grande maioria dessas empresas são de micro, pequeno e médio portes, os agrupamentos, isto é, a união de empresas em arranjos produtivos apresenta-se como uma boa alternativa para o alcance de melhores resultados (compensação).

Para serem competitivas, as empresas participantes de arranjos produtivos devem levar

em consideração os aspectos internos a elas, ao próprio arranjo, ao setor de atuação deste, bem como às condições econômicas gerais do ambiente no qual essas organizações estão inseridas. Diante disso, a competitividade é evidenciada pela capacidade de o arranjo obter resultado sustentável que venha a ser superior ao de seus concorrentes, ou seja, a capacidade de esse assegurar uma rentabilidade satisfatória para as empresas parceiras por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas (WILLIAMSON, 1991).

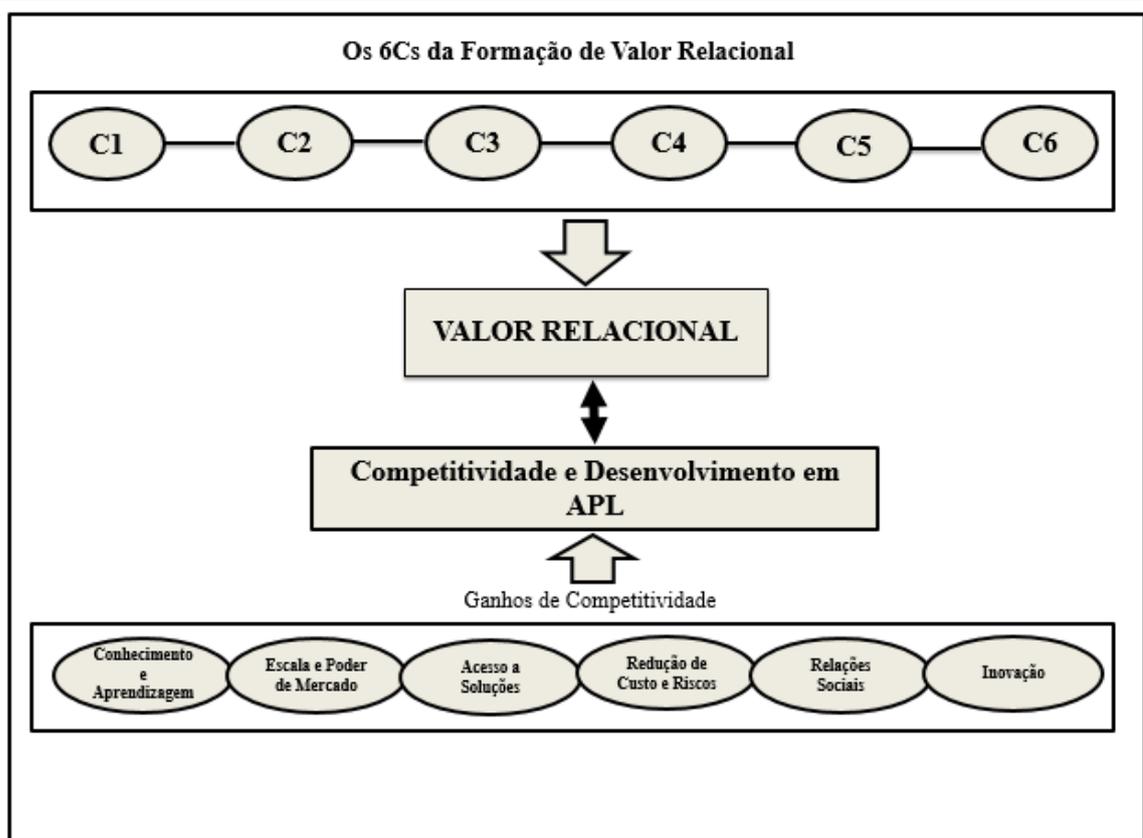
Dutra, Zacarelli e Santos (2008, p.12) salientam que a “vantagem competitiva da atuação de empresas em grupos organizados, sob a forma de arranjos organizacionais (APLs), pode ser mais facilmente conquistada do que pela atuação isolada e não articulada de uma ou várias empresas”. Segundo os autores, a busca de sinergia entre a força e as competências de cada empresa, permite o crescimento da formação das parcerias e alianças mesmo entre empresas concorrentes (DUTRA; ZACARELLI; SANTOS, 2008).

Dessa forma, a interação, cooperação e articulação, isto é, os relacionamentos entre as diferentes empresas, considerando o valor atribuído pelos agentes empresariais a essas relações (6Cs), podem proporcionar aos envolvidos uma vasta gama de vantagens, que, segundo Mozzato (2010, p. 5), podem ser identificadas na relação com ativos específicos, compartilhamento de conhecimento, compartilhamento de recursos e de capacidades complementares e governança eficaz. Tais vantagens, em atuações isoladas, seriam, muitas vezes, impossíveis de serem alcançadas.

A busca pela competitividade tem fortalecido a ideia de colaboração, em que as empresas cooperam para competir, uma alternativa para a manutenção e o desenvolvimento de vantagens competitivas (WITTMANN *et al.*, 2004; KELLER, 2008; DUTRA; ZACARELLI; SANTOS, 2008; MOZZATO, 2010).

A Figura 3 evidencia de forma sintetizada os fatores promotores dos relacionamentos entre firmas e sua relação com algumas vantagens que esses relacionamentos podem proporcionar a empresas parceiras.

Figura 3: O Valor Relacional/Competitividade e Desenvolvimento de APL.



Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

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

Ao se pensar em arranjo produtivo local, deve-se considerar os variados aspectos que possam permitir a interação entre os atores. Considerando-se que tal interação é o ponto-chave para o alcance das vantagens almejadas. Balestrin, Verschoore e Reyes (2010, p.462) ressaltam que essas interações (conjunto de transações) combinam diferentes negócios os quais cooperam com a busca de colaboram para novas oportunidades, como é o caso dos APLs, em que alianças estratégicas são constituídas visando ao alcance de vantagens competitivas (JARILLO, 1988; WILLIAMSON, 1991; DYER e SINGH, 1998; AMATO NETO, 2009).

Tais vantagens, geralmente alcançadas por meio de ações colaborativas em vez de competição isolada, refletem a importância desses novos arranjos organizacionais para a competitividade global. Nesse sentido, a conectividade gerada pelas relações entre os parceiros de negócios implica a existência de uma estrutura agregada que pode ser descrita em termos de atores, atividade e recursos (RITTER e GEMUNDEN, 2003).

Esses elementos influenciam-se mutuamente, isto é, os atores realizam as atividades e controlam os recursos, as atividades transformam os recursos e são utilizadas pelos atores para atingirem metas organizacionais (RITTER e GEMUNDEN, 2003 – tradução nossa). Tal conectividade (interação) pode promover o acesso a novos conhecimentos e novas tecnologias além de facilitar a aprendizagem organizacional. Dessa forma, inovando na formação de relacionamentos entre empresas, a união delas reforça uma tendência contemporânea, gerando competição e cooperação entre empresas rivais e entre essas e seus diferentes parceiros (JARILLO, 1988; RITTER; GEMUNDEN, 2003; RUBIN; RUBIN, 2010).

O agrupamento de organizações, segundo sugere Verschoore (2004, p, 25), possui prazo ilimitado de existência. As empresas inclusas em APLs participam diretamente das decisões do arranjo e compartilham os benefícios e os resultados alcançados com as atividades conjuntas, porém, mesmo cooperando com outras, mantêm suas individualidades (VERSCHOORE, 2004).

Nesse enfoque, nota-se que a participação de empresas em arranjos produtivos pode trazer, além das vantagens 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 e redução de custos e risco. Tais vantagens são conseguidas graças à sinergia da interação social decorrente desses relacionamentos (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

Ao se compararem resultados de empresas que se uniram em prol de objetivos comuns e os resultados de suas concorrentes que atuam de forma isolada, estabelece-se a ideia de que a união de empresas por meio de grupos organizados passa a ser um instrumento de ganhos de competitividade, principalmente para empresas de micro, pequeno e médio portes. Um exemplo claro dessa realidade são as experiências de sucesso vivenciadas por empresas na chamada Terceira Itália e no Vale do Silício, referências mundiais em segmentos produtivos especializados (GURIZATTI, 1999; RABELLOTTI, 2003; SANTOS, 2011).

Verschoore e Balestrin (2008) sugerem que a cooperação (um dos elementos dos 6Cs) tem gerado ganhos competitivos para empresas, governos e entidades privadas ao redor do mundo. Nesse sentido, a percepção de ganhos decorrente dessa ação tem instituído a promoção e o apoio a políticas voltadas para o seu desenvolvimento. Os autores salientam ainda que o estado do Rio Grande do Sul, por exemplo, devido a essas políticas vem sendo foco de pesquisas e estudos de caso acerca dos ganhos competitivos das empresas participantes desses arranjos.

Tais estudos, alinhados a importantes contribuições de referências internacionais como as de Jarillo 1988, aglutinam, a princípio, cinco ganhos competitivos. Defendidos pelos autores

Verschoore e Balestrin (2008), esses ganhos foram fragmentados neste estudo, para melhor compreensão, em seis ganhos competitivos: conhecimento e aprendizagem; maior escala e poder de mercado; acesso a soluções; redução de custos e de riscos; aprofundamento das relações sociais; inovação.

O conhecimento e a aprendizagem dizem respeito aos resultados decorrentes da interação e das práticas rotineiras de colaboração dos membros. Nesse contexto, 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. Esse é visto como um processo dinâmico que envolve, em especial, elementos como: experiências individuais e coletivas, normas práticas e ainda os valores e crenças do indivíduo. É resultante da combinação de diferentes experiências vivenciadas (NONAKA e TAKEUSHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; ROSSETTI *et al.*, 2008; LIMA, 2012).

A aprendizagem, porém, pode ocorrer tanto pelo aprendizado horizontal quanto pelo vertical. No horizontal, os membros acessam a aprendizagem por meio de novos julgamentos, técnicas, atitudes e/ou maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento de seus negócios. No aprendizado vertical, a aprendizagem ocorre pelo desenvolvimento de habilidades e compartilhamento de capacidades entre os atores-membros do arranjo (NONAKA e TAKEUSHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

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 de o 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. Tal poder de mercado permite a elas realizarem acordos comerciais em condições diferenciadas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Nesse sentido, a união de empresas permite a elas ampliarem seu poder de mercado possibilitando-lhes maior legitimidade nas ações.

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 (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

O nível de relacionamentos entre os parceiros e o valor agregado a essas relações pode reduzir custos e aumentar receita, gerando novas oportunidades para as empresas envolvidas. Campos (2013, p. 8) salienta que a razão para a existência das firmas está no custo para gerenciar as transações econômicas. Assim, uma das vantagens decorrentes da redução de custos é a disponibilidade de 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 o máximo possível o risco sobre as ações realizadas nos diferentes contextos empresariais.

A inovação e os avanços tecnológicos nas empresas dependem cada vez mais da estruturação de arranjos colaborativos e das redes entre empresas, pois a união de empresas possibilita o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação que permitem às parceiras um rápido acesso a novas tecnologias. Com isso, 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 e CLARK, 1986; SILVA e DACORSO, 2013; SLUSZZ *et al.*, 2013).

Verschoore e Balestrin (2008, p.6) destacam que, em arranjos produtivos, “todas as empresas membros estão habilitadas a inovar”, pois o arranjo promove um intenso processo de troca de informações, gerando mudanças na forma de trabalhar dos atores, mudanças na qualidade dos produtos e mudança no processo devido, principalmente, à proximidade das empresas e o compartilhamento de ideias geradas por meio do conhecimento e da aprendizagem, levando-as à inovação.

A inovação, de modo geral, pode ser entendida como a introdução de uma nova ideia ou uma nova prática (ROGERS e SHOEMARKER, 1971, ZALTMAN, DUCAN e HOLBEK, 1973; DAMANPOUR, 1991; VAN DE VEN, 1999; SILVA e DACORSO, 2013; SLUSZZ *et al.*, 2013) que geralmente implica mudanças. A inovação, nesse caso, é reconhecida como uma importante ferramenta para o desenvolvimento empresarial. Está no campo do desenvolvimento e foi defendida por Schumpeter, um dos primeiros estudiosos do tema, responsável por contribuições significativas às teorias econômicas (SCHUMPETER, 1997).

A ideia é a de que a inovação somente ocorrerá por meio da introdução de novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados, novas fontes de financiamento e novas formas de organização (SCHUMPETER, 1997). Nesse ponto de vista, tais processos elevam o nível de conhecimento e aprendizagem reduzindo custos e riscos e conduzindo as empresas ao desenvolvimento (SOUSA; AMARAL, 2012).

Ainda, segundo Verschoore e Balestrin (2008, p.7), outro fator que permite às empresas obterem competitividade são as relações sociais. Para os autores, elas são sustentadas pelo

acúmulo de confiança e capital social. Esse fator fundamenta-se pelo aprofundamento das relações entre indivíduos, possibilitando-lhes agregar valor às relações, permitindo aos atores o “crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas” (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008, p.7).

A convergência de elementos como: confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação, denominados 6Cs, podem, por meio da formação de valores decorrentes dos relacionamentos entre as empresas, proporcionar a elas níveis significativos de competitividade e desenvolvimento. Passa-se, então, a revisar o tema ‘Arranjos Produtivos Locais’ (APLs).

2.5 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 deles no contexto da teoria das organizações.

A expressão ‘aglomerações de empresas’, conceituada também 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 associada ao vocábulo *cluster*, inserto na literatura por Porter na década de 1990.

Os arranjos produtivos locais podem ser tomados como tradução de *cluster*, na visão de Aquino e Bresciani (2005), devido à ambiguidade que a palavra em inglês envolve. Esses arranjos, na visão dos autores, apresentam como características a especialização da produção e a delimitação espacial; assim, com base nesses critérios, entende-se que qualquer concentração produtiva especializada, localizada numa região, município, bairro, rua, pode ser denominada APL, conforme postulam os autores.

Os APLs, entre outras terminologias, são aglomerações territoriais que envolvem agentes econômicos, políticos e sociais (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, sendo uma dessas estratégias 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 à micro, pequena e média empresa, 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.

Sobre a conceituação dessa modalidade de negócio (aglomerados), na literatura é possível encontrar uma vasta quantidade de conceitos. Assim, visando ao melhor entendimento do leitor, destaca-se o conceito defendido por Porter (1998). O autor entende que esses aglomerados de empresas, ou melhor, *clusters*, são: “concentrações geográficas de empresas interconectadas e instituições de um mesmo segmento entre si, que em um campo particular de atividade competem e cooperam ao mesmo tempo”.

Na visão de Cassiolato e Lastres (2003, p.27), os aglomerados (APLs) são entendidos como “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais que apresentam foco num conjunto específico de atividades econômicas”. Os autores salientam ainda que essas aglomerações sempre envolverão “a participação e interação de empresas, que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais, até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras e clientes, entre outros”.

Amato Neto (2005), por sua vez, entende que esses aglomerados (APL) são “agrupamentos de empresas numa concentração setorial e geográfica”. O autor ressalta que é importante identificar, nesse tipo de arranjo, uma série de características inerentes a esses aglomerados, dentre as quais se destaca como mais importante o ganho de eficiência coletiva. O ganho de eficiência coletiva pode ser entendido, nessa perspectiva, como a vantagem competitiva derivada das economias externas locais e da ação conjunta entre os diferentes atores que compõem o arranjo.

Por outro lado, Zaccarelli *et al.* (2008) entendem que esses aglomerados (*clusters*) são “entidades supra-empresariais que têm como principais características a proximidade geográfica e a compatibilidade de produtos”. Para esses autores, tal entidade se constitui num

Sistema instituído pela inter-relação de um conjunto de negócios relacionados a determinado produto, linha, categoria ou mercado, em que o processo de integração e a dinâmica das relações entre as organizações implicam efeitos sistêmicos de amplificação da capacidade competitiva do sistema e de seus componentes em relação a empresas situadas externas a ele.

Apesar da similaridade entre as expressões, percebe-se que os *clusters*, em especial, apresentam maior intensidade de vínculos entre parceiros com ligações particularmente fortes entre si. Assim, a aglomeração do tipo *cluster* conta com uma participação maior de empresas privadas, que podem envolver outros tipos de atividades como comércio e serviços, além de apresentar pouca interação com o governo. Os APLs, por sua vez, envolvem essencialmente atividades produtivas e contam ativamente com a participação de entidades como governo, universidades, instituições de ensino e outras (KWASNICKA, 2006; FIGUEIREDO e DI SERIO, 2007).

Nesse sentido, a participação de tais entidades, na visão de Galvão *et al.* (2008) é importante, considerando-se que o governo, por exemplo, pode auxiliar o APL na infraestrutura e incentivos fiscais; as universidades, por sua vez, podem contribuir por meio de pesquisas visando ao processo inovativo; as demais instituições envolvidas nessa interação são relevantes, principalmente quanto ao capital humano.

A literatura sobre essa especialidade tem evidenciado a importância dessas aglomerações. Amato Neto (2009) expõe que o debate em torno dessas aglomerações tanto no que se refere aos *clusters* regionais quanto aos arranjos produtivos locais (APLs) vem ganhando destaque especial na literatura mundial. Para o autor, isso vem acontecendo em razão da crescente importância que esse fenômeno apresenta para as experiências de desenvolvimento socioeconômico de vários países ao longo das últimas décadas.

Giglio, Pugliese e Silva (2012), reforçam a ideia da importância desses aglomerados e dos diversos estudos decorrentes desses novos modelos organizacionais. Os autores ampliam o conhecimento sobre o tema, ao indicarem que as pesquisas nessas aglomerações têm sido desenvolvidas, principalmente na perspectiva de três importantes fenômenos:

- a) as experiências de redes de pequenas empresas na Itália;
- b) o modelo de produção Toyota e
- c) as alianças entre empresas estadunidenses.

Para os autores tais fenômenos têm evidenciado a decisão tomada por muitas empresas de não atuarem mais individualmente, isto é, não competirem no mercado sozinhas, mas coletivamente. Diante disso, as empresas passam a entender a importância da boa relação entre

as partes, porque cada uma passa a depender da outra para o resultado final (GIGLIO; PUGLIESE e SILVA, 2012).

A relação entre diferentes empresas, isto é, os relacionamentos interorganizacionais são entendidos na literatura de diferentes pontos de vista, dentre os quais se destaca a visão de Marteleto (2001), que define essa relação como um conjunto distinto de atores que unem ideias e recursos de diversas natureza em torno de interesses compartilhados.

Assim, uma rede de relações entre parceiros de negócios, isto é, a união de atores em prol de objetivos comuns pode ser entendida como um arranjo interorganizacional (APL) que se baseia em vínculos sistemáticos e independentes. Tais vínculos dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas desenvolvidas por esses atores (BRITTO, 2002).

Numa visão mais pragmática, entende-se que a união desses atores pode atribuir valor aos relacionamentos. Tal valor é constituído a partir da interação entre os sujeitos envolvidos, ou seja, atribuído por cada sujeito conforme sua percepção de valor do relacionamento.

Nesse aspecto, a existência de um conjunto de empresas, unidas por meio de interesses comuns, depende de uma realidade múltipla e complexa, em que o reconhecimento da importância do outro para o resultado e a definição de objetivos comuns possibilitam a construção de uma rede social (PINTO; JUNQUEIRA, 2009).

Com base nessa ideia, as boas ações desenvolvidas pelos parceiros, ao longo da rede de relações, sustentam os relacionamentos de longo prazo (BEGNIS, 2007). A união entre parceiros de negócios tem por prerrogativa a criação de valor entre os que se comprometem a participar, permitindo o alcance de vantagens competitivas sustentáveis que podem levar ao desenvolvimento do negócio.

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 das empresas associadas. Tal estrutura busca a eficácia por meio da otimização de investimentos em recursos produtivos, visando ao aumento da competitividade das empresas pertencentes a um mesmo setor ou ambiente de negócio.

Com base no exposto, entende-se que o atual processo de globalização se estabelece com base na inovação e no conhecimento, fatores determinantes para a competitividade e o desenvolvimento de muitas empresas (CASSIOLATO e LASTRES, 2001). Nessa visão, a união de forças entre os atores pode levar ao conhecimento e a inovação favorecendo o alcance

de objetivos comuns, uma vez que se apropria das vantagens e recursos provenientes da interação existente (FACCIN, MACKE; GENARI, 2013).

Assim, os vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre esses atores têm promovido a competitividade para os empreendimentos envolvidos e estimulado processos locais de desenvolvimento em diversas regiões como indica a teoria. As redes relacionais entre organizações envolvem agentes empresariais que, por meio da proximidade das relações existentes, trocam informações antes consideradas estratégicas, no intuito de obterem melhores resultados que venham a beneficiar todo o arranjo (VIEIRA; CÂNDIDO; SILVA, 2004). Esse modelo estrutural de organização, constituído por relações sociais num meio interorganizacional, encontra sustentação na teoria do capital social, aqui discutida.

O capital social é uma importante fonte para a criação dos recursos geradores de valor inerentes à rede de relações de uma empresa. Ele permite que as pessoas se beneficiem do conhecimento acumulado pelos estreitos laços de relacionamentos existentes (WU, 2008). O valor gerado por esses relacionamentos pode favorecer ações que viabilizam a capacidade de realização de objetivos coletivos e podem beneficiar o todo. Em outras palavras, a união de atores favorece o alcance de objetivos comuns, principalmente devido a vantagens e recursos que, conforme sugerem Gobb e Ferraz (2010, p. 4), podem ser intelectuais, tecnológicos, mercadológicos e financeiros, além de convergirem para o desempenho econômico do espaço em que esse capital se desenvolve.

Diversos estudos encontrados na literatura tais como os de Dyer e Singh, 1998; Carr; Pearson, 1999; Amato Neto, 2000; Marteleto, 2001; Lambert, 2001; Johnston *et al.*, 2004; Terpend *et al.*, 2008; Verschoore e Balestrin, 2008; Sa Vinhas, Heide e Jap, 2012; Weigelt, 2013; Jenssen e Nybakk, 2013, evidenciam a importância do relacionamento entre parceiros de negócios para o desenvolvimento organizacional no que tange ao ganho de vantagens competitivas.

De modo geral, a ideia central está em que essas interações fortaleçam o grupo organizado (APL), pois proporcionam às parceiras, insertas nesses aglomerados, de forma individual, a chance de sobreviver no mercado (AMATO NETO, 2000). Para Gobb e Ferraz (2010, p. 1) é uma constatação amplamente aceita que as “fontes locais de produção e competição são importantes, tanto para o crescimento das firmas quanto para o aumento da sua capacidade inovativa, associando-se a ideia de aglomerações produtivas ao conceito de competitividade” (SCHMITT *et al.*, 2003; GOBB e FERRAZ, 2010).

Evidentemente, o foco de análise dos APLs incide sobre as relações entre empresas parceiras, ou seja, o conjunto dos agentes empresariais que os compõem, buscando por meio

das relações interorganizacionais a geração de valor relacional para alcançar maior nível de competitividade das empresas e desenvolvimento do setor (CASSIOLATO; LASTRES, 2003; CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003). Atualmente, os APLs caracterizam-se por serem um instrumento capaz de melhorar o nível de competitividade regional e nacional forçando o desenvolvimento econômico e promovendo a cooperação entre empresas, universidades, instituições de pesquisa, clientes, concorrentes e fornecedores dentro da mesma área geográfica (LASTRES; CASSIOLATO, 2005; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013).

Capazes de promover o desenvolvimento regional e nacional, os APLs têm sido visualizados como importantes instrumentos de políticas públicas e utilizados como estratégias de fomento por órgãos governamentais, tais como: o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC); o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, ou simplesmente Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq) e outros, além de instituições que concentram suas ações em micro e pequenas empresas, como o SEBRAE, SENAI entre outras. A constatação é que essas novas formas de organização produtiva são alternativas viáveis para se promover o desenvolvimento de diversas localidades e regiões (HOFFMANN, GREGOLIN e FARIA, 2006; AMATO NETO, 2009).

Os arranjos produtivos locais mencionados são formados por redes de agentes empresariais que buscam, por meio da interação e articulação, alcançar vantagem competitiva sustentável para o micro, pequeno e médio negócios (LASTRES; CASSIOLATO, 2005; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013). Nesse entendimento, uma característica marcante de um APL é o fato de as empresas componentes estarem localizadas num mesmo território, com foco num conjunto específico de atividade econômica e relacionadas entre si (LASTRES e CASSIOLATO 2003, p. 5).

A interação e articulação dos atores podem proporcionar ao arranjo um intenso processo de incorporação de aprendizagem e conhecimento, direcionado para o enraizamento da capacitação social e da capacidade inovativa, essenciais para a competitividade empresarial (REDESIST, 2013). Os APLs, por meio principalmente da cooperação entre os atores, vêm-se consolidando como o meio mais adequado para promover e difundir conhecimento. A sinergia promovida pela dinâmica das ações conjuntas entre os membros e entre estes e o meio ambiente, tem fortalecido as possibilidades de crescimento e sobrevivência dessas empresas no mercado (CASSIOLATO; LASTRE, 2003; ALMEIDA *et al.*, 2008; AMATO NETO, 2009; REDESIST, 2013).

Nesse sentido, os resultados dessas ações realizadas coletivamente podem levar os

arranjos a um bom nível de desenvolvimento sustentável. Tais resultados, conforme asseguram Verschoore e Balestrin (2008), geralmente estão relacionados a fatores que podem proporcionar a essas empresas maiores níveis de competitividade. Os relacionamentos interorganizacionais têm sido foco de muitos estudos nas últimas décadas, cuja maioria se concentra, em especial, no resultado da união de empresas por meio de grupos organizados.

Verschoore e Balestrin (2008, p. 3) destacam que, “apesar de não estarem diretamente preocupados com o impacto desses resultados na ampliação da capacidade de competição das empresas”, esses estudos têm evidenciado importantes ganhos em termos de obtenção de recursos e redução de custos (WILLIAMSON, 1985; JARILLO, 1988; POWELL, 1998; PEREIRA, 2004; VERSCHOORE, 2006). O próximo tópico trata da premissa defendida neste estudo.

2.6 Premissa da Tese

A formação dos chamados arranjos de organizações, entre suas várias terminologias, tem evidenciado a importância dada aos relacionamentos interorganizacionais. Relevantes estudos internacionais como os realizados por Jarillo, 1988; Grandori e Soda, 1995; Barringer e Harrison, 2000; Hatala, 2006; Cropper *et al.*, 2008, e nacionais, como os de Verschoore e Balestrin, 2008; Castro, Bulgacov e Hoffmann, 2011; Alves, Alves e Klein, 2013, demonstram que o tema ganha cada vez mais espaço na academia e nos debates sociais.

A união de empresas em grupos organizados vem atualmente redefinindo a forma tradicional de organização. Essa nova reestruturação organizacional tem enfatizado que ações conjuntas e coordenadas viabilizam o desenvolvimento de capacidades que levam ao alcance de vantagens antes não observadas. Nessa conjectura, a teoria do capital social destaca que as instituições, por meio do estabelecimento de relações e normas que visam facilitar ações coordenadas, evidenciam vínculos que induzem a produção do bem comum. Para que haja a consolidação dessas relações, é preciso que as empresas adquiram a habilidade de desenvolver e gerenciar relacionamentos a fim de se criar valor para a relação.

Assim, para que o valor em relacionamentos interorganizacionais seja criado e mantido, é necessário considerar elementos como confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação (6Cs). A união desses elementos pode trazer aos parceiros envolvidos no arranjo resultados individuais e coletivos compensatórios. Diante disso, e com base no referencial teórico apresentado, defende-se a seguinte premissa:

A formação de valor nos relacionamentos entre parceiros de negócio (6Cs) proporciona ganhos competitivos e desenvolvimento para o arranjo produtivo local, por meio da melhoria no nível de conhecimento e aprendizagem, redução de custos e riscos, maior escala e poder de mercado, acesso a soluções, aprofundamento das relações sociais e elevação no nível de inovação do APL.

2.7 Hipóteses e/ou Proposições da Pesquisa

O foco central da presente tese é a influência do valor proveniente de relacionamentos entre parceiros de negócios, inseridas em arranjos produtivos locais, nos ganhos de competitividade e no desenvolvimento do arranjo. Considerou-se, para tanto, a melhoria no nível de conhecimento e aprendizagem, a redução de custos e de riscos, escala e poder de mercado, o acesso a soluções, o aprofundamento das relações sociais e a elevação no nível de inovação do APL. Assim, as hipóteses testadas no contexto do APL de frutas do município de Itacoatiara estão abaixo descritas.

H1: A confiança entre os parceiros de negócios influencia positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara.

H2: A cooperação entre os parceiros de negócios influencia positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara.

H3: O comportamento entre parceiros de negócios influencia positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara.

H4: A comunicação entre os parceiros de negócios influencia positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara.

H5: O comprometimento entre parceiros de negócios influencia positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara.

H6: Os benefícios (compensação) decorrentes dos relacionamentos entre parceiros de negócios influenciam positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara.

H7: Os 6Cs influenciam positivamente o nível de competitividade e desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara.

2.8 Modelo Teórico da Pesquisa

O modelo teórico do presente estudo evidencia a formação do valor nos relacionamentos entre empresas parceiras por meio dos seus elementos promotores (6Cs) apresentados por

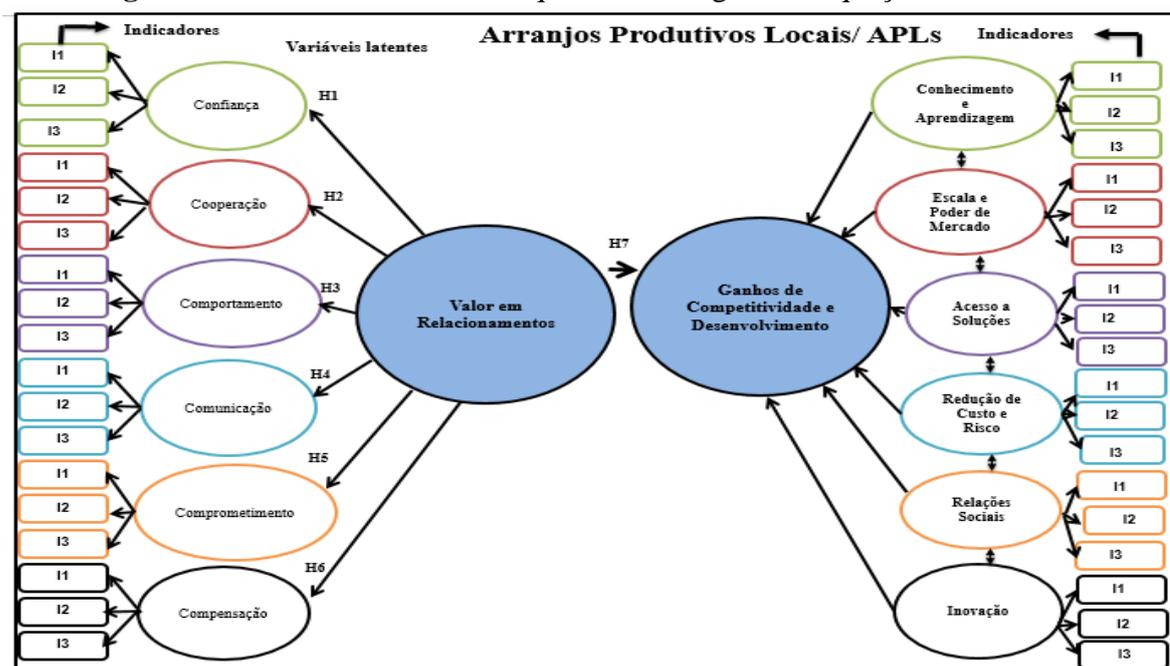
Begniss (2007). A ideia consiste em associar os 6Cs aos cinco fatores responsáveis por ganhos competitivos, propostos por Verschoore e Balestrin (2008): escala de mercado, redução de custos e de riscos, relações sociais, acesso a soluções, aprendizagem e inovação.

Vale ressaltar que, para este estudo, os fatores conhecimento e aprendizagem foram trabalhados juntos, isto é, foi feita uma adaptação do estudo de Verschoore e Balestrin (2008), que trabalham conjuntamente os fatores aprendizagem e inovação. O fator inovação foi trabalhado individualmente. Outra adaptação foi a substituição do fator compartilhamento, proposto por Begniss (2007) nos 6Cs, pelo comprometimento.

A adaptação dos modelos propostos pelos autores (BEGNIS, 2007; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008) tem por objetivo a melhor compreensão do fenômeno (valor em relacionamento/competitividade e desenvolvimento do APL), considerando-se que, para este estudo, esses fatores necessitaram ser adaptados para a realidade a que ele se propõe.

Assim, o modelo final foi formado pelas seguintes variáveis: 6Cs (confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação) e competitividade/desenvolvimento (conhecimento e aprendizagem, escala de poder e mercado, redução de custos e de riscos, relações sociais, acesso a soluções e inovação). Para a melhor compreensão da pesquisa, o modelo teórico de pesquisa é apresentado na Figura 4. Nesse sentido, buscou-se analisar a influência da formação de valores provenientes desses relacionamentos nos ganhos de competitividade e desenvolvimento de empresas inseridas no APL de frutas do município de Itacoatiara (AM).

Figura 4: Modelo Teórico da Pesquisa/ Modelagem de Equações Estruturais.



Fonte: A Autora, com dados da pesquisa.

O modelo teórico apresentado é estruturado em dois construtos maiores: um trata dos relacionamentos interorganizacionais (6Cs) e o outro, associado aos ganhos de competitividade e desenvolvimento, trata de fatores como conhecimento e aprendizagem, escala e poder de mercado, redução de custos e de riscos, relações sociais, acesso a soluções e inovação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é o estudo do método, do caminho a ser seguido para a elaboração da ciência (YIN, 1989; 1993, BONACHE, 1999). Esta etapa da pesquisa exige do investigador um nível maior de atenção e cuidado, principalmente quanto às técnicas a serem utilizadas na pesquisa e o método usado na análise dos dados, parte mais importante de um estudo (ARAÚJO, 2011).

É na metodologia de uma investigação que se relacionam os objetivos do estudo com a realidade empírica a ser estudada. Torna-se, por isso, repetitiva, no entanto necessária a realização de observações teóricas baseadas em metodologia em várias etapas do trabalho (ARAÚJO, 2011).

Este capítulo foi composto pelo Paradigma da Pesquisa; pela Estratégia de Investigação (Métodos/Misto); pelos Métodos de Pesquisa; pelo Universo e pela Amostra da Pesquisa; pela Coleta, Tratamento e Análise dos Dados; pelo Instrumento de Coleta de Dados; Pré-Teste; pela Etapa Quantitativa e Etapa Qualitativa; pelo Tratamento e Análise dos Dados; Estratégia de Tratamento e Análise dos Dados; pela Análise Fatorial Exploratória e Modelagem de Equações Estruturais.

3.1 Paradigma da Pesquisa

A palavra paradigma, segundo o que sugerem Collis e Hussey (2005, p. 54), refere-se ao “progresso da prática científica com base nas filosofias e nas suposições de pessoas sobre o mundo e a natureza do conhecimento”. O paradigma de uma pesquisa retrata a cultura da investigação e o conjunto de crenças, valores e premissas comuns compartilhadas por uma comunidade de pesquisadores. O paradigma que fundamenta o método de pesquisa utilizado na presente tese é o pragmatismo (o fazer). Na concepção filosófica pragmática, em vez de se concentrarem nos métodos, os pesquisadores enfatizam o problema da pesquisa e utilizam todas as abordagens disponíveis para entendê-lo.

Creswell (2010, p. 34) salienta que o pragmatismo é uma “base filosófica para os estudos de métodos mistos, evidenciando sua importância por concentrar a atenção no problema de pesquisa das ciências sociais e utilizarem abordagens pluralísticas para derivar conhecimento sobre o problema”. O autor salienta ainda que, no pragmatismo, os investigadores baseiam-se tanto nas suposições quantitativas quanto nas qualitativas quando se envolvem em sua pesquisa. Eles têm liberdade para escolher os métodos, as técnicas e os procedimentos de pesquisa que melhor se ajustem às suas necessidades, isto é, a abordagem pode ser aplicada tanto na definição das questões de pesquisa (escolha do que pesquisar) quanto na sua realização.

Os pesquisadores que utilizam métodos mistos buscam diferentes abordagens para coletar e analisar os dados, em vez de se aterem apenas a uma maneira; encontram, na concepção pragmática, múltiplos métodos, além de diferentes concepções e suposições, bem como formas alternativas de coleta e análise dos dados.

3.2 Estratégia de Investigação (Métodos Mistos)

A estratégia de investigação é a maneira pela qual o pesquisador escolhe, entre as opções de métodos de pesquisa, aquele que pode proporcionar-lhe uma direção específica aos procedimentos de abordagem de investigação a serem adotados. Diante disso, a estratégia de pesquisa a ser adotada neste estudo é o delineamento misto, do tipo explanatório sequencial em que se busca expandir os achados de um método com os de outro método sequencialmente (CRESWELL, 2010).

Os métodos mistos, com o delineamento explanatório sequencial, conforme sugerem Creswell e Clark (2013), têm por objetivo explicar os achados quantitativos iniciais mediante procedimentos qualitativos que possibilitam o detalhamento e/ou profundidade aos resultados, enfatizando a visão dos atores pesquisados (fruticultores) sobre o tema em questão.

A estratégia de investigação por métodos mistos combina os métodos das pesquisas quantitativas com métodos emergentes das pesquisas qualitativas, isto é, utiliza-se de instrumentos para a coleta de dados, tais como questões abertas e fechadas. Na etapa quantitativa deste estudo, utilizou-se para a coleta de dados uma *survey* por meio de formulário composto por 54 questões e na segunda (qualitativa), por 08 (oito) questões norteadoras.

A coleta e análise de dados do presente estudo foi composta por duas etapas distintas. Iniciou-se por uma etapa quantitativa considerada prioritária, na qual se buscou testar um conceito (valor em relacionamentos/competitividade e desenvolvimento de APLs); uma segunda, de cunho qualitativo, teve por finalidade aprimorar os resultados da primeira etapa (quantitativa) expandindo seus achados com base na visão dos atores pesquisados.

A adoção desse delineamento na pesquisa justifica-se porque se previu, em razão do tema discutido (Valor relacional), que os resultados quantitativos poderiam exigir explicações acerca de seus significados (resultados). Assim, considerando-se que os resultados quantitativos geraram explicações acerca da relação entre variáveis, optou-se pelo detalhamento da visão desses atores (Fruticultores) acerca do valor relacional e sua influência em ganhos de competitividade e desenvolvimento no APL estudado.

3.3 Métodos de Pesquisa

De acordo com os objetivos traçados, este estudo caracteriza-se como descritivo. Nesse tipo de pesquisa, visa-se identificar fatores que contribuem para a ocorrência de fenômenos distintos. A pesquisa descritiva evidencia a necessidade de uma série de informações sobre o que se almeja pesquisar. Assim, para que um estudo descritivo seja válido cientificamente, será necessária a precisão não apenas da delimitação de métodos e técnicas de pesquisa, como também do modelo teórico que oriente a coleta e análise de dados (TRIVIÑOS, 1987).

O estudo descritivo é o mais recomendável dentro dos métodos mistos de pesquisa (quantitativo/qualitativo), pois busca não somente explorar o fenômeno, mas também entendê-lo de forma sistêmica, descrevendo e analisando sua dinâmica e seu processo, seguindo uma estratégia de pesquisa por meio de um delineamento explanatório sequencial.

Nesse tipo de estudo, os objetivos da pesquisa, os termos e as variáveis, as hipóteses e as questões que norteiam a investigação, bem como a população e a amostra devem ser claramente explicitadas (TRIVIÑOS, 1987). Hair Jr. *et al.* (2005, p.86) destacam que “os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritivas em uma questão”.

Dessa forma, as hipóteses derivadas da teoria normalmente servem para guiar o processo e fornecer uma lista do que precisa ser mensurado. Com o intuito de se manter o propósito do estudo descritivo reconhece-se a necessidade de maior aprofundamento na finalidade a que se propõe investigar, sob o risco de se cair na superficialidade do estudo (TRIVIÑOS, 1987).

Assim, por meio da pesquisa descritiva, busca-se analisar como o valor proveniente de relacionamentos entre parceiros de negócio – ‘6Cs’ (confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação) influencia os ganhos de competitividade (conhecimento e aprendizagem, escala de poder e de mercado, acesso a soluções, redução de custos e de riscos, aprofundamento das relações sociais, melhoria nos níveis de inovação) e o desenvolvimento do arranjo produtivo de frutas no município de Itacoatiara, no estado do Amazonas, considerando-se a visão dos fruticultores insertos no APL.

3.4 Universo e Amostra da Pesquisa

O estado do Amazonas, conforme dados da SEPLAN/AM (2015), dispõe hoje de dez arranjos produtivos constituídos e em funcionamento, quais sejam: (a) construção naval; (b) base mineral/polo cerâmico-oleiro; (c) madeira, móveis e artefatos; (d) artesanato regional; (e) produtos florestais não madeireiros; (f) turismo ecológico e rural; (g) fitoterápicos e

fitocosméticos; (h) fécula e farinha de mandioca; (i) produção de pescado e, por fim, (j) polpas, extratos e concentrados de frutas regionais, aqui chamado de APL de fruticultura.

Visando atender ao propósito da pesquisa, dos dez arranjos produtivos constituídos e em funcionamento no estado, no presente estudo pesquisou-se apenas o APL de polpas, extratos e concentrados de frutas regionais do município de Itacoatiara (APL de fruticultura). Tal escolha justifica-se em razão de esse ser considerado um dos maiores do estado, o mais bem organizado, o maior na produção de abacaxi, por conter um número significativo de atores atuantes, uma vez que, segundo dados do IDAM (Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do estado do Amazonas), existem 2.363 fruticultores. Outra razão que justifica a escolha é a importância econômica desse, considerando-se que a produção de frutas no APL de Itacoatiara movimenta a economia local e regional.

Sendo assim, a abrangência da pesquisa volta-se aos fruticultores do APL de frutas do estado do Amazonas. Esse APL agrega onze municípios do estado, com aproximadamente 8.193 fruticultores cadastrados (Quadro 1). Assim, consideradas a potencialidade de cada município e a distância entre eles e a capital do estado (Manaus), o município escolhido para a pesquisa foi Itacoatiara, mais especificamente as regiões: Vila de Novo Remanso e Vila do Engenho, tidas como as maiores produtoras de frutas do município.

As vilas produzem além do abacaxi, principal fruto, o cupuaçu, o açaí, o maracujá, a acerola, a banana, a graviola, o mamão e o caju, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1: Importância Econômica do APL de Frutas do Município de Itacoatiara.

Polo	Município	Comunidades	Cultura	Produtores
Manaus	Itacoatiara	Novo Remanso e Vila do Engenho	Abacaxi Cupuaçu Açaí Maracujá Acerola Banana Graviola Mamão Caju	2.363

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa.

Considerando-se a população de 2.363 fruticultores, a amostra da pesquisa foi de 182 fruticultores com um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 7%. Para a amostra utilizou-se o critério de amostragem aleatória simples. Amostragem aleatória simples é um método direto de amostragem que atribui a cada elemento da população (2.363) igual

probabilidade de ser selecionado. Para o sorteio aleatório valeu-se da calculadora amostral. O critério de amostragem aleatória simples foi realizado apenas com as comunidades de Novo Remanso e Vila do Engenho em Itacatiara.

Levando-se em conta o tamanho desse município e das vilas pesquisadas (Novo Remanso e Vila do Engenho), a amostra de 182 fruticultores, com uma margem de erro de 7%, é justificada em razão da distância entre os produtores e da dificuldade de acesso aos produtores por vias fluviais e terrestres (com acesso às propriedades, por ramais).

A **unidade de análise** da pesquisa foi representada pelos fruticultores no arranjo produtivo de frutas das vilas de Novo Remanso e Vila do Engenho, que conjuntamente responderam em 2013 por uma produção de abacaxi de aproximadamente 73.260 milhões de frutos (IDAM, 2013). Os instrumentos de pesquisa, tanto a *survey* quanto as questões norteadoras para as entrevistas, foram aplicados *in loco* aos fruticultores do arranjo.

Na etapa qualitativa, selecionaram-se oito produtores que já haviam participado da etapa quantitativa. A seleção desses atores teve por objetivo proporcionar ao estudo informações mais sólidas. A seleção da segunda amostra foi intencional, isto é, buscou-se entender a visão desses produtores sobre o tema em questão, considerando-se a classificação adotada no estudo de pequeno, médio e grande produtores.

3.5 Coleta, Tratamento e Análise dos Dados

Visando à clareza na apresentação da pesquisa, este tópico foi organizado para tratar dos seguintes itens: instrumento de coleta de dados, pré-teste e tratamento e análise dos dados.

3.5.1 Instrumento de Coleta de Dados

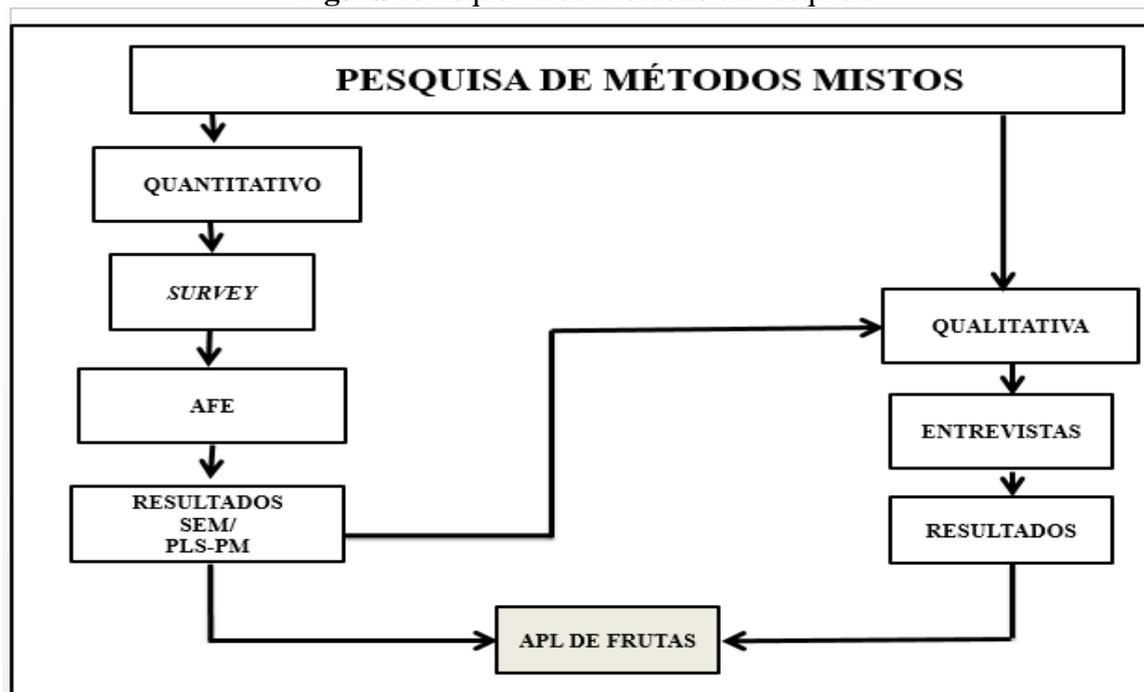
A coleta de dados foi dividida em duas fases, isto é, o presente estudo adotou métodos mistos de pesquisa por meio do delineamento explanatório sequencial composto por duas etapas. Na primeira, quantitativa, utilizou-se de uma *survey* com um formulário estruturado com 72 questões que, após o pré-teste aplicado, foi reduzido para 54 questões. A *survey* (Apêndice I) foi dividida em dois construtos maiores: o primeiro (Relacionamentos Interorganizacionais), formado por seis construtos menores: confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação e o segundo (Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento), formado também por seis construtos: conhecimento e aprendizagem, escala e poder de mercado, acesso a soluções, redução de custos e de riscos, relações sociais e inovação.

Na etapa qualitativa desenvolveram-se oito questões norteadoras para as entrevistas. Tal

instrumento foi aplicado aos atores (produtores), considerados importantes no arranjo em foco. Essa etapa é um complemento da primeira, isto é, buscou-se expandir os achados da primeira etapa da pesquisa (quantitativa).

Assim, nas questões norteadoras (Apêndice II), as categorias analisadas foram: conhecimento e a aprendizagem – CA (aprendizagem conjunta, aprendizagem do APL, geração de conhecimento); escala e poder de mercado e redução de custo e riscos – PM (escala e poder de compra, redução de custos e redução de riscos); relacionamentos entre os parceiros – ReP (relações sociais e acesso às soluções); inovação do APL – INV (inovação na produção, Inovação do APL); competitividade e desenvolvimento – CeD (competitividade do fruticultor, competitividade do APL, desenvolvimento fruticultor, desenvolvimento do APL). Nesse sentido, na Figura 5 esquematiza-se como foi realizada a pesquisa e como as etapas se complementaram.

Figura 5: Esquema de Métodos da Pesquisa.



Fonte: A Autora, com dados da Pesquisa (2015).

3.5.2 Pré-Teste

O pré-teste refere-se à utilização de um estudo-piloto, cuja finalidade é o aprimoramento das versões do formulário. Durante a realização do pré-teste foram avaliados, principalmente, aspectos referentes à clareza na formulação das questões, objetivando-se identificar questões que necessitavam ser reformuladas ou eliminadas do instrumento.

O pré-teste foi aplicado em outubro de 2014, envolvendo 30 empresas do Distrito Industrial de Roraima, estado vizinho ao do Amazonas. O Distrito Industrial no qual foi

aplicado o pré-teste possui características similares ao APL-foco desta pesquisa, isto é, trabalha com atividade produtiva e apresenta proximidade entre atores.

O pré-teste desenvolveu-se num único estágio, subdividido em duas etapas. Na primeira, foram realizadas estatísticas descritivas buscando-se averiguar a média e desvio-padrão. A ideia foi verificar se havia variação, isto é, uma concentração de respostas numa única nota. Com o teste, foi possível constatar que não houve concentrações expressivas, ou seja, as notas mostraram-se bem distribuídas.

Na segunda etapa do pré-teste, foram feitas análises fatoriais, embora a título precário, uma vez que não havia casos suficientes. O intuito da aplicação da fatorial foi o de avaliar o comportamento das respostas. O instrumento testado foi composto por 72 questões distribuídas em 12 blocos de perguntas. Após a realização dele, foram eliminadas 18 questões não aderentes aos fatores, obtendo-se um instrumento final com 54 perguntas.

3.6 Etapa Quantitativa

A abordagem de pesquisa quantitativa objetiva transformar opiniões e informações em números, visando à classificação e à análise, caracterizada pelo emprego da quantificação desde a coleta das informações por meio de formulário de pesquisa até a análise dessas informações por meio de técnicas estatísticas específicas (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Em março de 2015, deu-se início à coleta dos dados. Um recorte transversal no tempo foi necessário para delimitar o período de coleta de dados quantitativos que se estendeu de março a abril de 2015. Os dados coletados foram tabulados no mesmo dia da coleta, pois o objetivo era agilizar os resultados para a próxima etapa.

A etapa quantitativa foi desenvolvida por meio da aplicação de uma *survey* (formulário estruturado), que teve como finalidade atender os seguintes objetivos específicos da pesquisa:

- a) identificar como o valor proveniente da confiança entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL;
- b) identificar como o valor proveniente da cooperação entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL;
- c) identificar como o valor proveniente do comportamento entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL;
- d) identificar como o valor proveniente da comunicação entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL;
- e) identificar como o valor proveniente do comprometimento entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL;

- f) identificar como o valor proveniente da compensação entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL.

A aplicação de um método de pesquisa *survey*, conforme destaca Babbie (2005, p. 86) “envolve a coleta e quantificação de dados”. Estes, conforme sugere o autor, podem ser analisados pouco depois da coleta, confirmando ou não determinada teoria de comportamento social. Outro ponto importante da aplicação de uma *survey* é a possibilidade de adaptação, pois, caso haja modificações na teoria, essa técnica possibilita, se for de interesse do pesquisador, retornar ao conjunto de dados e reanalisá-los do ponto de vista da nova perspectiva teórica (BABBIE, 2005).

A utilização da *survey* geralmente ocorre por meio de um questionário (Apêndice I) que busca conhecer as ações e opiniões dos respondentes de uma população-alvo. O método de pesquisa (*survey*) utilizado no presente estudo tem o intuito de testar um modelo de mensuração para os relacionamentos entre os fruticultores (parceiros de negócios), buscando identificar se há influência deste nos ganhos de competitividade e no desenvolvimento do APL. A finalidade é de se expandir o entendimento acerca do fenômeno em análise.

O formulário de pesquisa estruturado (*survey*) foi aplicado *in loco* aos fruticultores do APL selecionado para o estudo. Assim, a aplicação da *survey* foi apropriada, uma vez que a finalidade do instrumento foi o de descobrir o que estava acontecendo, isto é, “como e por que” acontece o fenômeno, não sendo possível ou não havendo o interesse de controlar as variáveis dependentes e independentes, sendo o ambiente natural o mais adequado para se estudar o fenômeno de interesse (FREITAS *et al.*, 2000).

Com a finalidade de se alcançar o objetivo proposto no estudo, foram levados em consideração aspectos relacionados à formação do valor nas relações entre parceiros de negócios - 6Cs (confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação), bem como a influência desses elementos na competitividade e no desenvolvimento do APL analisado.

Para tanto, consideraram-se as variáveis que, segundo Verschoore e Balestrin (2008), são responsáveis por melhores níveis de competitividade nas empresas, tais como: escala de poder e mercado, redução de custos e de riscos, relações sociais, acesso a soluções, conhecimento/ aprendizagem e inovação. O construto da pesquisa é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Construto da Pesquisa.

Relacionamentos Interorganizacionais	Definição	Questões
Confiança	É uma expectativa em relação ao comportamento do outro (parceiro). A confiança inicia com o primeiro contato entre as partes e ao longo do tempo vai-se fortalecendo.	(1 a 4)
Cooperação	As relações de cooperação entre empresas manifestam-se por meio da complementaridade de competências que pode resultar na melhoria dos índices de qualidade e produtividade.	(5 a 7)
Comportamento	O comportamento construtivo entre empresas parceiras ocorre principalmente por meio do compartilhamento de informações e da transferência de conhecimentos que favorecem a longevidade das relações e dos negócios.	(8 a 11)
Comunicação	A comunicação entre empresas parceiras beneficia a tomada de decisões e o desenvolvimento da empresa na medida em que compartilham informação e tecnologia.	(12 a 16)
Comprometimento	O comprometimento refere-se à responsabilidade de o ator arcar com um compromisso feito.	(17 a 19)
Compensação	A compensação refere-se aos resultados (ganhos) obtidos por meio das relações de parcerias firmadas.	(20 a 22)
Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento	Definição	Questões
Conhecimento e aprendizagem	A sinergia proveniente dos relacionamentos pode permitir a geração e disseminação de conhecimentos e aprendizagem entre os parceiros, principalmente por meio da troca de experiências e práticas administrativas e inovativas.	(23 a 27)
Escala e poder de mercado	Refere-se a ganhos decorrentes do crescimento do número de associados na rede.	(28 a 33)
Acesso a soluções	Diz respeito ao poder da rede em solucionar determinados problemas de seus membros.	(34 a 39)
Redução de custos e riscos	Refere-se ao benefício de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.	(40 a 45)
Relações sociais	As relações sociais fundamentam-se no aprofundamento das relações entre indivíduos na rede, possibilitando-lhes agregar valor às relações.	(46 a 50)
Inovação	A união de empresas possibilita o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação permitindo às empresas parceiras um rápido acesso a novas tecnologias.	(51 a 54)

Fonte: A Autora, com base nos estudos de Begnis (2007), Verschoore e Balestrin (2008), Miguel (2012).

O formulário de pesquisa (Apêndice I) foi estruturado considerando-se essencialmente os relacionamentos entre parceiros (fruticultores). Elaborado a partir da escala semântica bipolar intervalar de dez pontos, o zero indica “discordo totalmente” e o dez, “concordo

totalmente”. Para Siegel e Castellan Jr. (2008, p. 48), “uma escala intervalar é caracterizada por uma unidade de medida comum e constante”. Na escala intervalar, conforme o que sugerem os autores, são atribuídos números a todos os pares de objetos no conjunto ordenado.

Os autores salientam ainda que a razão entre dois intervalos quaisquer é independente da unidade de medida e do ponto zero. Nesse tipo de escala, o ponto zero e a unidade de medida são arbitrários, isto é, a escala apresenta propriedades de ordem e diferença, porém com um ponto zero arbitrário (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2008). Assim, no presente estudo, os números que codificam os valores dos atributos foram definidos com base na escala intervalar proposta.

Segundo Babbie (2005, p. 214), “uma escala é construída pela atribuição de escores a padrões de respostas entre os vários itens que formam a escala”. Dessa forma, uma escala busca tirar vantagem de qualquer possível estrutura de intensidade entre os itens individuais. Nesse sentido, a pesquisa buscou por meio da aplicação da *survey* transformar em números as opiniões e informações coletadas com os fruticultores do APL. Tais números possibilitaram a classificação e a análise por meio da técnica de análise de dados denominada modelagem de equações estruturais, que será tratada no item 3.8.1.2.

3.7 Etapa Qualitativa

Na etapa qualitativa adotou-se o delineamento explanatório sequencial que teve por finalidade detalhar os achados quantitativos explicando-os segundo a visão dos atores pesquisados (Fruticultores). Nessa etapa foram realizadas entrevistas com agentes considerados importantes no arranjo, tais como: três produtores de grande porte, três produtores de médio porte e dois produtores de pequeno porte, totalizando oito produtores, além do emprego da técnica de observação direta no APL. Tal técnica teve por finalidade apoiar as informações coletadas nas entrevistas.

A observação direta deu-se por meio da visita ao campo (roçado), em que se acompanharam os trabalhos dos produtores no seu dia a dia, o uso de tecnologias, a forma de cooperação entre eles, a troca de conhecimento e aprendizagem, as atividades realizadas conjuntamente. Foram feitas, ainda, visitas às residências de produtores, a almoços e aniversários para se analisarem as relações sociais; acompanhou-se a chegada de caminhões, vindos de Manaus com mercadorias compradas conjuntamente e sua distribuição, e a saída desses do APL carregados de frutas, em especial de abacaxis.

Durante duas semanas, foram realizados plantões das seis às onze da manhã na principal loja de material agrícola, cuja finalidade foi se verificarem as compras conjuntas, o nível de

confiança e a interação entre os produtores. Um recorte transversal no tempo foi necessário para delimitar o período de coleta dos dados qualitativos que compreendeu todo o mês de maio de 2015.

Os dados qualitativos só foram coletados após a tabulação dos dados quantitativos, isto é, após uma breve noção do número de respostas fornecidas pelos fruticultores na primeira etapa. Outro ponto importante foi o fato de que os respondentes selecionados para essa etapa (qualitativa) foram identificados durante a primeira fase da pesquisa (quantitativa) e selecionados intencionalmente.

Durante a aplicação do formulário e visando à seleção dos produtores para a segunda etapa, buscou-se coletar durante a aplicação do formulário informações que pudessem contribuir para a seleção deles para a segunda etapa, verificando-se, por exemplo, se o fruticultor se considerava um grande, médio ou pequeno produtor, se plantava mais de um tipo de frutas, se possuía máquinas e equipamentos de grande porte como tratores e caminhões e a quantidade de funcionários (caso houvesse).

Muitos desses elementos foram percebidos pela pesquisadora durante a aplicação do instrumento, como tratores e caminhões estacionados na propriedade; quantidade de funcionários para o café da manhã ou lanche da tarde e quantidades diferentes de tipos de frutas cultivadas. As informações percebidas pela pesquisadora foram confirmadas com o produtor e aquelas não visíveis muitas vezes eram fornecidas por ele durante a explicação que ele procurava dar, para justificar sua nota (fato não obrigatório, mas comum a todos os produtores pesquisados) ou, ainda, questionadas pela pesquisadora de maneira informal.

Tais informações foram anotadas e utilizadas para selecionar os atores da segunda etapa. Os produtores foram separados em três grupos (grande, médio e pequeno). Considerou-se para essa classificação a percepção da pesquisadora (visão de campo) e as informações dos produtores, baseadas, principalmente, na justificativa dada para as questões, 5, 20, 37, 43 e 45 do instrumento (*survey*).

Assim, para essa seleção, consideraram-se os seguintes critérios: o porte do fruticultor, sua estrutura, tempo de atuação no arranjo, nível de desenvolvimento da produção, bem como o nível de relacionamento do produtor com o arranjo.

A etapa qualitativa teve como finalidade responder ao objetivo específico 'g' desta pesquisa, buscando-se avaliar a influência dos 6Cs nos ganhos de competitividade e no desenvolvimento do APL de frutas no município de Itacoatiara (AM). Os critérios utilizados para a escolha dos fruticultores para a segunda etapa são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3: Critérios de Classificação dos Produtores do APL.

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

Fonte: A Autora, com dados da Pesquisa.

O método de pesquisa qualitativo é útil para fenômenos com caráter dinâmico, como é o caso dos relacionamentos entre parceiros em APL e a formação de valor relacional decorrente desses relacionamentos. Elementos como confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação (6Cs) podem influenciar a competitividade e desenvolvimento do arranjo, considerados objetos de análise do próprio processo (GODOY, 1995; BALBASTRE, 2003).

A etapa qualitativa teve por finalidade explorar o tema com os protagonistas do objeto estudado, aprimorando os achados da etapa quantitativa, conforme os dados estatísticos encontrados. A pesquisa qualitativa, considerando-se o emprego da técnica de métodos mistos, por meio de um delineamento explanatório sequencial permitiu entender-se o ‘como e o porquê’ da ocorrência do fenômeno. Para isso, foi necessário levar em consideração, principalmente, o ponto de vista do respondente sobre o assunto em questão (EISENHARDT, 1989).

As entrevistas consistiram de oito questões norteadoras. Tais questões foram aplicadas aos agentes considerados importantes no arranjo (grandes, médios e pequenos produtores). As perguntas envolveram questões subjetivas com ênfase nos temas relativos aos fatores de ganhos de competitividade e desenvolvimento como: conhecimento e a aprendizagem – escala e poder de mercado; relacionamentos entre os parceiros, inovação do APL, competitividade e desenvolvimento do APL.

3.8 Tratamento e Análise dos Dados

A fase de tratamento e análise dos dados de pesquisa tem a finalidade de evidenciar a síntese produzida entre os resultados encontrados, as inferências realizadas e a perspectiva

teórica do estudo. Diante disso, inicia-se a descrição das estratégias adotadas para o tratamento e análise dos dados quantitativos e qualitativos.

3.8.1 Estratégia de Tratamento e Análise dos Dados

O presente estudo iniciou-se com a análise de dados por meio da etapa quantitativa (primeira etapa). Essa etapa foi dividida em duas fases: a primeira, composta de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), teve como objetivo avaliar a qualidade do modelo no intuito de melhor ajustá-lo para a segunda; na segunda fase foram considerados os 182 fruticultores respondentes da *survey*.

A segunda fase foi desenvolvida com o uso da técnica de modelagem de equações estruturais (SEM- *Structural Equation Modeling*) por meio da aplicação do método de estimação PLS-PM (*Partial Least Squares Path Modeling*) baseado em mínimos quadrados parciais, que serão discutidos no próximo item (3.8.1.2). O objetivo da aplicação dessa técnica foi o de testar a teoria por meio das hipóteses alinhavadas, avaliando-se a significância estatística do modelo e especificando-se as causas entre variáveis latentes.

A segunda etapa (qualitativa) da pesquisa consistiu na análise das entrevistas realizadas com oito produtores no APL. Nessa etapa, foram explorados detalhadamente esses agentes, no intuito de não só se confirmarem os achados da pesquisa quantitativa, como também de expandi-los, possibilitando ao estudo um nível maior de credibilidade. As entrevistas realizadas com os oito produtores do arranjo foram gravadas para posterior análise.

3.8.1.1 Análise Fatorial Exploratória

A Análise Fatorial (AFE) é uma técnica estatística de interdependência, pois estuda o interrelacionamento entre variáveis (BEZERRA., 2009; HAIR JR. *et al.*, 2009). Segundo Bezerra (2009, p. 74), a “Análise Fatorial busca, através da variação de um conjunto de variáveis, a identificação de dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos; o intuito é desvendar estruturas existentes, mas que não são observáveis diretamente”.

A Análise Fatorial tem por finalidade descrever a estrutura de covariâncias entre as variáveis, isto é, apresentar essa estrutura em termos de um número menor de variáveis não observáveis. Cada uma dessas dimensões de variabilidade comum recebe o nome de fator (BEZERRA, 2009).

Tal técnica permite detectar a existência de certos padrões subjacentes nos dados, de maneira que possam ser reagrupados num conjunto menor de dimensões ou fatores. Ela

pressupõe altas correlações entre variáveis gerando agrupamentos que configuram os fatores, isto é, a correlação entre as variáveis surge porque essas variáveis compartilham ou estão correlacionadas pelo mesmo fator.

Segundo Hair Jr. *et al.* (2009, p.102), “esses grupos de variáveis (fatores) são por definição altamente relacionados, são considerados como representantes de dimensões dentro dos dados”. Nesse sentido, o propósito da utilização da técnica de Análise Fatorial do tipo Exploratória (AFE) no presente estudo é o de resumir as informações contidas em diversas variáveis originais num conjunto menor de novas dimensões compostas ou variáveis estatísticas com uma perda mínima de informações.

O resultado da Análise Fatorial (AFE), ou seja, o conjunto menor de dimensões ou variáveis resultantes do processamento da técnica permitiu identificar os padrões de correlações, ou seja, foi possível descobrir a validade fatorial das questões que compõem cada escala ou construto, que serviram de base para a técnica de modelagem de equações estruturais, segunda etapa da análise de dados. Segundo o que sugere Damásio (2012), a Análise Fatorial Exploratória (AFE) pode ser definida como um conjunto de técnicas multivariadas, que tem como objetivo encontrar a estrutura subjacente numa matriz de dados e determinar o número e a natureza das variáveis latentes (fatores), isto é, aquelas que melhor representam um conjunto de variáveis observadas.

Nesse sentido, a Análise Fatorial Exploratória (AFE) busca analisar a estrutura das interrelações de um determinado número de variáveis observadas, definindo os fatores que melhor explicam a sua covariância (HAIR JR. *et al.*, 2005). Para Borges, Benedicto e Carvalho (2014), o principal objetivo da AFE é o de tentar estabelecer uma estrutura inerente entre as variáveis que estão sendo analisadas por meio de estruturas de correlação subjacentes, ou seja, pretende definir fatores que estão altamente interrelacionados.

Ainda segundo os autores, a técnica é utilizada para reduzir a complexidade de um grande número de variáveis num arranjo menor, buscando explicar o fenômeno de maneira minuciosa. Por sua vez, Hair Jr. *et al.* (2009) destacam que no uso da Análise Fatorial há a necessidade do estabelecimento dos seguintes passos: (I) identificação e formulação adequada do problema; (II) construção da matriz de correlação; (III) determinação do número de fatores; (IV) rotação dos fatores; (V) interpretação dos fatores; (VI) cálculo das cargas fatoriais ou escolha de variáveis substitutas e (VII) determinação do ajuste do modelo.

A Análise Fatorial Exploratória foi testada no SPSS por meio dos testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), *Measure of Sampling Adequacy* (MSA), teste de comunalidade, variância total explicada. O método de extração foi a análise dos componentes principais (ACP).

Tal método permite transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis não correlacionadas (independentes/ortogonais), as chamadas componentes principais, que resultam de combinações lineares do conjunto inicial. O propósito desta análise é determinar as componentes principais para explicar o máximo possível da variação total dos dados com o menor número possível de componentes.

Na AFE, os dados são reduzidos, isto é, há a simplificação de sua estrutura, de forma que o fenômeno em estudo passe a ser representado de modo tão simples quanto possível, sem sacrificar informações importantes (PREARO *et al.*, 2011). Segundo Prearo *et al.* (2011, p.07), para um adequado uso da técnica de AFE, deve-se observar as seguintes premissas:

a) Sensibilidade ao tamanho da amostra

O tamanho da amostra, isto é, o número de casos, indivíduos, observações, entrevistas deve ser adequado para permitir a generalização dos resultados, os quais podem ser verificados pela significância estatística dos testes (PREARO *et al.*, 2011).

b) Multicolinearidade

Para os autores, o vocábulo multicolinearidade refere-se à existência de mais de uma relação linear exata, isto é, significa a existência de uma “perfeita” (ou exata) relação linear entre algumas ou todas as variáveis explicativas de um modelo de regressão. Assim, a avaliação da multicolinearidade pode ser realizada por meio dos testes: MSA (*Measure of Sampling Adequacy*); KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*); VIF (*Variance Inflation Factor*); índice de condição; índice de tolerância (PREARO *et al.*, 2011).

c) Normalidade multivariada

Ainda conforme os autores, nas técnicas de análise multivariada que se utilizam de variáveis métricas e testes estatísticos, a normalidade multivariada é a condição fundamental de aplicação. Os autores salientam que, em dados reais, a presença de variáveis com distribuição normal multivariada exata dificilmente ocorre. Nesse sentido, a densidade normal é frequentemente uma aproximação útil e a verdadeira distribuição da população (PREARO *et al.*, 2011).

d) Linearidade

A premissa da linearidade, conforme o que sugerem Hair Jr. *et al.* (2005) e Prearo *et al.* (2011), enfatiza valores que se ajustam a uma linha reta, que manifesta uma mudança com unidade constante da variável dependente em relação a uma mudança constante da variável independente. Tal premissa pode ser observada na inspeção simples de gráficos como o diagrama de dispersão (*scatterplot*). Prearo *et al.* (2011) salientam que a linearidade pode ser

verificada ainda na análise de correlação e em outros testes mais complexos apropriados para a detecção dessa premissa.

e) Homoscedasticidade

Homoscedasticidade é uma importante premissa a ser observada na Análise Fatorial Exploratória (AFE). Sua não observação pode invalidar toda a análise estatística. Para Prearo *et al.* (2011), a homoscedasticidade ocorre quando a variância dos termos de erro parece constante ao longo do domínio da variável preditora. Nesse sentido, tal premissa pode inicialmente ser verificada por meio de gráficos de resíduos (erros).

Assim, a AFE busca analisar o comportamento de uma variável ou grupos de variáveis em covariação com outras, isto é, reduzir dados muito complexos a um tamanho manuseável para que o pesquisador possa interpretar melhor os seus resultados (GREEN e SRINIVASAN, 1978; KERLINGER, 1979).

Neste sentido, vale salientar que a aplicação da técnica deu-se em razão da pesquisa ter caráter exploratório, considerando que a escala foi construída pela pesquisadora. Assim, tal técnica serviu para validar o instrumento, isto é, serviu para a validação estatística da escala.

3.8.1.2 Modelagem de Equações Estruturais (SEM)

A SEM é conhecida na literatura por muitos nomes, dentre os quais se destacam: análise estrutural de covariância, análise de variável latente, modelagem causal, análise causal, modelagem por equações simultâneas e, às vezes, simplesmente pelo nome do pacote computacional especializado usado no tratamento dos dados (HAIR JR. *et al.*, 2009, FERNANDES NETO, 2013).

A técnica de modelagem de equações estruturais apresenta diferentes caminhos para se testarem modelos, distinguidos segundo três características básicas, conforme postulam Hair Jr. *et al.* (2009, p.543):

- a) estimação de relações de dependência múltiplas e interrelacionadas;
- b) habilidade para representar conceitos não observados nessa relação e corrigir erro de mensuração no processo de estimação;
- c) definição de um modelo para explicar o conjunto inteiro de relações.

Os autores salientam ainda que a modelagem de equações estruturais (SEM) é uma família de modelos estatísticos que busca explicar as relações entre múltiplas variáveis. A técnica, segundo eles, possui a capacidade de examinar a estrutura de interrelações expressas numa série de equações de regressão múltipla, descrevendo todas as relações do construto (variáveis dependentes e independentes).

A SEM possui a habilidade de representar conceitos não-observáveis em modelos complexos. Tal técnica passa a ser vista como uma ferramenta de análise multivariada de segunda geração (CHIN, 1998; PREARO, 2013; HAIR JR. *et al.*, 2005; HAIR JR. *et al.*, 2009). Ao contrário de outras técnicas de regressão, a SEM permite também representar múltiplas relações simultaneamente e com especificação da direção causal combinando aspectos da regressão linear múltipla e da análise de fatores comuns.

A modelagem de equações estruturais tem como base um conjunto de técnicas estatísticas (TRÓCCOLI, 1999; PREARO, 2008) que combinam uma série de modelos e métodos estatísticos de econometria, psicometria, sociometria e estatística multivariada. Segundo Prearo (2008, p. 40), a modelagem de equações estruturais “enquadra-se na categoria construção de hipóteses e na categoria investigação da dependência entre variáveis”.

A SEM, conforme o autor indica, tem como objetivo testar teorias por meio de hipóteses, avaliar a significância estatística de um modelo teórico e especificar causas entre variáveis latentes. A literatura evidencia dois principais tipos de modelagem de equações estruturais: um baseado em covariância (tradicional) e outro, em mínimos quadrados parciais (PLS), este último empregado nesta tese.

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

O PLS ganhou importância como uma alternativa ao modelo de modelagem de equações estruturais baseada em covariância (tradicional) que até pouco tempo era o mais utilizado (PREARO, 2013). Bido *et al.* (2010, p.4) destacam que “o uso do método PLS-PM ganhou notoriedade em trabalhos acadêmicos apenas recentemente”. Os autores salientam que tem crescido nos últimos anos o número de trabalhos acadêmicos que adotaram o PLS-PM.

Essa crescente preferência de pesquisadores pelo uso do método PLS, justifica-se porque esse método apresenta menor nível de premissas a serem atendidas para sua aplicação, principalmente no que tange à distribuição dos dados e ao tamanho da amostra (PREARO, 2013). Nesse sentido, Prearo (2013, p. 97) faz uma síntese das principais diferenças entre os dois métodos (Quadro 4).

Quadro 4: Resumo das principais diferenças entre PLS e MEEBC.

Item	PLS	MEEBC
Objetivo	Predição	Teste de teoria: modelos causais
Abordagem	Baseado em variância	Baseado em covariância
Predição	Consistente quanto maior o tamanho da amostra e a quantidade de indicadores	Bom para amostras grandes
Tipos de variáveis observadas	Contínuas, discretas ordinais ou não ordenadas	Contínuas ou discretas ordinais (utilizando correlações especiais)
Variáveis latentes	Combinações lineares dos indicadores. Os escores fatoriais são estimados explicitamente	Indeterminância fatorial: diversos modelos podem reproduzir a matriz de covariância
Modelo de mensuração	Indicadores reflexivos e formativos	Indicadores reflexivos
Requisitos quanto à teoria	Mais flexíveis. Contexto mais exploratório	Fortemente dependente da teoria
Distribuição dos dados	Não há suposições	Dependendo do método de estimação, as variáveis devem apresentar distribuição normal multivariada
Tamanho da amostra	10 vezes o maior número de preditores. O mínimo recomendado é de 30 a 100 casos.	Depende do método de estimação
Identificação	Para modelos recursivos é sempre identificado	Depende do modelo e deve ter pelo menos de 3 a 4 indicadores por variável latente
Significância dos parâmetros	Estimado por métodos não-paramétricos, por exemplo, <i>bootstrapping</i>	Geralmente estimada por modelos paramétricos
Complexidade	Capaz de lidar com alta complexidade (100 constructos e 1000 indicadores)	Complexidade de media a moderada (menos de 100 indicadores)
Inclusão de restrições nos parâmetros do modelo	Não é possível impor restrições aos parâmetros do modelo	É possível impor restrições em qualquer parâmetro do modelo, fixando-se valores ou relação entre valores
Tipos de modelos	Recursivos	Recursivos e não recursivos
Fatores por indicador	Variáveis observáveis podem indicar somente uma variável latente	Uma variável observada poderá indicar mais de uma variável latente
Correlações entre os erros de medidas podem ser modeladas	Não	Sim
Testes estatísticos disponíveis	Inferências requerem <i>Jackknifing</i> ou <i>bootstrapping</i>	Disponível e validos se atendidas todas as premissas do modelo

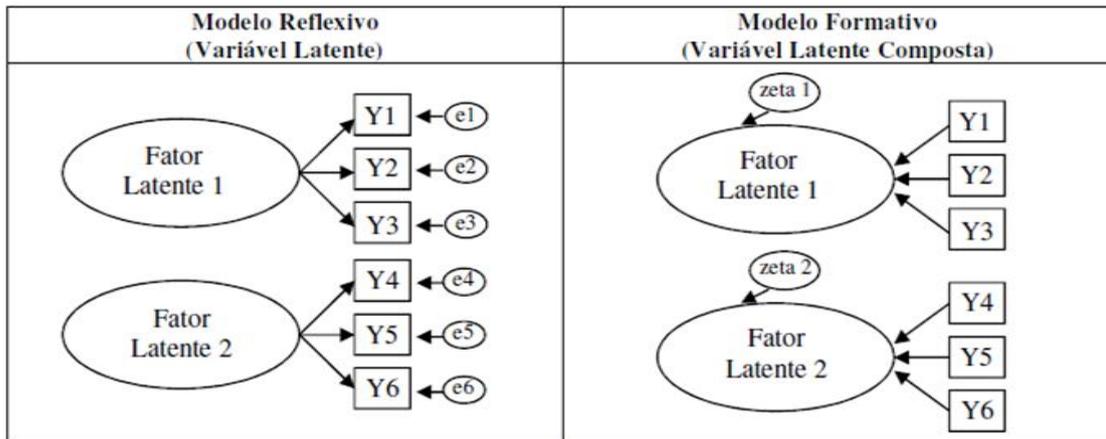
Fonte: Prearo (2013, p.97).

Para Bido *et al.* (2010, p.4), um dos motivos para a recente preferência dos pesquisadores, em especial os nacionais, pelo uso do método (PLS-PM) é a possibilidade de se modelarem variáveis latentes com indicadores formativos. Os indicadores formativos são aqueles que têm por objetivo explicar o construto, não objetivando necessariamente a intenção de correlacionar variáveis como no caso dos indicadores reflexivos que já são explicados pelo construto (BIDO *et al.*, 2010; PREARO, 2013).

A escolha do PLS baseado em mínimos quadrados parciais deu-se em razão de o tamanho da amostra (182) não suportar a modelagem de equações estruturais baseada em covariância, porque tal tamanho não permite a utilização do Emos ou Lisrel, por exemplo. Outra razão diz respeito ao fato de que, em ciências sociais aplicadas, geralmente a distribuição é não normal e ainda porque o PLS é a técnica mais robusta para o atendimento de algumas premissas.

Bido *et al.* (2010) e Prearo (2013) destacam a importância da escolha correta do modelo. Segundo eles, “tratar um modelo formativo como reflexivo ou vice e versa compromete a robustez do modelo e as conclusões obtidas a partir dele” (PREARO, 2013, p.102). Prearo (2013) apresenta um exemplo de modelos reflexivos e formativos que se reproduz na Figura 6.

Figura 6: Exemplos de Modelos Reflexivos e Formativos.



Fonte: Prearo (2013, p.102).

Com base nas características do fenômeno em estudo, o modelo adotado nesta pesquisa será reflexivo. Conforme sugerem Brei e Liberali Neto (2006, p.136), no modelo reflexivo a direção de causalidade vai do construto para seus indicadores. Em outras palavras, nesse modelo as mudanças no construto causam mudanças também nos itens.

Prearo (2013, p.97) destaca que, para um constructo reflexivo, sete indicadores e/ou métodos são sugeridos para a avaliação do modelo de mensuração com utilização de PLS, como se expõe aqui:

- 1) **validade dos constructos** - esse indicador busca avaliar o grau com que as variáveis do modelo pertencem ao constructo; é indicado na utilização de análise fatorial visando à unidimensionalidade dos constructos;
- 2) **comunalidade** - esse indicador identifica a parcela da variância dos indicadores indicada pela variável latente;
- 3) **cargas fatoriais** - segundo Zwicker, Souza e Bido (2008) esse indicador evidencia que cargas fatoriais superiores a 0,60 são aceitáveis enquanto que o limite inferior para este indicador é de 0,40, conforme postula Hulland (1999).
- 4) **consistência interna** - o *Alpha de Cronbach* é utilizado para a avaliação da consistência interna de um constructo. Ainda a respeito desse indicador, Chin (1998) admite que somente valores superiores a 0,70 devam ser aceitos para análises. Hock e Ringle (2006) e Hair Jr. *et al.* (2010) contradizem essa afirmação, dizendo que podem ser aceitos valores de 0,60. Nota-se

que os autores divergem quanto ao valor mais adequado para se avaliar um conjunto de indicadores na mensuração de um constructo latente (PREARO, 2013).

5) confiabilidade composta - segundo Prearo (2013, p. 98), a confiabilidade composta é uma alternativa ao *Alpha de Cronbach*, pois este pode ser subestimado ou superestimado. Hock e Ringle (2006) enfatizam que, em modelos com propósitos exploratórios, a confiabilidade composta deve ser superior a 0,60.

6) validade convergente (variância média extraída) - usada para o exame da validade dos constructos, é representada pela variância dos indicadores capturada pelo constructo em relação à variância total. Sharma (1996) e Prearo (2013) ressaltam que valores do cálculo da variância média extraída, inferiores a 0,50, são considerados insuficientes;

7) validade discriminante (critério de *Fornell-Larcker*) - para Prearo (2013, p. 99), o indicador validade discriminante pressupõe que a variância extraída para cada constructo deve ser maior que o quadrado da correlação entre o constructo e qualquer outro constructo, o que caracteriza uma variância compartilhada.

Em razão da divergência dos autores quanto ao valor aceitável para cada uma das premissas sugeridas e considerando que esses valores são arbitrários, neste estudo serão admitidos como aceitáveis valores relativamente próximos ao menor valor, sugeridos pela teoria.

Com base no exposto, o Quadro 5 sintetiza as principais informações a respeito das premissas a serem cumpridas em relação ao indicador de avaliação da qualidade do modelo de mensuração reflexivo deste estudo.

Quadro 5: Indicador de Avaliação Reflexivo.

Indicadores	Modelos Reflexivos	Teoria
Cargas Fatoriais	Acima de 0,40	Hulland (1999)
Confiabilidade Composta	A partir de 0,60	Hock e Ringle (2006)
Consistência interna (<i>Alpha de Cronbach</i>)	A partir de 0,60	Hair Jr. et al (2010)
Variância Média Extraída	A partir de 0,50	Sharma (1996)
Validade Discriminante	AVE deve ser maior do que a variância entre o construto e os outros construtos do modelo	Prearo (2013)

Fonte: Prearo (2013, p. 99).

O PLS é um método que não dispõe, segundo Prearo (2013, p. 112), de teste estatístico para a avaliação geral do modelo. Por essa razão, o autor salienta que alguns procedimentos no intuito de suprir tal ocorrência devem ser considerados. Assim, destacam-se:

- a) coeficiente de determinação ou explicação (R^2) – este coeficiente indica quanto da variável latente é explicado pelo modelo;

b) significância dos coeficientes estruturais – no PLS, a significância estatística do coeficiente estrutural é verificada por meio do teste *t* de *Student*, em que os valores acima de 1,96 sugerem significância.

3.8.1.3 Análise das Entrevistas

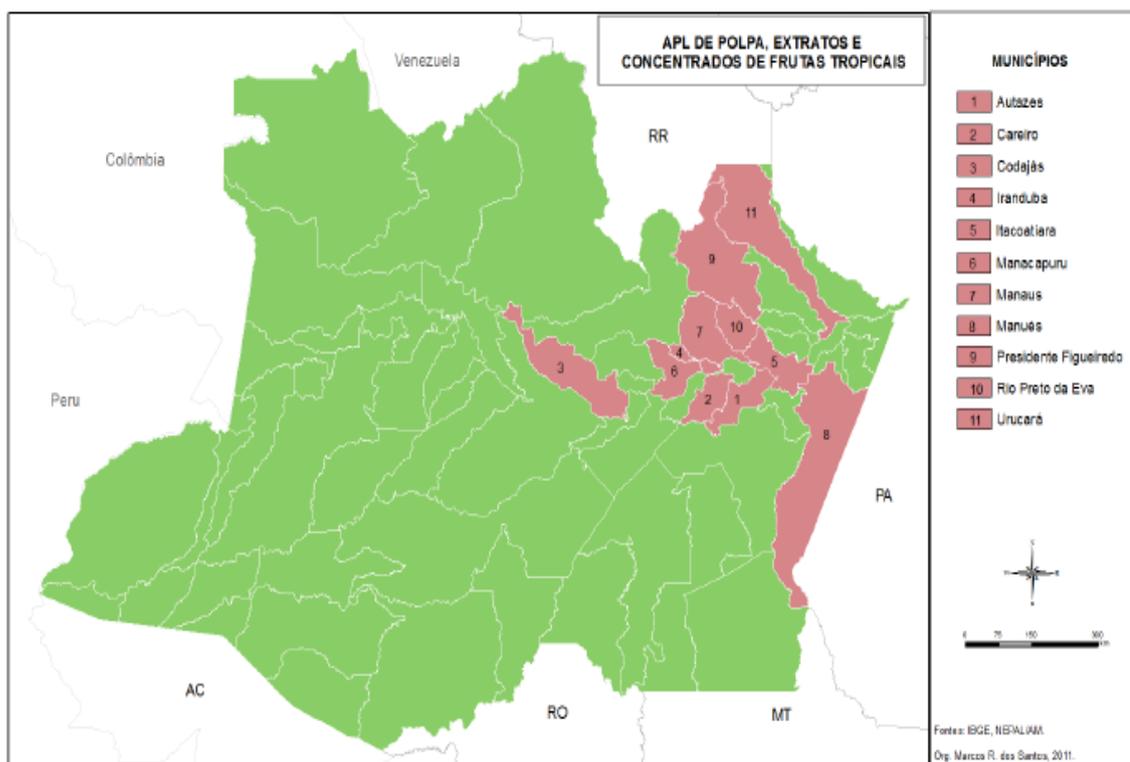
O processo analítico adotado na etapa qualitativa foi a análise temática, apoiada na fenomenologia. A fenomenologia é um procedimento que enfatiza a experiência dos participantes como objeto de estudo. A etapa qualitativa teve por objetivo avaliar a visão dos fruticultores sobre a influência dos 6Cs nos ganhos de competitividade e desenvolvimento do APL de frutas no município de Itacoatiara.

Para essa etapa foram definidas as seguintes categorias de análise (EISENHARDT, 1989): conhecimento e a aprendizagem – CA (aprendizagem conjunta, aprendizagem do APL, geração de conhecimento); escala e poder de mercado e redução de custo e riscos – EPM (escala e poder de compra, redução de custos e redução de riscos); relacionamentos entre os parceiros – ReP (relações sociais e acesso às soluções); inovação do APL – INV (inovação na produção, inovação do APL); competitividade e desenvolvimento – CeD (competitividade do fruticultor, competitividade do APL, desenvolvimento fruticultor, desenvolvimento do APL).

3.9 Caracterização do APL de Frutas do Município de Itacoatiara no estado do Amazonas

Situado na região Norte do país, o estado do Amazonas faz fronteira a Leste com o estado do Pará; a Sudeste com Mato Grosso; ao Sul com Rondônia; a Sudoeste com o Acre e ao Norte com Roraima e com a Venezuela; a Noroeste com a Colômbia e a oeste com o Peru. Seu território compreende uma área de 1.559.159,148 km², que abrange 62 municípios, conforme pode ser visualizado na Figura 7.

Figura 8: APL de Polpas, Extrato e Concentrados de Frutas Tropicais.



Fonte: Santos (2011, p. 93).

O APL de polpas, extratos e concentrados de frutas tropicais no Amazonas (APL de Friticultura) tem como principal produtor o município de Itacoatiara, que conta com a produção e comercialização de uma grande variedade de frutas, com destaque para: abacaxi, cupuaçu, açaí, maracujá, graviola, acerola, banana, mamão e caju, bastante consumidas no mercado local, entre muitas outras.

3.9.1 Município de Itacoatiara

Itacoatiara encontra-se distante 266 km (rodovia AM10) da capital Manaus. A população do município, em 2014, atingiu 95.714 habitantes (IBGE, 2010). O município faz fronteira ao Norte com os municípios de Silves e Itapiranga; ao Sul, com Nova Olinda do Norte; a Leste com Urucurituba, Boa Vista de Ramos e Maués e a Oeste com Rio Preto da Eva e a capital, Manaus. O município de Itacoatiara é referência na produção de abacaxi, além de cupuaçu, açaí e maracujá, entre outros tipos de frutas (Figura 9).

Figura 9: Plantio de Abacaxi -Vila de Engenho e Nova Remanso/Itacoatiara/AM.



Fonte: A Autora, com base em dados da Pesquisa.

Segundo dados do IBGE (2010), o estado do Amazonas ocupou a oitava posição no *ranking* nacional da produção de abacaxi. O município de Itacoatiara e, mais especificamente, as Vilas de Engenho e Novo Remanso, são as maiores produtoras da fruta no município e também no estado (Figura 9).

3.9.1.1 Vila de Novo Remanso e Engenho

As vilas de Novo Remanso e Engenho estão distantes cerca de 135 km do centro de Itacoatiara. O acesso a essas comunidades é possível por rodovia (AM 010), altura do km 169,8 e hidrovia, pelos rios Amazonas e Preto, popularmente conhecido como Paraná da Eva.

Novo Remanso e Vila do Engenho, em 2013, conforme dados do IDAM, foram responsáveis pela produção de aproximadamente 73.260 milhões de abacaxis, 2.096 mil toneladas de cupuaçu, 736 toneladas de açaí e 2.660 toneladas de maracujá. Ainda segundo o IDAM, Novo Remanso e Engenho contam com 1.332 produtores de abacaxi, 524 de cupuaçu, 133 de maracujá, 92 de açaí, 50 de acerola, 87 de banana, 54 de graviola, 27 de mamão e 64 de caju (Quadro 6). Observa-se, portanto, que o abacaxi, o cupuaçu, o maracujá e o açaí (Figura 10) apresentam-se numerosos, tanto em produção, quanto em produtores, como os mais representativos no APL.

Figura 10: Principais Frutas Produzidas no APL de Itacoatiara/AM.



Fonte: A Autora, com dados da Pesquisa (2015) e IDAM (2015).

Segundo o Núcleo Estadual de Arranjos Produtivos (NEAPL/AM,2008), não existe um diagnóstico detalhado do atual quadro de agentes econômicos envolvidos nesse segmento produtivo. Todavia as estimativas abaixo são indicativas da importância econômica do APL em referência, conforme pode ser observado no Quadro 6.

Conforme dados do NEAPL/AM (2008), o maior consumo de polpa de cupuaçu concentra-se na Região Norte. No entanto esse fruto vem conquistando outras regiões do Brasil e o mercado de países da Europa, Ásia e América do Norte, sobretudo Inglaterra, Japão, Suécia e Estados Unidos.

No caso deste estudo, o APL de Polpas, extrato e concentrados de frutas do município de Itacoatiara, no Amazonas, apresenta significativa importância para o desenvolvimento local e regional, pois envolve um número significativo de agentes (Quadro 6). Assim, considerando o que postulam Cassiolato e Lastres (2003), este APL apresenta relações de interdependência, de articulação e de vínculos consistentes entre empresas e atores, formando uma importante arquitetura organizacional que transforma continuamente o contexto de negócio, isto é, o local ou região em que se insere.

Quadro 6: Importância Econômica do APL de Frutas do Amazonas.

Polo	Município	Cultura	Produtores	Área (HÁ)	Produção	Agroindústrias
	Autazes	Cupuaçu	350	550	450/ton	-
	Iranubá	Cupuaçu	80	90	180 (mil frutos)	-
Manaus	*Itacoatiara - Novo Remanso e Engenho	Abacaxi	1.332	3.330,00	65.000/ton	2
		Cupuaçu	524	1.048,00	2.096,00/ton	
		Maracujá	133	145	2.660,00/ton	
		Açaí	92	184	736,00/ton	
		Acerola	50	72	864/ton	
		Banana	87	90	72 mil cachos	
		Graviola	54	108	432/ton	
		Mamão	27	54	1.350/ton	
		Caju	64	33,5	67,00 (mil frutos)	
	Manacapuru	Cupuaçu	290	409	105/ton	5
	Manaus	Cupuaçu	600	1.036,00	7,50/ton	9
	Maués	Guaraná	2.700	4.700,00	300,00/ton	-
	Presidente Figueiredo	Cupuaçu	300	1.000,00	180,00/ton	1
		Guaraná	2	42	115,00/ton	
Careiro	Cupuaçu	310	270	3/ton		
Codajás	Açaí	630	700	2.400/mil cachos		
Rio Preto da Eva	Cupuaçu	440	680	276,00/ton	-	
Urucará	Guaraná	410	450	60,00/ton	-	

* Quantidade aproximada de produtores na região.

Fonte: Adaptado do Plano de Desenvolvimento Preliminar NEAPL/AM (2008).

Conforme sugerem Gobb e Ferraz (2010, p. 1), as fontes locais de produção e competição apresentam-se como importantes, tanto para o crescimento das firmas, quanto para o aumento da sua capacidade inovativa, pois é cada vez mais comum a observação de resultados associados ao desenvolvimento e à competitividade desses negócios (AMATO NETO, 2000; GOBB e FERRAZ, 2010).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A proposta deste capítulo é analisar e discutir os resultados da pesquisa de campo. Para tanto, o capítulo foi organizado em três partes. Na primeira, apresenta-se um breve panorama do APL de frutas tropicais do município de Itacoatiara (AM) e, na sequência, os resultados da pesquisa quantitativa que tiveram como **unidade de análise: (i)** relacionamentos entre parceiros de negócios (6Cs) / Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento.

Na última parte, discutem-se os resultados das entrevistas (pesquisa qualitativa) que tiveram como **unidade de análise: (ii)** a percepção dos fruticultores sobre o valor gerado na relação e **(iii)** a visão dos fruticultores sobre os ganhos de competitividade e desenvolvimento do APL.

A análise dos dados quantitativos foi realizada em duas fases: uma análise fatorial exploratória e, na sequência, modelagem de equações estruturais (PLS). Para esta etapa, as análises estatísticas utilizadas visaram garantir a qualidade da pesquisa e a validade dos resultados, tendo-se como base a utilização dos *softwares* SPSS (*Statistic Package for Social Science*) e o PLS (*Partial Least Squares Path Modeling*). A etapa qualitativa traz a análise das entrevistas com os fruticultores no arranjo produtivo. Essa fase serviu de base de sustentação para os resultados quantitativos, pois teve como objetivo justificar os resultados da primeira etapa, levando em consideração a opinião de fruticultores, considerados elementos-chave no APL pesquisado.

A pesquisa teve como objetivo geral: “Identificar como os valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios (6Cs) influenciam, na opinião dos fruticultores, os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas no município de Itacoatiara no estado do Amazonas.”

Assim, a etapa quantitativa buscou atender os objetivos específicos da pesquisa (a, b, c, d, e, f). A etapa qualitativa, por sua vez, buscou o entendimento mais amplo do estudo, atendendo ao objetivo específico (g) da pesquisa. Assim, este capítulo apresenta a seguinte estrutura:

➤ Apresentação dos Resultados da Pesquisa

- **Etapa quantitativa**
 - Análise Fatorial Exploratória - SPSS
 - Modelagem de Equações Estruturais - PLS
- **Etapa qualitativa**
 - Entrevistas
 - Observação Direta

4.1 Apresentação dos Resultados da Pesquisa de Campo

Nos tópicos a seguir, são apresentados detalhadamente os resultados da pesquisa de campo. Eles foram explorados para responder ao objetivo geral: “Identificar como os valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios (6Cs) influenciam, na opinião dos fruticultores, os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas no município de Itacoatiara no estado do Amazonas”.

Para isso, os resultados são apresentados de acordo com três unidades de análise:

- (i) Relacionamentos entre parceiros de negócios (6Cs) / Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento;
- (ii) Visão dos fruticultores sobre o valor gerado;
- (iii) Visão dos fruticultores sobre os ganhos de competitividade e desenvolvimento do APL.

4.2 Análise Fatorial Exploratória dos Construtos

No intuito de se conhecer a relação de dependência entre as variáveis, isto é, entender e identificar a estrutura entre as variáveis no construto relacionamentos interorganizacionais (HAIR JR. *et al.*, 2009; BEZERRA., 2009), optou-se pela Análise Fatorial Exploratória (AFE). A AFE objetiva formar uma composição própria entre as variáveis, isto é, determina fatores altamente interrelacionados.

A Análise Fatorial é uma técnica estatística de interdependência, pois estuda o interrelacionamento entre variáveis (BEZERRA, 2009; HAIR JR. *et al.*, 2009); sua finalidade é desvendar estruturas existentes, evidenciando aquelas não observáveis diretamente.

Para Prearo *et al.*, (2011), a AFE reduz um vasto conjunto de variáveis num pequeno número de fatores que resumem a capacidade explicativa dos dados originais, isto é, a AFE busca analisar o comportamento de uma variável ou grupos de variáveis em covariação com outras, reduzindo dados muito complexos (GREEN; SRINIVASAN 1978; KERLINGER, 1979).

Vale salientar que, antes de analisar os resultados da análise fatorial, é importante considerar suas principais premissas tais como: tamanho da amostra (nesta pesquisa, seis variáveis por caso), a normalidade multivariada e a multicolinearidade, por meio dos testes de Esfericidade de *Bartlett*, Kaiser Meyer Olkin – KMO, *Measure of Sampling Adequacy* – MSA e matriz de correlação.

Em relação à normalidade multivariada, cumpre salientar que a premissa normalidade multivariada pode ser relaxada quando o tamanho da amostra for razoavelmente grande (HUBERTY, 1994, *apud* PREARO *et al.*, 2011). Nesse sentido, no próximo tópico é desenvolvida a aplicação da técnica, que necessita das premissas constantes do Quadro 7.

Quadro 7: Premissas Subjacentes ao Uso da Análise Fatorial Exploratória.

Premissas Subjacentes	Considerações
Tamanho da Amostra	De 5 casas por variável a 300 casos no total.
Normalidade Multivariada	Condição para os testes de significância.
Linearidade	Observada na análise de correlação.
Multicolinearidade	<i>KMO (Kaiser – Meyer – Olkin > 0,5 MSA (Meassure of Sampling Adequacy) > 0,5.</i>
Homoscedasticidade	Observada nos gráficos de resíduos.

Fonte: Adaptado de Prearo *et al.* (2011).

Em seguida, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo no que tange à análise fatorial exploratória. Tais resultados foram analisados por meio do *software* SPSS (*Statistic Package for Social Science*). A primeira fase da análise dos dados de pesquisa (Análise Fatorial Exploratória) é composta pelo construto Relacionamentos Interorganizacionais, denominado construto maior, subdividido em seis construtos menores, ou seja, os 6Cs (confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação), responsáveis pela formação de valor relacional. O objetivo é verificar se tais elementos agregam valor às relações entre os parceiros de negócios, insertos no APL, para permitir a competitividade e o desenvolvimento do arranjo.

4.3 Análise Fatorial Exploratória dos Relacionamentos Interorganizacionais - 6Cs

4.3.1 Construto Confiança

Inicialmente foram rodadas as quatro variáveis que formam o construto confiança, conforme pode ser observado no Quadro 8.

Quadro 8: Variáveis que formam o construto confiança.

Construto - Confiança	Variável	Código
A confiança nas ações de parceiros de negócios inseridos no APL favorece a formação de novas parcerias.	V1	CFA1
As boas práticas do parceiro no APL favorecem o fortalecimento da confiança.	V2	CFA2
A confiança nos parceiros de negócios favorece ações colaborativas.	V3	CFA3
A confiança nos parceiros do APL trouxe alguma vantagem para seu negócio.	V4	CFA4

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Com o intuito de se verificar a correlação entre as quatro variáveis que formam o construto confiança, conforme se apresenta na Tabela 1, foram analisados os testes KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin* MSA- *Meassure of Sampling Adequacy*. Assim, segundo pode ser observado, o teste KMO apresentou valor de 0,789 indicando que as correlações entre as variáveis são suficientes para o modelo. Isso significa que os fatores encontrados na AFE conseguem descrever satisfatoriamente as variações dos dados originais indicando um bom poder de explicação entre os fatores e as variáveis (0,789). Tal valor, segundo Hair Jr. *et al.* (2009), é classificado como mediano.

Segundo o que sugerem Prearo *et al.* (2011), uma das premissas a serem atendidas na AFE diz respeito à multicolinearidade, que pode ser identificada por meio dos testes KMO e MSA. A multicolinearidade refere-se à existência de mais de uma relação linear exata, isto é, significa a existência de uma perfeita (ou exata) relação linear entre algumas ou todas as variáveis explicativas de um modelo de regressão.

Outro teste que pode ser observado nessa mesma tabela é o de esfericidade de *Bartlett*. Esse teste indica a existência de relação suficiente entre os indicadores, isto é, o teste de esfericidade de *Bartlett* objetiva testar a correlação entre as variáveis. Assim, para que seja possível a aplicação da AFE, Bezerra (2009) sugere que o valor da *Significância* (Teste de Significância) não ultrapasse 0,05.

Tabela 1: KMO e o teste de esfericidade de *Bartlett* do construto Confiança.

Medida de Adequação da Amostra		0,789
	Qui - quadrado	280,695
Teste de esfericidade de Bartlett	Df	6
	Sig.	0,000

Fonte: A Autora, com base em dados da pesquisa (2015).

No construto confiança, o nível de significância foi inferior a 0,05%, indicando a aplicação da AFE nas variáveis analisadas (BEZERRA,2009). Assim, aceita-se a hipótese de que as correlações entre as variáveis são diferentes de zero, isto é, são suficientes para o uso da técnica.

A matriz anti-imagem do construto confiança indica o poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis analisadas, conforme pode ser verificado na Tabela 2. Bezerra (2009) salienta que valores menores que 0,50 são considerados pequenos para a análise, indicando variáveis que deverão ser retiradas dela.

Tabela 2: Matriz Anti-imagem do construto Confiança.

	V1	V2	V3	V4	
Correlação Anti-imagem	V1	,804^a	-0,380	-0,262	-0,103
	V2	-0,380	,797^a	-0,133	-0,288
	V3	-0,262	-0,133	,781^a	-0,439
	V4	-0,103	-0,288	-0,439	,776^a

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

No que tange ao construto confiança, observa-se que as variáveis apontam boa relação com os fatores, pois todos os indicadores apresentaram poder de explicação mediano com valores acima de 0,70. Prearo (2011) destaca que o MSA maior ou igual a 0,70 é considerado mediano, sendo aqui representado pela maioria das variáveis (V2, V3 e V4), em que apenas a variável V1 apresentou MSA maior que 0,80. Observa-se que, apesar de a maioria dos valores do MSA na tabela anti-imagem apresentarem valores na casa dos 0,70, isto é, 0,797, 0,781, e 0,776, conseguem explicar satisfatoriamente as variações dos dados.

A tabela comunalidade (Tabela 3) tem por objetivo expressar quanto das variações da variável está sendo explicado pelo conjunto de fatores. Nesse sentido, apesar de a grande maioria das variáveis apresentar moderada relação com os fatores na tabela anti-imagem, essa evidencia que as variáveis na tentativa com todos os indicadores, apresentam um poder de explicação moderado, uma vez que todas obtiveram valores abaixo de 0,70 conforme Tabela da comunalidade.

Tabela 3: Comunalidade do construto Confiança.

	Inicial	Extração
V1	1,000	0,647
V2	1,000	0,674
V3	1,000	0,689
V4	1,000	0,688

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Segundo o que sugerem Hair Jr. *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011), para ser considerada, a comunalidade deve apresentar valores maiores que 0,50 ($> 0,50$). Nesse sentido, observa-se que todas as variáveis analisadas apresentam valores acima de 0,60. É possível perceber também que a variável V1 é a que apresenta o menor valor, o de 0,647.

A última tabela a ser analisada (Tabela 4) é a variância total explicada, que indica o grau de explicação atingido pelos quatro fatores que foram calculados pela AFE. Em relação a esse indicador, o que se observa é que o modelo consegue explicar mais de 67% da variância dos dados originais.

Tabela 4: Variância total explicada do construto Confiança.

Componente	Valores Iniciais Próprios			Somadas de Extração de Cargas Quadradas		
	Total	% de Variância	Acumulativo %	Total	% de Variância	Acumulativo %
1	2,698	67,446	67,446	2,698	67,446	67,446
2	0,541	13,529	80,974			
3	0,428	10,692	91,666			
4	0,333	8,334	100,000			

Fonte: A Autora, com base em dados da pesquisa (2015).

Esse resultado é considerado bom, pois, conforme o que postulam Prearo *et al.* (2011), valores acima de 60% devem ser aceitos. Assim, o modelo consegue explicar mais de 67% da variância total explicada do fator confiança. Na variância total explicada é possível perceber que o construto confiança é formado por apenas um fator.

4.3.1.1 Considerações sobre o construto Confiança

A confiança entre as partes é a base para a ocorrência e consolidação do valor nas relações entre parceiros (DAS; TENG, 1999; NEUMANN; HEXSEL; BALESTRIN, 2008; LOCKE, 2001).

A confiança pode permitir a construção de relacionamentos mais consistentes, isto é, mais sólidos, pois esta tende a possibilitar a construção de um ciclo de confiança (PAIVA JUNIOR; FERNANDES, 2013; AVELAR; MONTEIRO, 2013; BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014) que poderá, em determinado espaço de tempo, trazer benefícios.

A confiança é responsável em grande medida pelos relacionamentos e pela continuidade dessa relação, pois ela somente ganhará estabilidade com atitudes proativas que geralmente ocorrem por meio do cumprimento de acordos realizados (MIGUEL, 2012). Nesse sentido,

Neumann, Hexsel e Balestrin (2011, p. 222) salientam que a confiança “diminui os riscos e a imprevisibilidade, aumentando os benefícios para as partes envolvidas”. A confiança pode permitir o compartilhamento de informação e tecnologia, fatores relevantes na busca pela competitividade e desenvolvimento das empresas (GACHTER, HERRMANN e THONI, 2004; CUNHA; MELO, 2006).

Considerando os dados apresentados, o que se observa é que no APL de frutas das comunidades de Novo Remanso e Vila do Engenho, no município de Itacoatiara, a confiança faz parte do relacionamento entre os produtores. Entretanto essa é mais visível, segundo observação direta, entre os produtores mais antigos da região, devido a laços afetivos que envolvem a grande maioria dos produtores por meio de parentesco. Tal informação foi confirmada na etapa qualitativa desta pesquisa.

O construto confiança está relacionado com o objetivo específico (a) da pesquisa, que busca “identificar como o valor proveniente da confiança entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL em que se busca confirmar a hipótese H1 de pesquisa, a ser desenvolvida por meio do PLS na página 149.

➤ **H1:** A confiança entre os parceiros de negócios influencia positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara.

4.3.2 Construto Cooperação

O construto cooperação é composto por três variáveis (V5, V6 e V7), conforme pode ser observado no Quadro 9.

Quadro 9: Variáveis que formam o construto cooperação.

Construto - Cooperação	Variável	Código
Os fruticultores insertos no APL realizam atividades conjuntas.	V5	COOP1
As atividades realizadas conjuntamente contribuem para o desenvolvimento do APL.	V6	COOP2
A cooperação entre os parceiros impulsiona o alcance de vantagens antes não visualizadas por seu negócio.	V7	COOP3

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Com o objetivo de se verificar a correlação entre as três variáveis que formam o construto cooperação, foram analisados os testes KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin* e MSA- *Meassure of Sampling Adequacy*. Os testes KMO e MSA permitem avaliar se os dados originais viabilizam a utilização da AFE de forma satisfatória, indicando o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na AF.

O KMO apresentou valor de 0,688 indicando que a correlação entre as variáveis é aceitável para o modelo, considerando que os fatores encontrados na AFE conseguem descrever de forma razoável as variações dos dados originais, pois o valor encontrado é superior a 0,50 (Tabela 5).

Tabela 5: KMO e o teste de esfericidade de *Bartlett* do construto Cooperação.

Medida de Adequação da Amostra		0,668
	Qui - quadrado	293,504
Teste de esfericidade de Bartlett	Df	3
	Sig.	0,000

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

No que tange ao teste de esfericidade de *Bartlett*, teste usado para testar a correlação entre as variáveis, nota-se que há relação suficiente entre os indicadores, pois o valor do Sig. não ultrapassa 0,05.

O teste de esfericidade de *Bartlett* para o construto cooperação, apresentou Sig. inferior a 0,05 indicando a aplicação da AFE nas variáveis analisadas. Sendo assim, aceita-se a hipótese de que as correlações entre as variáveis são diferentes de zero, isto é, são suficientes para o uso da AFE no construto cooperação.

A matriz anti-imagem do construto cooperação indica o poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis analisadas. No que tange ao construto cooperação, observa-se que as variáveis apresentaram baixa relação com os fatores, isto é, dois dos três indicadores analisados apresentaram poder de explicação com valores entre 0,615 (V5) e 0,634 (V6) respectivamente.

Tabela 6: Matriz Anti-imagem do construto Cooperação.

	V5	V6	V7
V5	,615^a	-0,749	-0,317
Correlação Anti-imagem V6	-0,749	,634^a	-0,108
V7	-0,317	-0,108	,856^a

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Nesse caso, o MSA da matriz anti-imagem revela que apenas a variável V7 apresentou valor acima de 0,80. Tal valor para Prearo *et al.* (2011) é considerado admirável. Apesar de a maioria dos valores do MSA na tabela anti-imagem apresentarem valores na casa dos 0,60 (V5 e V6), esses conseguem explicar moderadamente as variações dos dados e, por essa razão, foram mantidos.

No que tange à tabela comunalidade, nota-se que as variáveis, na tentativa com todos os indicadores, apresentam um poder de explicação moderado, isso se forem considerados todos os fatores obtidos (comunalidade), uma vez que todos obtiveram um bom poder de explicação, acima de 0,50 (0,637). Conforme sugerem Hair Jr. *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011), esses valores são aceitáveis.

Tabela 7: Comunalidade do construto Cooperação.

	Inicial	Extração
V5	1,000	0,866
V6	1,000	0,829
V7	1,000	0,637

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Assim, observa-se que todas as variáveis analisadas apresentam valores acima de 0,60; a variável V7 é a que apresentou o menor valor. As demais apresentaram valores acima de 0,80. A comunalidade expressa quanto das variações da variável está sendo explicado pelo conjunto de fatores.

A tabela referente à variância total explicada tem por objetivo indicar o grau de explicação atingido pelos três fatores calculados pela AFE. Em relação a esse indicativo, nota-se que o modelo consegue explicar mais de 77% da variância dos dados originais.

Tabela 8: Variância total explicada do construto Cooperação.

Componente	Valores Iniciais Próprios			Somadas de Extração de Cargas Quadradas		
	Total	% de Variância	Acumulativo %	Total	% de Variância	Acumulativo %
1	2,331	77,703	77,703	2,331	77,703	77,703
2	0,503	16,775	94,478			
3	0,166	5,522	100,000			

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Segundo o que postulam Hair Jr. *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011), tais valores devem ser superiores a 0,60. No caso do construto cooperação, o valor da variância total explicada atende a essa premissa, sendo tal resultado considerado bom (BEZERRA, 2009). Com ele é possível afirmar que o modelo consegue explicar mais de 77% do construto cooperação. Observa-se também que, na variância total explicada, o construto cooperação é formado por apenas um fator.

4.3.2.1 Considerações sobre o construto Cooperação

A escassez de recursos tem sido um dos principais motivos para o estabelecimento de cooperação entre as partes. As empresas estão tentando tornar-se mais estáveis frente à instabilidade do mercado e, por essa razão, têm buscado sustentar relacionamentos de longo prazo, cooperando entre si (CROPPER *et al.*, 2008; AUTRY e GOLICIC, 2010; WEIGELT, 2013).

A cooperação é um importante fator para os relacionamentos entre parceiros. Ela pressupõe que comportamentos individualistas prejudicam o alcance de melhores resultados (NIELSEN, 1988, GRANDORI; SODA, 1995; KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007). Nesse sentido, a teoria defende a ideia de que relacionamentos de cooperação podem permitir o desenvolvimento coletivo de recursos e competências (BARRINGER; HARISSON, 2000).

Por meio da cooperação, é possível potencializar e acelerar a aprendizagem organizacional (FUKUYAMA, 1995; ARAÚJO FILHO, 2005; BOUMA, BULTE e SOEST, 2008) e, por essa razão, a cooperação tem continuamente sido foco de atenção dos estudos sobre as relações interorganizacionais. Corroborando essa ideia, Aquino e Bresciani (2005, p. 156) evidenciam que “as relações de cooperação entre empresas parceiras de um mesmo segmento de atuação, podem vir a resultar na melhoria dos índices de qualidade e produtividade, redução de custos e de tempo para a fabricação e, principalmente, no aprendizado entre as empresas envolvidas”.

O construto cooperação está relacionado com o objetivo específico **(b)** de pesquisa que busca “identificar como o valor proveniente da cooperação entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL”. Ainda nesse sentido, busca-se confirmar a hipótese H2 de pesquisa.

- **H2:** A cooperação entre os parceiros de negócios influencia positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara.

4.3.3 Construto Comportamento

Com o propósito de validar a AFE, o construto comportamento foi rodado com as quatro variáveis que o formam, conforme pode ser observado no Quadro 10.

Quadro 10: Variáveis que formam o construto Comportamento.

Construto - Comportamento	Variável	Código
O conjunto de valores éticos do parceiro de negócio influencia a continuidade da parceria.	V8	CPT1
A qualidade do relacionamento do parceiro de negócio com outros produtores no APL influencia a continuidade da parceria.	V9	CPT2
A atenção do parceiro às necessidades do seu negócio influencia a continuidade da parceria.	V10	CPT3
A boa reputação do parceiro de negócio no APL contribui para a qualidade da relação.	V11	CPT4

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O KMO é o índice que compara a magnitude dos coeficientes de correlação entre as variáveis com as magnitudes dos coeficientes de correlação e, quanto mais próximo de 1, indicará melhor adequação dos dados para a análise fatorial. Por sua vez, o MSA deve apresentar valores acima de 0,50 para cada variável. Caso isso não ocorra, a variável deverá ser excluída da análise.

Prearo *et al.* (2011) salientam que o KMO informa a medida de adequação dos dados e analisa o ajuste desses dados. Nesse sentido, o KMO para o construto comportamento apresenta grau de explicação dos dados a partir dos fatores de 0,728. Conforme os autores, esse valor é aceitável, uma vez que se encontra dentro da modalidade dos valores medianos.

Tabela 9: KMO e o teste de esfericidade de *Bartlett* construto Comportamento.

Medida de Adequação da Amostra		0,728
	Qui - quadrado	122,445
Teste de esfericidade de Bartlett	Df	6
	Sig.	0,000

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O teste de esfericidade de *Bartlett*, para o construto comportamento, apresentou Sig. menor que 0,05, indicando a aplicação da AFE nas variáveis analisadas. Sendo assim, aceita-se a hipótese de que as correlações entre as variáveis são diferentes de zero, isto é, suficientes para o uso da AFE neste construto.

No que tange ao construto comportamento, observa-se que as variáveis apresentam valores, na matriz anti-imagem, acima de 0,70. Nesse caso, o poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis apresentam valores razoáveis, isto é, 0,728 (V8), 0,715 (V9), 0,734 (V10) e 0,738 (V11), respectivamente.

Tabela 10: Matriz Anti-imagem do construto Comportamento.

	V8	V9	V10	V11
V8	,728^a	-0,340	-0,114	-0,154
V9	-0,340	,715^a	-0,210	-0,171
V10	-0,114	-0,210	,734^a	-0,308
V11	-0,154	-0,171	-0,308	,738^a

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Em relação à tabela Comunalidade, nota-se que as variáveis apresentam poder de explicação acima de 0,50. Segundo o que postulam Hair Jr. *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011), esses valores são aceitáveis.

Tabela 11: Comunalidade do construto Comportamento.

	Inicial	Extração
V8	1,000	0,508
V9	1,000	0,574
V10	1,000	0,522
V11	1,000	0,522

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A comunalidade expressa quanto da variância total da variável é explicada pelos fatores. Nesse caso, a comunalidade do construto comportamento apresenta valores dentro do esperado, acima de 0,50. Nota-se que o menor valor encontrado foi o da variável V8, com 0,508.

No que tange à tabela da variância total explicada, nota-se que o modelo não consegue explicar satisfatoriamente a variância dos dados originais, pois o valor mostrou-se inferior a 60%. Considerando o que enfatizam Hair Jr. *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011), tais valores deverão ser superiores a 60%.

Tabela 12: Variância total explicada do construto Comportamento.

Componente	Valores Iniciais Próprios			Somadas de Extração de Cargas Quadradas		
	Total	% de Variância	Acumulativo %	Total	% de Variância	Acumulativo %
1	2,126	53,149	53,149	2,126	53,149	53,149
2	0,752	18,803	71,952			
3	0,584	14,601	86,553			
4	0,538	13,447	100,000			

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O resultado (valor inferior a 60%) apresentado pela tabela da variância total explicada demonstra que a explicação do modelo é deficiente, isto é, o fator comportamento não esclarece satisfatoriamente o modelo. Entretanto, ao se retirar a variável V8 (nova tentativa), o resultado piora. Levando em conta a importância do construto para a explicação do modelo, considerou-se para esse caso o valor acima de 50% como aceitável. Isto é, optou-se pela não retirada do construto do modelo, mantendo-se o resultado da tabela variância total explicada como aceitável. Na Tabela 12, observa-se que o construto comportamento é formado por apenas um fator, que explicita mais de 50% do modelo.

4.3.3.1 Considerações sobre o construto Comportamento

A ideia da competição isolada vai dando lugar a ações grupais. Seu objetivo é o alcance de resultados que sejam satisfatórios para todos (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001; WALTER; RITTER; GEMUNDEN, 2001).

Nesse cenário, o bom comportamento, voltado para o todo, para o coletivo, pode proporcionar a transferência de conhecimentos, favorecer a longevidade das relações e dos negócios das empresas parceiras, pois um comportamento proativo fortalece os laços de confiança e de cooperação, reduzindo a incerteza e favorecendo os relacionamentos em longo prazo (GASPAR; BORGATO; LIMA, 2013).

Nessa perspectiva, o comportamento individualizado ou que deseje sempre obter vantagens sobre os demais recebe tratamento e/ou medidas diferenciadas, pois precisam ser controlados. Daí a importância de normas e regulamentos que inibam comportamentos oportunistas (GRANDORI; SODA, 1995). Os comportamentos oportunistas não são viáveis num grupo de atores que busquem objetivos comuns.

Tais ações inviabilizam o relacionamento, pois geram gastos em vez de valor para as partes (WALTER; RITTER; GEMUNDEN, 2001; DIAS, 2009). O comportamento considerado aceitável pelo grupo (atores no APL) deve permitir o desenvolvimento coletivo de recursos e competências necessárias à manutenção de vantagens competitivas para os envolvidos na relação (BARRINGER; HARRISON, 2000).

O construto comportamento está relacionado com o objetivo específico (c) de pesquisa que busca “identificar como o valor proveniente do comportamento entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL”. Nesse sentido, busca-se confirmar a hipótese H3 de pesquisa.

➤ **H3:** O comportamento entre parceiros de negócios influencia positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara.

4.3.4 Construto Comunicação

O construto comunicação foi rodado com cinco variáveis, conforme pode ser observado no Quadro 11.

Quadro 11: Variáveis que formam o construto Comunicação.

Construto - Comunicação	Variável	Código
A disponibilidade do parceiro em ouvir as necessidades do seu negócio contribui para a continuidade da parceria.	V12	CMC1
A recepção e o repasse de informações entre parceiros no APL influencia o desenvolvimento do seu negócio.	V13	CMC2
O estabelecimento de uma comunicação rápida e segura com os parceiros no APL influencia a sua tomada de decisão.	V14	CMC3
O compartilhamento de informações e ideias entre parceiros no APL trouxeram algum tipo de vantagem para seu negócio.	V15	CMC4
A qualidade das informações trocadas com os parceiros no APL influencia o desempenho do seu negócio.	V16	CMC5

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O KMO apresentou índice moderado, com um poder de explicação entre os fatores e a variável de 0,792. O KMO encontrado indica que as correlações entre as variáveis são suficientes para o modelo (Tabela 13). No que tange ao teste de esfericidade de *Bartlett*, observa-se que no construto comunicação o nível de significância foi menor que 0,05.

Tabela 13: KMO e o teste de esfericidade de *Bartlett* do construto Comunicação.

Medida de Adequação da Amostra		0,792
	Qui - quadrado	333,78
Teste de esfericidade de Bartlett	Df	10
	Sig.	0,000

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O nível de significância foi menor que 0,05, indicando a aplicação da AFE nas variáveis analisadas. Dessa forma, aceita-se a hipótese de que a correlação entre as variáveis é diferente de zero, isto é, suficiente para o uso da AFE.

Tabela 14: Matriz Anti-imagem do construto Comunicação.

	V12	V13	V14	V15	V16	
Correlação Anti-imagem	V12	,803^a	-0,313	-0,026	-0,153	0,077
	V13	-0,313	,762^a	-0,375	-0,018	-0,385
	V14	-0,026	-0,375	,836^a	-0,225	-0,113
	V15	-0,153	-0,018	-0,225	,805^a	-0,415
	V16	0,077	-0,385	-0,113	-0,415	,771^a

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O MSA da matriz anti-imagem revela que todas as variáveis apresentaram valores acima de 0,70. Tal valor indica que as variáveis têm boa relação com os fatores sendo satisfatório para AF.

Quanto à comunalidade do construto comunicação, observa-se que a variável V12 foi a que apresentou o menor resultado, isto é, valor de 0,344. Tal valor indica que a variável possui pouca relação com os fatores, sendo necessária sua retirada da análise.

Apesar de os valores apresentados na tabela anti-imagem (Tabela 14) terem sido satisfatórios, nota-se que, na tabela comunalidade, o resultado da variável V12 não atende a premissa, pois apresentou valor inferior a 50%, conforme pode ser observado na Tabela 15.

Tabela 15: Comunalidade do construto Comunicação.

	Inicial	Extração
V12	1,000	0,344
V13	1,000	0,717
V14	1,000	0,626
V15	1,000	0,613
V16	1,000	0,667

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

No que tange à tabela da variância total explicada, nota-se que o modelo não consegue demonstrar satisfatoriamente a variância dos dados originais, uma vez que o valor se mostrou inferior a 60%. Considerando-se o que enfatizam Hair Jr. *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011), tais valores deverão ser superiores a 60%. Ou seja, mais um motivo para a retirada de variáveis com baixo poder de explicação no intuito de se melhorar a qualidade do modelo.

Tabela 16: Variância total explicada do construto Comunicação.

Componente	Valores Iniciais Próprios			Somadas de Extração de Cargas Quadradas		
	Total	% de Variância	Acumulativo %	Total	% de Variância	Acumulativo %
1	2,968	59,358	59,358	2,968	59,358	59,358
2	0,779	15,582	74,940			
3	0,534	10,689	85,629			
4	0,435	8,691	94,319			
5	0,284	5,681	100,000			

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Assim, considerando-se o valor da variável V12 e o resultado da tabela da variância total explicada, optou-se por realizar uma nova rodada (tentativa). O objetivo da retirada dessa

variável foi o de melhorar a explicação do modelo. Retirando-se da análise a variável V12, observa-se que o KMO apresentou uma leve diminuição do seu valor, caindo de 0,792 para 0,784, apesar da redução o resultado indica que as correlações entre as variáveis são suficientes para o modelo.

Tabela 17: Sequências de tentativas - KMO do construto Comunicação.

	1. ^a Rodada	2. ^a Rodada
KMO	Todas	(-) V12
	0,792	0,784

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O teste de esfericidade de *Bartlett* apresentou nível de significância inferior a de 0,05, indicando a aplicação da AFE nas demais variáveis analisadas. Dessa forma, aceita-se a hipótese de que a correlação entre as variáveis é diferente de zero, isto é, são suficientes para o uso da AFE.

Tabela 18: Sequências de tentativas - Matriz Anti-imagem do construto Comunicação.

	1. ^a Rodada		2. ^a Rodada	
	Todas		(-) V12	
Correlação Anti-imagem	V12	,803 ^a	V13	,770 ^a
	V13	,762 ^a	V14	,805 ^a
	V14	,836 ^a	V15	,801 ^a
	V15	,805 ^a	V16	,767 ^a
	V16	,771 ^a		

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Quanto à matriz anti-imagem do construto comunicação, observa-se que as variáveis continuam apresentando boa relação com os fatores. As variáveis V14 e V15 são as que apresentam melhores resultados, isto é, valores de 0,805^a e 0,801^a, respectivamente. As variáveis V13 e V16 apresentam valores menores, porém, dentro do que sugere a teoria, isto é, os valores encontrados na tabela conseguem explicar satisfatoriamente as variações dos dados.

Tabela 19: Sequências de tentativas – Comunalidade do construto Comunicação.

	1. ^a Rodada		2. ^a Rodada	
	Todas		(-) V12	
Comunalidade	V12	0,344	V13	0,702
	V13	0,717	V14	0,653
	V14	0,626	V15	0,638
	V15	0,613	V16	0,717
	V16	0,667		

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Outro índice que apresentou melhoria foi o da variância total explicada. Nota-se que o modelo composto pela variável V12 não explicava satisfatoriamente a variância dos dados originais, pois o valor mostrava-se inferior ao que sugere a teoria (60%).

Tabela 20: Sequências de tentativas - Variância do construto Comunicação.

			Acumulativo %
Variância Total Explicada	1. ^a Rodada	Todas	59,358
	2. ^a Rodada	(-) V12	67,737

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015)

Na segunda tentativa, o modelo apresentou uma melhoria no resultado, com um valor acima de 67%. Assim, considerando o que postulam Hair *et al.* (2009); Bezerra (2009) e Prearo *et al.* (2011), esse valor é aceitável, pois o modelo explica mais de 67% da variância dos dados originais. Vale salientar que o construto comunicação formou apenas um fator.

4.3.4.1 Considerações sobre o construto Comunicação

A comunicação entre as partes é defendida nos estudos de Ulaga (2003); Gonzalez; Martins; Toledo, (2009) e Ketkar *et al.* (2012). O relacionamento entre atores num arranjo de empresas pode incluir diversas formas de interação e comunicação.

O valor percebido na relação pode refletir as características da oferta e do conteúdo dessa relação. Nota-se a necessidade de se considerar a percepção de valor que cada membro tem e como suas ações individuais podem impactar o nível de interação e comunicação dos demais atores (ULAGA, 2003).

O bom comportamento geralmente encontra sustentação no nível de confiança posto na relação de parceria. Ela tem o poder de facilitar a aceitação ou convivência com possíveis problemas decorrentes dessa interação; a comunicação é um importante instrumento de resolução de conflitos, pois, com o diálogo (comunicação), eliminam-se conflitos de interesses entre as partes (DIAS, 2009; BORGES *et al.*, 2013), beneficiando a tomada de decisões por meio de uma comunicação rápida e segura.

O construto comunicação está relacionado com o objetivo específico (**d**) de pesquisa que busca “identificar como o valor proveniente da comunicação entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL”. Com isso, busca-se confirmar a hipótese H4 de pesquisa.

➤ **H4:** A comunicação entre os parceiros de negócios influencia positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara.

4.3.5 Construto Comprometimento

O construto comprometimento é formado por três variáveis, conforme demonstrado no Quadro 12.

Quadro 12: Variáveis que formam o construto Comprometimento.

Construto - Comprometimento	Variável	Código
O comprometimento do parceiro com seu negócio influencia a continuidade da parceria.	V17	CMP1
O empenho do parceiro em atender as necessidades do seu negócio eleva a qualidade da relação.	V18	CMP2
O comprometimento do parceiro com o APL eleva a qualidade da relação entre as partes.	V19	CMP3

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A análise do teste KMO e MSA (Tabela 21) para o construto comprometimento evidenciou um razoável poder de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na AFE de 0,676. Em outras palavras, os fatores encontrados na AFE conseguem descrever de forma mediana as variações dos dados originais.

O teste de esfericidade de *Bartlett* evidenciou nível de significância menor que 0,05. Com base nessa constatação, aceita-se a hipótese alternativa de que as correlações entre as variáveis são significativamente diferentes de zero, ou seja, são suficientes para se continuar a AFE do construto comprometimento.

Tabela 21: KMO e o teste de esfericidade de *Bartlett* do construto Comprometimento.

Medida de Adequação da Amostra		0,676
	Qui - quadrado	225,019
Teste de esfericidade de Bartlett	Df	3
	Sig.	0,000

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

No que tange à matriz anti-imagem (Tabela 22) para o construto comprometimento, observa-se que, das três variáveis analisadas, apenas a V19 apresentou bom valor; as demais (V17 e V18) evidenciaram valores de 0,647 e 0,628, respectivamente. Tais resultados demonstram que o construto comprometimento consegue descrever de forma mediana as variações dos dados.

Tabela 22: Matriz Anti-imagem do construto Comprometimento.

		V17	V18	V19
Correlação Anti-imagem	V17	,647^a	-0,655	-0,165
	V18	-0,655	,628^a	-0,314
	V19	-0,165	-0,314	,823^a

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Em relação à tabela comunalidade (Tabela 23), nota-se que as variáveis apresentaram razoável relação com os fatores. Tais resultados, conforme o que sugerem Hair Jr. *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011), são aceitáveis, uma vez que atendem as premissas indicadas pelos autores.

Tabela 23: Comunalidade do construto Comprometimento.

	Inicial	Extração
V17	1,000	0,786
V18	1,000	0,822
V19	1,000	0,623

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Quanto à variância total explicada, nota-se que o resultado é considerado bom, pois apresentou valores acima de 70%. Esse resultado demonstra que o modelo consegue explicar **74,357%** da variância dos dados originais, resultado considerado bom.

Tabela 24: Variância total explicada do construto Comprometimento.

Componente	Valores Iniciais Próprios			Somadas de Extração de Cargas Quadradas		
	Total	% de Variância	Acumulativo %	Total	% de Variância	Acumulativo %
1	2,231	74,357	74,357	2,231	74,357	74,357
2	0,527	17,568	91,925			
3	0,242	8,075	100,000			

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Conforme o que postulam Prearo *et al.* (2011), valores acima de 60% são aceitos. Nesse caso, o modelo consegue explicar mais de 74% da variância dos dados originais. O construto comprometimento, assim como os demais analisados, formou apenas um fator.

4.3.5.1 Considerações sobre o construto Comprometimento

O comprometimento entre parceiros é estudado por Simpson; Siguaw e Baker (2001) e Ketkar *et al.* (2012). Esse é um importante instrumento para a consolidação das relações entre

parceiros, por estar diretamente ligado ao empenho do parceiro em manter a parceria. O comprometimento é entendido como a responsabilidade do ator em relação a um compromisso.

Nesse contexto, diversos estudos na literatura, tais como os de Dyer e Singh, 1998; Carr; Pearson, 1999; Amato Neto, 2000; Marteleto, 2001; Lambert, 2001; Johnston *et al.*, 2004; Terpend *et al.*, 2008; Verschoore e Balestrin, 2008; SA Vinhas *et al.*, 2012; Weigelt, 2013; Jenssen e Nybakk, 2013, evidenciam a importância do comprometimento para a continuidade de relação entre as partes.

Tal continuidade é, em grande medida, responsável pela formação de novas parcerias, pois essa rede vai-se desenvolvendo com base no que um membro diz do outro e na imagem que esse parceiro passa por meio de suas ações (AMATO NETO, 2000). Para que haja a consolidação dessas relações, é necessário que os parceiros aprendam a desenvolver e gerenciar os relacionamentos de parcerias, a fim de criarem valor para a relação, isto é, a parceria deve ser boa para ambas as partes, pois só assim haverá interesse mútuo.

O construto comprometimento está relacionado com o objetivo específico (e) de pesquisa que busca: “identificar como o valor proveniente do comprometimento entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL”. Nessa linha, busca-se confirmar a hipótese H5 de pesquisa:

H5: O comprometimento entre parceiros de negócios influencia positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara.

4.3.6 Construto Compensação

O construto compensação é formado por três variáveis, conforme demonstrado no Quadro 13.

Quadro13: Variáveis que formam o construto Compensação.

Construto - Compensação	Variável	Código
O bom desempenho do seu negócio depende em grande parte do relacionamento com parceiros no APL.	V20	CPS1
Estar inserto nesse APL possibilitou seu negócio alcançar melhores resultados.	V21	CPS2
Os fruticultores insertos no APL dispõem de produtos e/ou serviços com preço de aquisição favorável a seu negócio.	V22	CPS3

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O KMO apresentou índice moderado, com um grau de explicação dos dados de 0,608. O KMO encontrado descreve de forma moderada as variações dos dados originais (Tabela 25). Quanto ao teste de esfericidade de *Bartlett*, observa-se que no construto compensação o nível de significância foi menor que 0,05.

Tabela 25: KMO e o teste de esfericidade de *Bartlett* do construto Compensação.

Medida de Adequação da Amostra		0,608
	Qui - quadrado	49,353
Teste de esfericidade de Bartlett	Df	3
	Sig.	0,000

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Com base nessa constatação, aceita-se a hipótese alternativa de que as correlações entre as variáveis são significativamente diferentes de zero, ou seja, são suficientes para se continuar a AFE do construto compensação.

Tabela 26: Matriz Anti-imagem do construto Compensação.

	V20	V21	V22
V20	,600^a	-0,346	-0,137
Correlação Anti-imagem V21	-0,346	,583^a	-0,226
V22	-0,137	-0,226	,670^a

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A matriz anti-imagem (Tabela 26) para o construto compensação evidencia que o poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis é considerado baixo, porém aceitável; assim, das três variáveis analisadas, apenas a V21 apresentou valor no limite do que indica a teoria (50%). O resultado demonstra que o construto compensação consegue descrever moderadamente as variações dos dados.

Tabela 27: Comunalidade do construto Compensação.

	Inicial	Extração
V20	1,000	0,562
V21	1,000	0,621
V22	1,000	0,436

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A tabela Comunalidade (Tabela 27) evidencia que as variáveis mostram fraco poder de explicação devido a seu baixo índice, como pode ser observado quanto à variável V22, que apresentou valor de 0,436, bem como a V20, com valor de 0,562. Nota-se, portanto, que a variável V22 é a que registra o pior índice.

Tabela 28: Variância total explicada do construto Compensação.

Componente	Valores Iniciais Próprios			Somadas de Extração de Cargas Quadradas		
	Total	% de Variância	Acumulativo %	Total	% de Variância	Acumulativo %
1	1,619	53,953	53,953	1,619	53,953	53,953
2	0,780	26,007	79,960			
3	0,601	20,04	100,000			

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

No que tange à variância total explicada, nota-se que o resultado também é deficiente, isto é, o modelo só consegue explicar 53% da variância dos dados originais, o que é ruim. Segundo o que postulam Prearo *et al.* (2011), o ideal é que a variância total explicada apresente valores acima de 60%. Por essa razão, optou-se pela realização de uma nova tentativa (rodada), retirando-se da análise a variável V22. O intuito foi a melhoria na explicação do modelo.

Ao realizar uma nova análise, retirando-se a variável V22, observou-se que o KMO sofreu uma redução, caindo de 0,608 para 0,500, conforme pode ser verificado na Tabela 29. Apesar de o resultado estar no limite, ele pode ser aceito; resultados menores que esse não são permitidos.

Tabela 29: Sequências de tentativas - KMO do construto Compensação.

KMO	1.ª Rodada	2.ª Rodada
	Todas	(-) V22
	0,608	0,500

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O teste de esfericidade de *Bartlett* apresentou nível de significância menor que 0,05, indicando a aplicação da AFE nas variáveis analisadas. Dessa forma, aceita-se a hipótese de que a correlação entre as variáveis é diferente de zero, isto é, são suficientes para o uso da AFE.

Tabela 30: Sequências de tentativas - Matriz Anti-imagem do construto Compensação.

Correlação Anti-imagem	1.ª Rodada		2.ª Rodada	
	Todas		(-) V22	
	V20	,600 ^a	V20	,500 ^a
	V21	,583 ^a	V21	,500 ^a
	V22	,670 ^a		

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

No que se refere à matriz anti-imagem do construto compensação, observa-se que as

variáveis, apesar dos valores baixos, ainda apresentam relação com os fatores. As variáveis restantes, V20 e V21, apresentaram valores razoáveis, isto é, ambas com valor de 0,500.

Tabela 31: Sequências de tentativas - Comunalidade do construto Compensação.

	1. ^a Rodada		2. ^a Rodada	
	Todas		(-) V22	
Comunalidade	V20	0,562	V20	0,695
	V21	0,621	V21	0,695
	V22	0,436		

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Em relação à tabela comunalidade, nota-se que os resultados apresentaram melhoria em relação à primeira tentativa. A segunda análise, com a retirada da variável V22, elevou a relação entre os fatores, isto é, passa a apresentar índices mais consistentes, pois tais valores atendem a premissa, posicionando-se acima de 60%.

Outro índice que apresentou melhoria foi o da variância total explicada. Nota-se que o modelo composto pelas três variáveis (V20, V21 e V22) não conseguia explicar satisfatoriamente a variância dos dados originais, pois o valor mostrou-se inferior a 60%.

Tabela 32: Sequências de tentativas - Variância Total Explicada.

Variância Total Explicada			Acumulativo %
	1. ^a Rodada	Todas	53,953
	2. ^a Rodada	(-) V22	69,548

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Na segunda tentativa, o modelo apresentou uma melhoria no resultado com um valor acima de 69%. Tal valor é considerado aceitável, pois indica que o modelo explica quase 0,70% da variância dos dados originais.

4.3.6.1 Considerações sobre o construto Compensação

A compensação refere-se aos resultados (ganhos) obtidos por meio das relações firmadas no APL. A compensação é objeto de estudo dos trabalhos de Walter, Ritter e Gemünden (2001) que concentram suas ações nos benefícios (resultados positivos) trazidos pelos relacionamentos entre parceiros de negócios.

As parcerias firmadas entre empresas e entre grupos organizados, como é o caso de arranjos produtivos, têm por objetivo o alcance de melhores resultados (compensação) para os

envolvidos. A literatura apresenta um exemplo claro dos resultados da compensação derivada dos relacionamentos, como é o caso da chamada Terceira Itália e do Vale do Silício, referências mundiais em segmentos produtivos especializados (GURIZATTI, 1999; RABELLOTTI, 2003; SANTOS, 2011).

Tais segmentos especializados evidenciam a importância das relações sociais para o desempenho do negócio (GURIZATTI, 1999; RABELLOTTI, 2003; SANTOS, 2011). Assim, formação de parcerias têm evidenciado resultados na maioria das vezes satisfatórios para os envolvidos. Nesse sentido, Putnam, Leonardi e Nanetti (1993) destacam que as instituições que tendem a ser mais bem-sucedidas e obtêm melhores resultados são aquelas com extensas redes sociais (PUTNAM; LEONARDI; NANETTI, 1993).

O construto Compensação está relacionado com o objetivo específico (f) de pesquisa que busca “identificar como o valor proveniente da compensação entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL”. Nesse sentido, buscase confirmar a hipótese H6 de pesquisa.

H6: Os benefícios (compensação) decorrentes dos relacionamentos entre parceiros de negócios influenciam positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara.

4.4 AFE dos Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento

4.4.1 Construto Conhecimento e Aprendizagem

O construto conhecimento e aprendizagem é formado por cinco variáveis, conforme demonstrado no Quadro 14.

Quadro14: Variáveis que formam o construto Conhecimento e Aprendizagem.

Construto - Conhecimento e Aprendizagem	Variável	Código
Estar inserto nesse APL contribuiu para a geração e disseminação de conhecimento entre os parceiros.	V23	CA1
A capacidade de o parceiro de negócio em compartilhar experiências e práticas do dia a dia trouxe vantagem para seu negócio.	V24	CA2
O conhecimento e a aprendizagem gerados por meio da interação dos parceiros nesse APL trouxeram vantagens para seu negócio.	V25	CA3
Estar inserto nesse APL contribuiu para o compartilhamento de conhecimento entre os parceiros.	V26	CA4
A boa relação entre os parceiros influenciou o nível de conhecimento e aprendizagem do APL.	V27	CA5

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O KMO para o construto conhecimento e aprendizagem apresentou índice muito bom, com um grau de explicação dos dados a partir dos fatores de 0,897. Nesse sentido, o KMO encontrado descreve de forma satisfatória as variações dos dados originais (Tabela 33).

Tabela 33: KMO e o teste de esfericidade de *Bartlett* do construto Conhecimento e Aprendizagem.

Medida de Adequação da Amostra		0,897
	Qui - quadrado	795,243
Teste de esfericidade de Bartlett	Df	10
	Sig.	0,000

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

No que se refere ao teste de esfericidade de *Bartlett*, observa-se que no construto conhecimento e aprendizagem o nível de significância foi menor que 0,05. Com base nessa constatação, aceita-se a hipótese alternativa de que as correlações entre as variáveis são significativamente diferentes de zero, ou seja, são suficientes para se continuar a AFE do construto conhecimento e aprendizagem.

Tabela 34: Matriz Anti-imagem do construto Conhecimento e Aprendizagem.

	V23	V24	V25	V26	V27
V23	,946^a	-0,168	-0,179	-0,221	-0,029
V24	-0,168	,909^a	-0,386	-0,159	-0,171
V25	-0,179	-0,386	,867^a	-0,434	-0,109
V26	-0,221	-0,159	-0,434	,863^a	-0,37
V27	-0,029	-0,171	-0,109	-0,370	,921^a

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A matriz Anti-imagem (Tabela 34) para o construto conhecimento e aprendizagem evidenciou bom poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis analisadas. O MSA de cada uma das variáveis indicou que o construto conhecimento e aprendizagem consegue descrever satisfatoriamente as variações dos dados.

Tabela 35: Cumunalidade do construto Conhecimento e Aprendizagem.

	Inicial	Extração
V23	1,000	0,705
V24	1,000	0,815
V25	1,000	0,865
V26	1,000	0,872
V27	1,000	0,749

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A tabela comunalidade (Tabela 35) evidencia que as variáveis apresentam boa relação com os fatores, pois todas as variáveis registraram valores acima de 0,70. Tais resultados, conforme o que sugerem Hair Jr. *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011), são considerados satisfatórios, uma vez que atendem às premissas.

Tabela 36: Variância total explicada do construto Conhecimento e Aprendizagem.

Componente	Valores Iniciais Próprios			Somadas de Extração de Cargas Quadradas		
	Total	% de Variância	Acumulativo %	Total	% de Variância	Acumulativo %
1	4,007	80,137	80,137	4,007	80,137	80,137
2	0,382	7,631	87,768			
3	0,279	5,588	93,357			
4	0,199	3,973	97,329			
5	0,134	2,671	100,000			

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A variância total explicada tem por objetivo indicar o grau de explicação atingido pelos fatores calculados pela AFE. No que tange a esse indicativo, nota-se que o resultado apresentado é muito bom, pois o modelo consegue explicar mais de 80% da variância dos dados originais. Segundo o que postulam Prearo *et al.* (2011), o ideal é que a variância total explicada apresente valores acima de 60%. Assim, como nas demais análises, a tabela referente à variância total explicada indica a formação de um fator.

4.4.1.1 Considerações sobre o construto Conhecimento e Aprendizagem

O conhecimento e a aprendizagem são os principais fatores que definem a competitividade e o desenvolvimento das empresas (CASSIOLATO; LASTRES, 2001). Para esses autores, o conhecimento e a aprendizagem são “um dos poucos consensos estabelecidos para entender o atual processo de globalização” (CASSIOLATO; LASTRES, 2001, p.1).

O construto conhecimento e aprendizagem é resultante da interação e das práticas rotineiras de colaboração dos membros. Os relacionamentos são responsáveis pelas trocas de experiências e práticas administrativas, resultando em processos inovativos (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Conforme sugerem Oliveira *et al.* (2011), o valor decorrente dessa intensa troca de informações e *insight* é a melhoria dos processos e práticas que podem levar à inovação.

O conhecimento é um processo que envolve tanto experiências individuais e coletivas, quanto normas práticas e ainda os valores e crenças do indivíduo, sendo este resultante da combinação de diferentes experiências (NONAKA; TAKEUSHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; ROSSETTI *et al.*, 2008; LIMA, 2012).

4.4.2 Construto Escala e Poder de Mercado

O construto escala e poder de mercado é formado por seis variáveis, conforme demonstrado no Quadro 15.

Quadro 15: Variáveis que formam o construto Escala e Poder de Mercado.

Construto - Escala e Poder de Mercado	Variável	Código
Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio obter maior poder de negociação com fornecedores e parceiros.	V28	EPM1
Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio ampliar o potencial de barganha com parceiros no arranjo produtivo.	V29	EPM2
Estar inserto nesse APL possibilitou a seu negócio realizar acordos comerciais com os demais parceiros em condições exclusivas.	V30	EPM3
Estar inserto nesse APL possibilitou a seu negócio ampliar seu poder de mercado.	V31	EPM4
Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio receber maior crédito e reconhecimento por parte do público.	V32	EPM5
Estar inserto nesse APL influenciou o nível de competitividade do seu negócio.	V33	EPM6

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

No que tange ao KMO para o construto escala e poder de mercado, observa-se que o valor se apresenta como moderado, isto é, com um grau de explicação dos dados a partir dos fatores de 0,667. Tal resultado indica que o KMO encontrado descreve de forma moderada as variações dos dados originais (Tabela 37). Quanto ao teste de esfericidade de *Bartlett*, observa-se que, no construto escala e poder de mercado, o nível de significância foi 0,05.

Tabela 37: KMO e o teste de esfericidade de *Bartlett* do construto Escala e Poder de Mercado.

Medida de Adequação da Amostra		0,667
	Qui - quadrado	388,561
Teste de esfericidade de Bartlett	Df	15
	Sig.	0,000

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O resultado encontrado no teste de esfericidade de *Bartlett* (Sig. menor que 0,05) indica a aceitação da hipótese alternativa de que as correlações entre as variáveis são significativamente diferentes de zero, ou seja, são suficientes para se continuar a AFE do construto escala e poder de mercado.

Tabela 38: Matriz Anti-imagem do construto Escala e Poder de Mercado.

	V28	V29	V30	V31	V32	V33	
Correlação Anti-imagem	V28	,685^a	-0,634	0,028	-0,089	-0,070	0,004
	V29	-0,634	,614^a	-0,265	-0,230	0,272	-0,223
	V30	0,028	-0,265	,803^a	-0,308	-0,317	-0,003
	V31	-0,089	-0,230	-0,208	,779^a	-0,290	0,177
	V32	-0,070	0,272	-0,317	-0,290	,564^a	-0,561
	V33	0,004	-0,223	-0,003	0,177	-0,561	,609^a

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A matriz anti-imagem (Tabela 38) para o construto escala e poder de mercado evidenciou que a variável V32 apresentou o menor valor, uma vez que as demais registraram valores acima de 0,60; a variável V30 é a mais bem representada, pois apresenta índice acima de 0,80.

Considerando-se os valores de forma geral, observa-se que o resultado apresentado na tabela anti-imagem indica o MSA para cada uma das variáveis analisadas, e todos os valores registram-se dentro do limite aceitável (0,50). Tais valores são considerados pequenos, no entanto aceitáveis de acordo com o que sugere Bezerra (2009, p. 102).

Tabela 39: Comunalidade do construto Escala e Poder de Mercado.

	Inicial	Extração
V28	1,000	0,760
V29	1,000	0,820
V30	1,000	0,571
V31	1,000	0,515
V32	1,000	0,829
V33	1,000	0,653

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A tabela Comunalidade (Tabela 39) evidenciou que as variáveis V30 e V31 apresentam baixo poder de explicação com valores de 0,571, 0,515 respectivamente. Em relação às demais variáveis, o poder de explicação destas é considerado aceitável, pois apresentaram valores acima de 0,60, considerados satisfatórios, como sugerem Hair Jr. *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011), uma vez que atendem as premissas.

Tabela 40: Variância total explicada do construto Escala e Poder de Mercado.

Componente	Valores Iniciais Próprios			Somadas de Extração de Cargas Quadradas			Soma dos quadrados rotacionado		
	Total	% de Variância	Acumulativo %	Total	% de Variância	Acumulativo %	Total	% de Variância	Acumulativo %
1	2,886	48,104	48,104	2,886	48,104	48,104	2,257	37,612	37,612
2	1,263	21,051	69,154	1,263	21,051	69,154	1,893	31,543	69,154
3	0,760	12,673	81,827						
4	0,510	8,497	90,324						
5	0,356	5,936	96,260						
6	0,224	3,740	100,000						

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

No que tange à variância total explicada, nota-se a existência de dois fatores: o fator um apresenta fraca relação entre algumas variáveis explicando apenas 37,6% da variância. O fator dois também apresenta moderada relação, explicando apenas 69% da variância. Apesar desse valor, o resultado do fator dois atende a premissa, segundo o que postulam Prearo *et al.* (2011), pois é maior que os 60% indicados pela teoria.

Segundo Hair Jr. *et al.* (2009, p. 119), a rotação ortogonal Varimax concentra-se na simplificação das colunas da matriz fatorial. Ela busca maximizar a soma de variâncias das cargas exigidas da matriz fatorial. Assim, Tabela 41 registra uma separação mais clara dos fatores, em que o fator um é formado pelas variáveis V28, V29 e V31. O fator dois, por sua vez, é formado pelas variáveis V30, V32 e V33. A variável V30, que se divide entre os dois fatores, isto é, que explica 0,517 do fator um e 0,551 do fator dois, foi classificada no fator dois por apresentar valor superior ao encontrado no fator um.

Tabela 41: Matriz de componentes rotacionados do construto Escala e Poder de Mercado.

	Componentes	
	1	2
V28	0,902	
V29	0,870	
V30	0,629	
V31		0,907
V32		0,799
V33	0,517	0,551

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Neste caso, o ideal seria a realização de uma nova tentativa (rodada), mas, ao se fazer isso, percebeu-se que o resultado das demais matrizes, como KMO, passaram a apresentar

valores ruins. Como os valores estão dentro do limite aceitável, uma vez que a variável com o menor valor é a V33, optou-se por manter esse resultado.

Com a divisão dos fatores analisados, as variáveis V28, V29 e V31 ficaram posicionadas no fator um – tendo sido renomeado de subconstruto poder de barganha - e as variáveis V30, V32 e V33 posicionadas no fator dois –renomeados de subconstruto competitividade.

4.4.2.1 Considerações sobre o construto Escala e Poder de Mercado

Para Verschoore e Balestrin (2008), quanto maior o número de empresas-membros atuantes no arranjo, maior a capacidade do grupo de obter ganhos de escala e poder de mercado. O fator escala e poder de mercado refere-se a ganhos referentes ao crescimento do número de participantes na rede de negócios.

Com o elevado número de participantes, as empresas associadas aproveitam-se da necessidade, em termos de volume, e passam a ter, em decorrência dessa, maior poder de negociação para as compras. As ações uniformizadas da rede permitem a adequação do arranjo ao ambiente competitivo, pois possibilitam ganhos de escala sem perder a flexibilidade por parte das empresas associadas.

A estrutura em rede busca a eficácia por meio da otimização de investimentos em recursos produtivos, visando ao aumento da competitividade das empresas pertencentes a um mesmo setor ou ambiente de negócio. Tal poder de mercado permite a essas empresas realizarem acordos comerciais em condições diferenciadas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

4.4.3 Construto Acesso a Soluções

O construto Acesso a Soluções é formado por seis variáveis, conforme demonstrado no Quadro 16.

Quadro16: Variáveis que formam o construto Acesso a Soluções.

Construto - Acesso a Soluções	Variável	Código
Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio acessar soluções para problemas comuns dos produtores do seu porte.	V34	AS1
Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio acessar novos produto e processos.	V35	AS2
Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio acessar novos serviços e fornecedores.	V36	AS3
Estar inserto nesse APL permitiu treinar e capacitar funcionários.	V37	AS4
Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio acessar soluções coletivas a problemas comuns do arranjo.	V38	AS5
Estar inserto nesse APL influenciou o nível de desenvolvimento do seu negócio.	V39	AS6

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O construto Acesso a Soluções apresenta grau de explicação dos dados a partir dos fatores de 0,797. Tal resultado indica que o KMO encontrado descreve de forma satisfatória as variações dos dados originais (Tabela 42).

Tabela 42: KMO e o teste de esfericidade de Bartlett do construto Acesso a Soluções.

Medida de Adequação da Amostra		0,797
	Qui - quadrado	315,705
Teste de esfericidade de Bartlett	Df	15
	Sig.	0,000

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Quanto ao teste de esfericidade de *Bartlett*, observa-se que no construto acesso a soluções o nível de significância foi menor que 0,05. Tal resultado indica a aceitação da hipótese alternativa de que as correlações entre as variáveis são significativamente diferentes de zero, ou seja, são suficientes para se continuar a AFE desse construto.

Tabela 43: Matriz Anti-imagem do construto Acesso a Soluções.

	V34	V35	V36	V37	V38	V39	
Correlação Anti-imagem	V34	,789^a	-0,073	-0,101	-0,082	-0,403	0,021
	V35	-0,073	,758^a	-0,499	-0,132	-0,172	-0,283
	V36	-0,101	-0,499	,777^a	-0,071	-0,012	-0,104
	V37	-0,082	-0,132	-0,071	,883^a	-0,215	-0,131
	V38	-0,403	-0,172	-0,012	-0,215	,782^a	-0,026
	V39	0,021	-0,283	-0,104	-0,131	-0,026	,854^a

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A matriz anti-imagem (Tabela 43) para o construto acesso a soluções apresentou, em todas as variáveis analisadas, valor superior a 0,70. Observa-se que o resultado da tabela evidencia que esse construto consegue descrever satisfatoriamente as variações dos dados.

Tabela 44: Comunalidade do construto Acesso a Soluções.

	Inicial	Extração
V34	1,000	0,418
V35	1,000	0,676
V36	1,000	0,563
V37	1,000	0,442
V38	1,000	0,508
V39	1,000	0,396

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A tabela Comunalidade (Tabela 44) evidencia que as variáveis, de modo geral, evidenciam pouca relação com os fatores. Como pode ser observado, a variável V39 (0,396) apresentou o menor valor, seguido pelas variáveis V34 (0,418) e V37 (0,442). Tal resultado mostra que a maioria dos indicadores não conseguem apresentar bom poder de explicação, havendo a necessidade de se melhorarem tais índices, realizando-se uma nova tentativa (rodada).

A Tabela 45 refere-se à variância total explicada. Por meio dessa tabela é possível perceber que o resultado apresentado é ruim, pois o modelo explica apenas 50% da variância dos dados originais. Segundo o que postulam Prearo *et al.* (2011), o poder de explicação para ser aceitável deverá apresentar valores acima de 60%. Neste caso, optou-se pela realização de uma nova tentativa visando melhorar o resultado.

Tabela 45: Variância total explicada do construto Acesso a Soluções.

Componente	Valores Iniciais Próprios			Somadas de Extração de Cargas Quadradas		
	Total	% de Variância	Acumulativo %	Total	% de Variância	Acumulativo %
1	3,001	50,019	50,019	3,001	50,019	50,019
2	0,950	15,835	65,854			
3	0,678	11,299	77,153			
4	0,592	9,861	87,014			
5	0,458	7,626	94,639			
6	0,322	5,361	100,000			

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Para melhorar o poder de explicação do modelo, foram realizadas mais quatro tentativas, conforme Tabela 46. A segunda tentativa exigiu a retirada da variável de menor valor (V39, com 0,396). Na terceira, a variável retirada foi a V34, que na segunda rodada tinha apresentado o valor de 0,478.

O resultado da terceira rodada evidenciou a necessidade de uma quarta tentativa, na qual se retirou a variável V37. Observa-se que o valor do KMO diminuiu, conforme sequência de tentativas (Tabela 46). Ainda buscando a melhoria do modelo, decidiu-se realizar a quarta e última rodada, retirando-se a variável V38, conforme Tabela 46. Sendo assim, o construto ficou com apenas duas variáveis: a V35 e a V36.

Tabela 46: Sequências de tentativas - KMO do construto Acesso a Soluções.

	1. ^a Rodada	2. ^a Rodada	3. ^a Rodada	4. ^a Rodada	5. ^a Rodada
KMO	Todas	(-) V39	(-) V34	(-) V37	(-) V38
	0,797	0,754	0,713	0,624	0,500

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Observe-se que o valor do KMO vai sofrendo uma redução com a sequência de tentativas, chegando-se, na última rodada, a um valor de 0,500. Tal valor é considerado aceitável, levando-se em conta o que postula Bezerra (2009), indicando que somente valores inferiores a 0,50% deverão ser retirados da análise.

No que se refere ao teste de esfericidade de *Bartlett*, o nível de significância para todas as tentativas foi inferior a 0,05. Com base nessa constatação, aceita-se a hipótese alternativa de que as correlações entre as variáveis são significativamente diferentes de zero e, por essa razão, suficientes para se continuar a AFE do construto.

Tabela 47: Sequências de tentativas - Matriz Anti-imagem do construto Acesso a Soluções.

	1. ^a Rodada	2. ^a Rodada	3. ^a Rodada	4. ^a Rodada	5. ^a Rodada
	Todas	(-) V39	(-) V34	(-) V37	(-) V38
Correlação Anti-imagem	V34 ,789 ^a	V34 ,779 ^a	V35 ,664 ^a	V35 ,583 ^a	V35 ,500 ^a
	V35 ,758 ^a	V35 ,715 ^a	V36 ,673 ^a	V36 ,605 ^a	V36 ,500 ^a
	V36 ,777 ^a	V36 ,711 ^a	V37 ,801 ^a	V38 ,764 ^a	
	V37 ,883 ^a	V37 ,862 ^a	V38 ,786 ^a		
	V38 ,782 ^a	V38 ,761 ^a			
	V39 854 ^a				

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Os dados da Tabela 47 evidenciaram uma diminuição dos valores da matriz anti-imagem. Apesar da redução dos valores, é possível verificar que eles (quinta tentativa) conseguem explicar moderadamente cada variável restante do modelo, porque o MSA atende a premissa 0,50.

Tabela 48: Sequências de tentativas - Comunalidade do construto Acesso a Soluções.

	1. ^a Rodada		2. ^a Rodada		3. ^a Rodada		4. ^a Rodada		5. ^a Rodada	
	Todas		(-) V39		(-) V34		(-) V37		(-) V38	
Comunalidade	V34	0,418	V34	0,478	V35	0,716	V35	0,778	V35	0,828
	V35	0,676	V35	0,648	V36	0,624	V36	0,709	V36	0,828
	V36	0,563	V36	0,557	V37	0,490	V38	0,495		
	V37	0,442	V37	0,454	V38	0,506				
	V38	0,508	V38	0,561						
	V39	0,396								

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A Tabela 48, referente à comunalidade, evidencia que, na segunda tentativa (na tentativa com todos os indicadores), as variáveis V34 e V39 apresentaram um baixo poder de explicação com valores abaixo de 0,50, fato que pode ser observado também na terceira rodada em relação à variável V37.

Com a retirada dessa variável (quarta rodada), observou-se melhoria nos valores das variáveis V35 e V36. A variável V38, que apresentava valor baixo, passou a ter valor deficiente, isto é, menor que 0,50 (0,495) e, por essa razão, foi realizada uma quinta tentativa, retirando-se da análise essa variável.

Tabela 49: Sequências de tentativas – Variância do construto Acesso a Soluções.

	<i>Acumulativo %</i>	
	1. ^a Rodada	Todas
Variância Total Explicada		50,019
	2. ^a Rodada	53,987
	3. ^a Rodada	58,412
	4. ^a Rodada	66,091
	5. ^a Rodada	82,811

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A tabela 49 evidencia uma melhoria no poder de explicação do modelo. A sequência de retiradas de variáveis com baixo valor elevou o poder de explicação do modelo, isto é, o modelo final consegue explicar mais de 82% da variância dos dados originais.

4.4.3.1 Considerações sobre o construto Acesso a Soluções

O fator acesso a soluções diz respeito à solução conjunta de determinados problemas, seja um membro individual, seja do próprio arranjo, pois, devido à proximidade, todos os serviços, produtos e infraestrutura ficam à disposição dos membros, a fim de permitir soluções

conjuntas para problemas comuns. Verschoore e Balestrin (2008) salientam que as soluções disponíveis pelo arranjo fortalecem os vínculos e materializam a ideia de o membro pertencer ao grupo.

O construto acesso a soluções evidencia a ideia de obtenção de ganhos múltiplos, pois a união de forças materializa a superação de limitações individuais (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Assim, segundo o que postulam Verschoore e Balestrin (2008), a união dos membros favorece a combinação de competências facilitando a obtenção de recursos e oportunidades que isoladamente ficariam difíceis de ser alcançadas.

4.4.4 Construto Redução de Custos e Riscos

O construto redução de custos e riscos é formado por seis variáveis, conforme demonstrado no Quadro 17.

Quadro17: Variáveis que formam o construto Redução de Custos e Riscos.

Construto - Redução de Custos e Riscos	Variável	Código
Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio reduzir custos de produção.	V40	RCR1
Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio reduzir custos com ações de controle.	V41	RCR2
Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio reduzir custos internos (equipamentos e máquinas).	V42	RCR3
Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio capturar economias de escala.	V43	RCR4
Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio reduzir custos de produção, de transação e de informação.	V44	RCR5
Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio reduzir custos e riscos inerentes a atividade que executa.	V45	RCR6

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O KMO para o construto redução de custos e riscos indicou um grau de explicação dos dados a partir dos fatores de 0,759 descrevendo satisfatoriamente as variações dos dados originais (Tabela 50).

Tabela 50: KMO e o teste de esfericidade de Bartlett do construto Redução de Custos e Riscos.

Medida de Adequação da Amostra		0,759
	Qui - quadrado	269,214
Teste de esfericidade de Bartlett	Df	15
	Sig.	0,000

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Com relação ao teste de esfericidade de *Bartlett*, observa-se que o construto redução de custos e riscos apresentou nível de significância menor que 0,05. Tal resultado indica a aceitação da hipótese alternativa de que as correlações entre as variáveis são significativamente diferentes de zero, ou seja, suficientes para se continuar a AFE do construto redução de custos e riscos.

Tabela 51: Matriz Anti-imagem do construto Redução de Custos e Riscos.

	V40	V41	V42	V43	V44	V45	
Correlação Anti-imagem	V40	,689^a	-0,515	-0,076	-0,036	0,055	-0,055
	V41	-0,515	,711^a	-0,167	-0,015	-0,253	-0,03
	V42	-0,076	-0,167	,818^a	-0,298	-0,13	-0,182
	V43	-0,036	-0,015	-0,298	,809^a	-0,138	-0,047
	V44	0,055	-0,253	-0,13	-0,138	,772^a	-0,355
	V45	-0,055	-0,030	-0,182	-0,047	-0,355	,793^a

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A matriz anti-imagem (Tabela 51) para o construto redução de custos e riscos apresentou, em todas as variáveis analisadas, valor superior a 0,60. O resultado da tabela evidencia que o construto Redução de Custos e Riscos consegue descrever satisfatoriamente as variações dos dados.

Quanto à tabela comunalidade (Tabela 52), observa-se que as variáveis, de modo geral, apresentam pouca relação com os fatores, como pode ser observado nas variáveis V43 (0,340), V40 (0,400) e V45 (0,440).

Tabela 52: Comunalidade do construto Redução de Custos e Riscos.

	Inicial	Extração
V40	1,000	0,400
V41	1,000	0,564
V42	1,000	0,534
V43	1,000	0,340
V44	1,000	0,525
V45	1,000	0,440

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Na tabela da variância total explicada (Tabela 52), é possível perceber que o resultado apresentado é ruim, uma vez que o modelo explica menos de 50% da variância dos dados originais. Segundo o que postulam Prearo *et al.* (2011), esse indicativo deverá apresentar valores acima de 60%, para ser aceitável.

Nesse caso, o modelo não consegue explicar adequadamente a variância dos dados originais. Por essa razão foram realizadas tentativas (rodadas) em que se eliminaram gradativamente variáveis que apresentaram baixo grau de explicação.

Tabela 53: Variância total explicada do construto Redução de Custos e Riscos.

Componente	Valores Iniciais Próprios			Somadas de Extração de Cargas Quadradas		
	Total	% de Variância	Acumulativo %	Total	% de Variância	Acumulativo %
1	2,804	46,732	46,732	2,804	46,732	46,732
2	0,988	16,471	63,202			
3	0,790	13,165	76,367			
4	0,543	9,051	85,419			
5	0,513	8,549	93,967			
6	0,362	6,033	100,000			

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Com base nesse resultado, foram realizadas duas outras tentativas. Para a segunda rodada, retirou-se a variável de menor valor V43 (0,340). Na terceira, a variável retirada foi a V40, que na segunda havia apresentado valor de 0,400. O resultado da terceira rodada, com a retirada da variável V40 evidenciou um modelo com valores ainda deficientes, razão pela qual se realizou mais uma tentativa (rodada) retirando-se da análise a variável V45.

Com a sequência de tentativas observa-se que o valor do KMO diminuiu (Tabela 54). Apesar dessa redução, o valor continua aceitável, pois é superior a 0,60, indicando que os fatores conseguem descrever razoavelmente as variações dos dados.

Tabela 54: Sequências de tentativas - KMO do construto Redução de Custos e Riscos.

	1. ^a Rodada	2. ^a Rodada	3. ^a Rodada	4. ^a Rodada
KMO	Todas	(-) V43	(-) V40	(-) V45
	0,759	0,732	0,742	0,624

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O teste de esfericidade de *Bartlett*, para o construto redução de custos e riscos, no decorrer da sequência de tentativas de melhorar os índices continuou apresentando nível de significância menor que 0,05. Esse resultado indica a aceitação da hipótese alternativa de que as correlações entre as variáveis são significativamente diferentes de zero e, portanto, suficientes para se continuar a AFE do construto Redução de Custos e Riscos.

Tabela 55: Sequências de tentativas - Matriz Anti-imagem do construto Redução de Custos e Riscos.

	1. ^a Rodada		2. ^a Rodada		3. ^a Rodada		4. ^a Rodada	
	Todas		(-) V43		(-) V40		(-) V45	
Correlação Anti-imagem	V40	,689 ^a	V40	,672 ^a	V41	,757 ^a	V41	,661 ^a
	V41	,711 ^a	V41	,690 ^a	V42	,771 ^a	V42	,678 ^a
	V42	,818 ^a	V42	,837 ^a	V44	,717 ^a	V44	,664 ^a
	V43	,809 ^a	V44	,739 ^a	V45	,734 ^a		
	V44	,772 ^a	V45	,757 ^a				
	V45	,793 ^a						

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Os dados da Tabela 55 evidenciaram uma diminuição nos valores da matriz anti-imagem. Apesar da redução, é possível verificar que os valores da última etapa (quarta rodada) conseguem explicar satisfatoriamente o poder de cada variável, pois o MSA é maior que 0,60.

Tabela 56: Sequências de tentativas – Comunalidade do construto Redução de Custos e Riscos.

	1. ^a Rodada		2. ^a Rodada		3. ^a Rodada		4. ^a Rodada	
	Todas		(-) V43		(-) V40		(-) V45	
Comunalidade	V40	0,400	V40	0,446	V41	0,515	V41	0,622
	V41	0,564	V41	0,616	V42	0,545	V42	0,598
	V42	0,534	V42	0,502	V44	0,629	V44	0,618
	V43	0,340	V44	0,534	V45	0,446		
	V44	0,525	V45	0,458				
	V45	0,440						

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A Tabela 56, referente à comunalidade, evidencia que na segunda tentativa, com a retirada da variável V43 (todos os indicadores), a V40 continua com baixo poder de explicação, com valor abaixo de 0,50 (0,446). Com a retirada dessa variável, observou-se que a variável V45 continuou com valor muito baixo e também foi retirada da análise. Com a retirada da V45 obtiveram-se valores de 0,598 (V42); 0,618 (V44) e 0,622 (V41). A variável V42 (0,598) foi a que apresentou o menor valor. O resultado evidencia um poder de explicação mediano, pois os valores apresentados estão acima de 0,50 e abaixo de 0,70.

Tabela 57: Sequências de tentativas – Variância do construto Redução de Custos e Riscos.

Variância Total Explicada			Acumulativo %
	1. ^a Rodada	Todas	
			46,732
	2. ^a Rodada	(-) V43	51,133
	3. ^a Rodada	(-) V40	55,893
	4. ^a Rodada	(-) V45	61,286

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A Tabela 57 evidencia uma melhoria no poder de explicação do modelo. A sequência de retirada de variáveis com baixa relação com os fatores elevou o poder de explicação do modelo que passa a justificar mais de 60% da variância dos dados originais.

4.4.4.1 Considerações sobre o construto Redução de Custos e Riscos

O fator redução de custos e riscos refere-se ao benefício de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A redução de custos e riscos possibilita uma série de vantagens, entre as quais se destaca a disponibilidade de investimento em tecnologia e inovação. Ao se investir em tecnologia, as empresas têm a sua disposição mecanismos que possibilitam maior controle sobre a produção e a qualidade, isto é, reduzem ao máximo possível o risco sobre as ações realizadas nos diferentes contextos empresariais (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Balestrin e Verschoore (2008) evidenciam como vantagens da redução de custos o compartilhamento de recursos inerentes às atividades que executam. Tal fato pode proporcionar melhorias no desempenho das atividades organizacionais das empresas, além de melhorias na qualidade e produtividade, bem como no processo inovativo da empresa (PRIMO; AMUNDSON, 2002; TREVILLE; SHAPIRO; HAMERI, 2004; CAO; ZHANG, 2011).

4.4.5 Construto Relações Sociais

O construto Relações Sociais é formado por cinco variáveis, conforme demonstrado no Quadro 18.

Quadro18: Variáveis que formam o construto Relações Sociais.

Construto - Relações Sociais	Variável	Código
Estar inserto nesse APL possibilitou aos parceiros alcançarem vantagens coletivas.	V46	RS1
Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio potencializar capacidades individuais.	V47	RS2
Estar inserto nesse APL possibilitou experiências de auxílio mútuo.	V48	RS3
Estar inserto nesse APL facilitou a prática de ações coletivas.	V49	RS4
Estar inserto nesse APL possibilitou maior nível de interação com outros parceiros no arranjo produtivo.	V50	RS5

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O construto relações sociais apresenta um bom grau de explicação dos dados a partir dos fatores (0,775). Tal resultado indica que o KMO encontrado descreve de forma satisfatória as variações dos dados originais (Tabela 58).

Tabela 58: KMO e o teste de esfericidade de Bartlett do construto Relações Sociais.

Medida de Adequação da Amostra		0,775
	Qui - quadrado	391,350
Teste de esfericidade de Bartlett	Df	10
	Sig.	0,000

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O teste de esfericidade de *Bartlett* para o construto relações sociais apresentou nível de significância menor que 0,05, indicando a aceitação da hipótese alternativa de que as correlações entre as variáveis são significativamente diferentes de zero, ou seja, são suficientes para se continuar a AFE.

Tabela 59: Matriz Anti-imagem do construto Relações Sociais.

	V46	V47	V48	V49	V50
V46	,866^a	-0,171	-0,122	-0,141	-0,299
V47	-0,171	,874^a	0,049	-0,152	-0,082
V48	-0,122	0,049	,706^a	-0,72	-0,099
V49	-0,141	-0,152	-0,72	,706^a	-0,159
V50	-0,299	-0,082	-0,099	-0,159	,877^a

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A matriz anti-imagem para o construto Relações Sociais evidenciou que todas as variáveis analisadas apresentaram valor superior a 0,70. Observa-se que os valores apresentados pela Tabela 59 conseguem descrever satisfatoriamente as variações dos dados.

Tabela 60: Comunalidade do construto Relações Sociais.

	Inicial	Extração
V46	1,000	0,604
V47	1,000	0,291
V48	1,000	0,728
V49	1,000	0,775
V50	1,000	0,574

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Apesar de os valores apresentados na tabela anti-imagem terem sido satisfatórios (maiores que 0,70), nota-se que na tabela comunalidade o resultado da variável V47 não atende a premissa e, por essa razão, deverá ser retirada da análise, pois apresentou valor inferior ao que sugere a teoria (0,50), conforme pode ser observado na Tabela 60.

Quanto à variância total explicada (Tabela 61), é possível perceber que o resultado apresentado é deficiente, pois o modelo explica menos de 60% da variância dos dados originais. Segundo o que postulam Prearo *et al.* (2011), o poder de explicação para ser aceitável deverá apresentar valores acima de 60%. Com base nesse resultado, optou-se pela realização de uma nova tentativa (rodada).

Tabela 61: Variância total explicada do construto Relações Sociais.

Componente	Valores Iniciais Próprios			Somadas de Extração de Cargas Quadradas		
	Total	% de Variância	Acumulativo %	Total	% de Variância	Acumulativo %
1	2,973	59,465	59,465	2,973	59,465	59,465
2	0,803	16,061	75,525			
3	0,590	11,805	87,331			
4	0,462	9,24	96,571			
5	0,171	3,429	100,000			

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Foram realizadas mais duas rodadas. Para a segunda rodada, retirou-se a variável de menor valor (V47 - 0,291) que na primeira (Tabela 60) tinha apresentado o pior índice. Na terceira rodada, a variável retirada foi a V50, que na segunda rodada apresentou valor de 0,490, conforme Tabela 64.

Tabela 62: Sequências de tentativas - KMO do construto Relações Sociais.

	1. ^a Rodada	2. ^a Rodada	3. ^a Rodada
KMO	Todas	(-) V47	(-) V50
	0,773	0,750	0,661

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Observa-se que o valor do KMO diminui conforme a sequência (Tabela 62). Apesar dessa redução, o valor continua aceitável, pois são superiores a 0,60.

Tabela 63: Sequências de tentativas - Matriz Anti-imagem do construto Relações Sociais.

	1. ^a Rodada	2. ^a Rodada	3. ^a Rodada
	Todas	(-) V47	(-) V50
Correlação Anti-imagem	V46	,866 ^a	V46 ,858 ^a
	V47	,874 ^a	V48 ,693 ^a
	V48	,706 ^a	V49 ,688 ^a
	V49	,706 ^a	V50 ,857 ^a
	V50	,877 ^a	

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Os dados da Tabela 63 evidenciaram uma diminuição nos valores da matriz anti-imagem. Apesar dessa redução nos valores, é possível verificar que na última etapa (terceira rodada) os valores encontrados conseguem explicar o poder de cada variável, porque o MSA é maior que 0,60.

Tabela 64: Sequências de tentativas – Comunalidade do construto Relações Sociais.

	1. ^a Rodada		2. ^a Rodada		3. ^a Rodada	
	Todas		(-) V47		(-) V50	
Comunalidade	V46	0,604	V46	0,604	V46	0,599
	V47	0,291	V48	0,769	V48	0,833
	V48	0,728	V49	0,797	V49	0,849
	V49	0,775	V50	0,490		
	V50	0,574				

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A Tabela 64, referente à comunalidade, evidencia que, na primeira rodada (na tentativa com todos os indicadores), a variável V47 foi a que apresentou o menor poder de explicação, com valor de 0,291. Com a retirada dessa variável (segunda rodada), observou-se melhoria nos valores das variáveis V48 e V49, e a variável V46 permaneceu com o mesmo valor.

A variável V50, que já apresentava um valor baixo desde a primeira rodada, reduziu ainda mais seu índice, permanecendo deficiente, isto é, com valor menor que 0,50, razão pela qual foi retirada da análise na terceira rodada. Nessa tentativa, observou-se que a variável V46 diminuiu seu índice, tendo apresentado o menor valor, enquanto as variáveis V48 e V49 elevaram seus valores.

Tabela 65: Sequências de tentativas – Variância do construto Relações Sociais.

			<i>Acumulativo %</i>
Variância Total Explicada	1. ^a Rodada	Todas	59,465
	2. ^a Rodada	(-) V47	68,980
	3. ^a Rodada	(-) V50	76,052

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A Tabela 65 evidencia uma melhoria no poder de explicação do modelo. A sequência de retirada de variáveis com fraca relação com os fatores elevou o poder de explicação do modelo, isto é, o resultado final evidencia um modelo que explica mais de 76% da variância dos dados originais.

4.4.5.1 Considerações sobre o construto Relações Sociais

O fator relações sociais é um dos responsáveis pelos ganhos de competitividade das empresas. As relações sociais encontram base no acúmulo de confiança e capital social, pois a ideia de coletividade possibilita a agregação de valor às relações e à noção de pertencença ao grupo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Atualmente, a prática de união tem-se apresentado como uma necessidade, pois é vista como uma resposta às exigências do mercado, às mudanças no cenário de negócios e à frequente busca por competitividade (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Por essa razão, tem se buscado aumentar a formação de vínculos relacionais entre diferentes agentes (parceiros) na tentativa de manter o negócio no mercado. Balestrin e Verschoore (2008) sugerem que a instabilidade do mercado tem forçado as empresas a intensificarem o nível de relacionamento, na tentativa de obterem, principalmente, redução de custos, alto nível de qualidade e maior poder de inovação de produtos e serviços.

É nesse cenário que as relações sociais têm ganhado cada vez mais relevância, pois a teoria tem evidenciado que grupos organizados podem gerar competitividade (JARILLO, 1988; HUMPHREY e SCHMITZ, 1995; RITTER; GEMUNDEN, 2003). O nível de relacionamento entre os parceiros e o valor agregado a essas relações pode reduzir custos e aumentar receitas gerando, dessa forma, novas oportunidades para as empresas envolvidas.

4.4.6. Construto Inovação

O construto Inovação é formado por quatro variáveis, conforme se demonstram no Quadro 19.

Quadro19: Variáveis que formam o construto Inovação.

Construto - Inovação	Variável	Código
A disponibilidade dos parceiros em comprar máquinas ou equipamentos visando melhorar seus produtos e processos trouxe vantagens para seu negócio.	V51	INV1
A boa capacidade tecnológica e inovativa dos seus fornecedores trouxe vantagens para seu negócio.	V52	INV2
As habilidades do parceiro em lançar produtos inovadores trouxe vantagens para seu negócio.	V53	INV3
Estar inserto nesse APL influenciou a capacidade de inovação do seu negócio.	V54	INV4

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O construto inovação apresenta grau de explicação dos dados a partir dos fatores de 0,727. Tal resultado indica que o KMO encontrado descreve de forma satisfatória as variações dos dados (Tabela 66).

Tabela 66: KMO e o teste de esfericidade de Bartlett do construto Inovação.

Medida de Adequação da Amostra		0,727
	Qui - quadrado	278,734
Teste de esfericidade de Bartlett	Df	6
	Sig.	0,000

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

No que tange ao teste de esfericidade de *Bartlett*, observa-se que, no construto Inovação, o nível de significância foi menor que 0,05. Tal resultado indica a aceitação da hipótese alternativa de que as correlações entre as variáveis são significativamente diferentes de zero, ou seja, são suficientes para se continuar a AFE.

Tabela 67: Matriz Anti-imagem do construto Inovação.

	V51	V52	V53	V54
V51	,780^a	-0,475	-0,150	-0,040
V52	-0,475	,665^a	-0,559	-0,133
V53	-0,150	-0,559	,736^a	-0,010
V54	-0,040	-0,133	-0,010	,893^a

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A matriz anti-imagem (Tabela 67) do construto Inovação apresentou, em todas as variáveis analisadas, valores superiores a 0,60. Sendo assim, observa-se que o resultado da tabela evidencia que o construto consegue descrever de forma moderada os dados.

Tabela 68: Comunalidade do construto Inovação.

	Inicial	Extração
V451	1,000	0,713
V52	1,000	0,836
V53	1,000	0,741
V54	1,000	0,173

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Quanto à comunalidade (Tabela 68), observa-se que a variável V54 apresentou índice muito baixo (0,173). Devido a esse valor, realizou-se uma nova tentativa retirando da análise essa variável. Antes, porém, apresenta-se o resultado da tabela variância total explicada (Tabela 69).

Tabela 69: Variância total explicada do construto Inovação.

Componente	Valores Iniciais Próprios			Somadas de Extração de Cargas Quadradas		
	Total	% de Variância	Acumulativo %	Total	% de Variância	Acumulativo %
1	2,463	61,579	61,579	2,463	61,579	61,579
2	0,891	22,285	83,864			
3	0,414	10,348	94,211			
4	0,232	5,789	100,000			

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A variância total explicada (Tabela 69) para o construto Inovação evidencia um resultado aceitável com um valor acima de 60%. Considerando-se o valor da variável V54 e visando melhorar o poder de explicação do modelo, realizou-se uma segunda tentativa, retirando-se da análise a variável que apresentou o menor valor (V54).

Observa-se que o valor do KMO diminuiu na segunda tentativa (Tabela 70). Apesar dessa redução, o valor continua aceitável, pois o que se encontrou é superior a 0,70, indicando um grau de explicação aceitável.

Tabela 70: Sequências de tentativas - KMO do construto Inovação.

	1. ^a Rodada	2. ^a Rodada
KMO	Todas	(-) V54
	0,727	0,705

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O teste de esfericidade de *Bartlett*, para o construto Inovação, na segunda rodada continuou apresentando nível de significância menor que 0,05, indicando a aceitação da hipótese alternativa de que as correlações entre as variáveis são significativamente diferentes de zero e, portanto, suficientes para se continuar a AFE.

Tabela 71: Sequências de tentativas - Matriz Anti-imagem do construto Inovação.

	1. ^a Rodada	2. ^a Rodada		
	Todas	(-) V54		
Correlação Anti-imagem	V51	,780 ^a	V51	,764 ^a
	V52	,665 ^a	V52	,651 ^a
	V53	,736 ^a	V53	,772 ^a
	V54	,893 ^a		

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Os dados da Tabela 71 evidenciaram que a variável V52 é a que apresenta o menor valor, no entanto sem prejuízo ao poder de explicação dos fatores, uma vez que os valores estão acima de 0,60.

Tabela 72: Sequências de tentativas – Comunalidade do construto Inovação.

Comunalidade	1.ª Rodada		2.ª Rodada	
	Todas		(-) V54	
	V51	0,713	V51	0,735
	V52	0,836	V52	0,849
	V53	0,741	V53	0,768
	V54	0,173		

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A Tabela 72, referente à comunalidade, evidencia que na primeira rodada (na tentativa com todos os indicadores) a variável V54 foi a que apresentou o menor poder de explicação, com valor abaixo de 0,50 (0,173). Com a retirada dessa variável (segunda rodada), observou-se uma melhoria em todas as variáveis.

Tabela 73: Sequência de tentativas – Variância do construto Inovação.

			Acumulativo %
Variância Total Explicada	1.ª Rodada	Todas	61,579
	2.ª Rodada	(-) V54	78,425

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A Tabela 73 evidencia uma melhoria no poder de explicação do modelo. Com a retirada da variável V54, elevaram-se os valores; assim, o modelo final passa de 61% para 78%, isto é, o modelo final consegue explicar mais de 78% da variância dos dados originais.

4.4.6.1 Considerações sobre o construto Inovação

A inovação é reconhecida como uma importante ferramenta para o desenvolvimento empresarial. Foi inicialmente defendida por Schumpeter, um importante estudioso do tema. (SCHUMPETER, 1997).

Verschoore e Balestrin (2008) destacam que uma das vantagens decorrentes da redução de custos é a disponibilidade de investimento em tecnologia e inovação. Ao se reduzirem custos,

as empresas economizam recursos para investimentos em áreas consideradas menos desenvolvidas da empresa.

Nesse cenário de cooperação e soluções coletivas para problemas comuns, todas as empresas podem habilitar-se a inovar, pois o arranjo promove um intenso processo de troca de informações, principalmente devido à proximidade das empresas e ao compartilhamento de ideias que geram a inovação, por meio do conhecimento e da aprendizagem.

4.5 Considerações sobre o construtos VLRIOS e GCD

O resultado da análise fatorial exploratória para os dois construtos evidenciou que, no valor relacionamentos (VLRIOS), a cooperação foi o construto que alcançou melhor representatividade (77,703), seguido pelo comprometimento com um poder de explicação de mais de 74% da variância dos dados originais (Quadro 20).

Os Quadros 20 e 21 demonstram os resultados da fatorial, considerando-se os maiores valores encontrados em cada construto. Nota-se, no entanto, que, mesmo com a retirada de variáveis para elevar o poder de explicação do modelo, não houve prejuízo à qualidade deste.

Quadro 20: Considerações sobre os construtos VLRIOS.

Relacionamentos Interorganizacionais - VLRIOS							
Nº	Construtos	Variáveis	Código	Rodadas	Variáveis Retiradas	Poder de Explicação	Premissas
1	Cooperação	V5 a V7	COOP	-	-	77,703	Atendida
2	Comprometimento	V17 a V19	CMP	-	-	74,357	Atendida
3	Compensação	V20 a V22	CPS	1	V22	69,548	-
4	Comunicação	V12 a V16	CMC	1	V12	67,737	Atendida
5	Confiança	V1 a V4	CFA	-	-	67,446	Atendida
6	Comportamento	V8 a V11	CPT	-	-	53,149	Atendida

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Com relação à competitividade e ao desenvolvimento (GCD), os construtos acesso a soluções e conhecimento e aprendizagem obtiveram um poder de explicação de mais de 80% da variância dos dados (Quadro 21), seguidos pelos construtos Inovação com mais 78% e relações sociais com 76% da variância dos dados.

Quadro 21: Considerações sobre os construtos GCD.

Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento - GCD							
Nº	Construtos	Variáveis	Código	Rodadas	Variáveis Retiradas	Poder de Explicação	Premissas
1	Acesso a Soluções	V34 a V39	AS	4	V39; V34; V37 e V38	82,811	-
2	Conhecimento e Aprendizagem	V23 a V27	CA	-	-	80,137	Atendida
3	Inovação	V51 a V54	INV	1	V54	78,425	Atendida
4	Relações Sociais	V46 a V50	RS	3	V47; V50	76,052	Atendida
5	Escala e Poder de Mercado	V28 a V33	EPM	-	-	69,154	Atendida
6	Redução de Custos e Riscos	V40 a V45	RCR	4	V43; V40 e V45	55,893	Atendida

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O resultado da fatorial, de modo geral, evidencia que, na visão dos fruticultores, os fatores que mais influenciam a competitividade e o desenvolvimento do APL são a cooperação e o comprometimento quanto aos relacionamentos e acesso a soluções conjuntas e ao conhecimento e aprendizagem nos ganhos de competitividade.

Nos próximos tópicos, busca-se confirmar esses resultados tanto por meio da modelagem de equações estruturais quanto pela etapa qualitativa deste estudo.

4.6 Validação da Escala para o uso da Modelagem de Equações Estruturais

Objetivou-se com a análise fatorial validar a escala para o uso do PLS, isto é, buscou-se ajustar o modelo para a próxima etapa que é a modelagem de equações estruturais pelo método dos mínimos quadrados parciais (PLS). As variáveis retiradas em cada construto podem ser visualizadas no Quadro 22.

Quadro 22: Variáveis Retiradas do Modelo após AFE.

Relacionamentos Interorganizacionais	Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento
Comunicação V12	Acesso a Soluções V34; V37; V38 e V39
	Redução de Custos e Riscos V40; V43 e 45
Compensação V22	Relações Sociais V47 e V50
	Inovação V54

Fonte: A Autora, com base nos dados da pesquisa (2015).

Nessa primeira fase, buscou-se testar a unidimensionalidade dos construtos, isto é, se as variáveis se integravam apenas a um construto. Verificou-se que apenas o construto escala e

poder de mercado apresentou dois subconstrutos chamados poder de barganha para o fator 1 e competitividade para o fator 2.

Após a retirada (limpeza) de variáveis com baixo poder de explicação (AFE) do modelo, obteve-se a escala final para uso na modelagem de equações estruturais composta por 42 variáveis. A escala final a ser usada no PLS para a modelagem de equações estruturais é apresentada no Quadro 23.

Quadro 23: Variáveis para a Técnica de Modelagem de Equações Estruturais.

Relacionamentos Interorganizacionais	Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento
Confiança V1, V2, V3 e V4	Conhecimento e Aprendizagem V23, V24, V25, V26 e V27
Cooperação V5, V6 e V7	Escala e Poder de Mercado V28, V29, V30, V31, V32 e V33
Comportamento V8, V9, V10 e V11	Acesso a Soluções V35 e V36
Comunicação V13, V14, V15 e V16	Redução de Custo e Riscos V41, V42 e V44
Comprometimento V17, V18 e V19	Relações Sociais V46, V48 e V49
Compensação V20 e V21	Inovação V51, V52 e V53

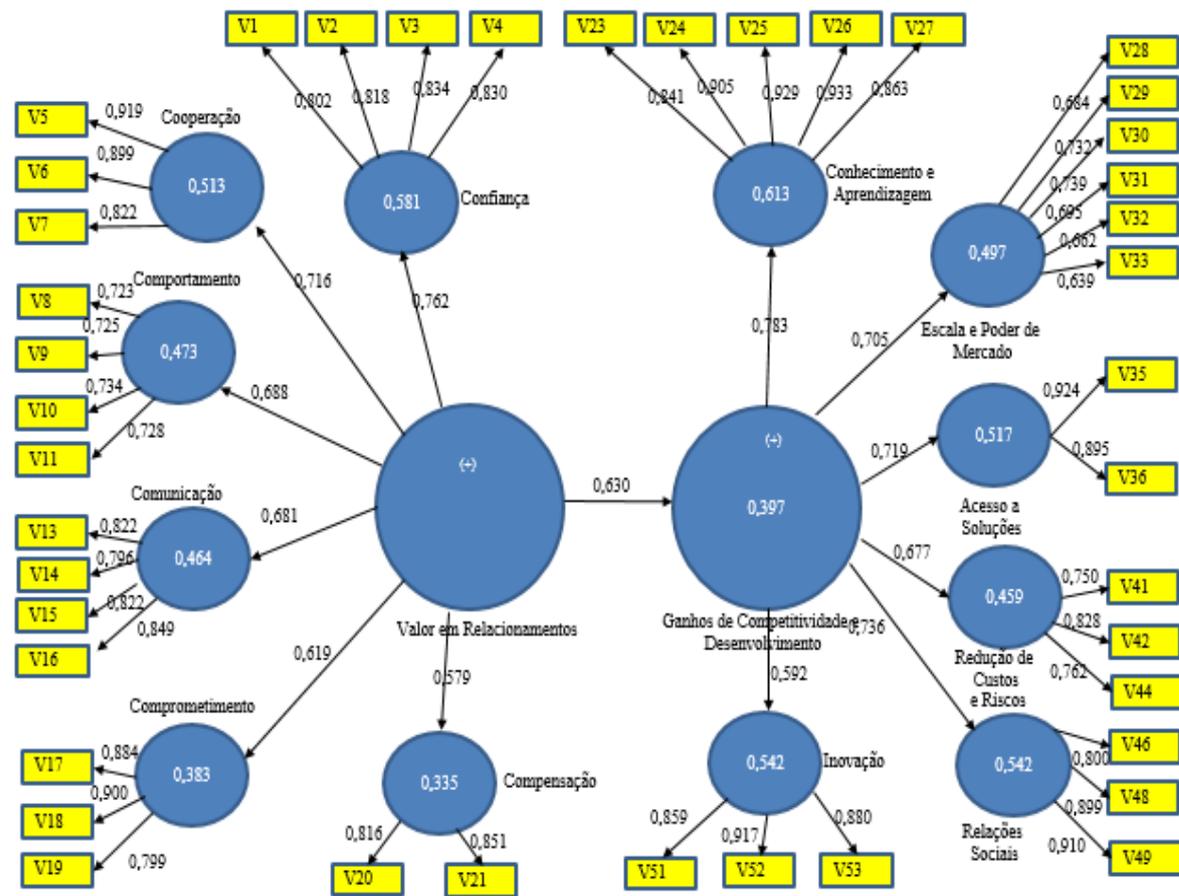
Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Estipulando-se ser esse o modelo válido, passou-se a analisar os dados da modelagem de equações estruturais pelo método dos mínimos quadrados parciais (PLS).

4.7 Modelagem de Equações Estruturais Baseado em PLS

Com o uso da técnica de análise fatorial exploratória (AFE), que permitiu o ajuste do modelo para a próxima fase e a decisão de tratar os construtos Valor em Relacionamentos e Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento como reflexivos, o modelo baseado em mínimos quadrados parciais (PLS) é apresentado na Figura 11.

Figura 11: Modelagem de Equações Estruturais Baseada em PLS.



Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O modelo foi avaliado por meio de análises relacionadas com a validade e confiabilidade dos doze construtos analisados. Assim, conforme o que sugere Prearo (2013, p.99), essa análise “exige a avaliação de indicadores tais como: Carga fatorial; Confiabilidade Composta; Consistência Interna (*Alpha de Cronbach*); Variância Média Externa e Validade Discriminante”. A análise desses fatores é apresentada a seguir.

a) Cargas Fatoriais: as cargas fatoriais do modelo foram estatisticamente significantes para os construtos. Tais cargas variaram entre 0,639 e 0,933, atendendo satisfatoriamente a premissa proposta. Para serem significantes, as cargas fatoriais, conforme o que sugere Hulland (1999), devem apresentar como limite mínimo para cada indicador valores superiores a 0,40.

Num estudo mais recente, Zwicker, Souza e Bido (2008) sugerem que esse valor seja superior a 0,60. Como não existe um consenso entre os autores, e considerando-se que o valor obtido atende o limite mínimo proposto por Hulland (1999), observa-se na Tabela 75 que as cargas fatoriais para todos os construtos do estudo foram significantes.

b) Confiabilidade Composta: a respeito desse indicador, Hock e Ringle (2006) salientam que a confiabilidade composta em modelos exploratórios deve apresentar valores superiores a 0,60. Considerando o que sugerem os autores, o valor mínimo encontrado no estudo foi de 0,818 (construto comportamento) e o valor máximo foi do construto conhecimento e aprendizagem (0,952). Nesse sentido, todos os construtos apresentaram valores acima de 0,60, conforme sugerem os autores.

c) Consistência Interna (*Alpha de Cronbach*): a consistência interna mede a consistência do construto, isto é, avalia a qualidade do conjunto de indicadores. Neste estudo, o valor mínimo encontrado foi 0,562 referente ao construto compensação e o valor máximo foi 0,937, ao construto conhecimento e aprendizagem.

Conforme sugere Chin (1998), na consistência interna os valores para serem aceitáveis devem ser superiores a 0,70. Hair Jr. *et al.* (2010), porém, salientam que o limite inferior aceitável é de 0,60. No caso analisado, observa-se que o valor mínimo encontrado foi muito próximo do que sugerem Hair Jr. *et al.* (2010) sendo este valor estatisticamente significativo. Nota-se, portanto, que, assim como nas demais premissas, os autores não chegam a um consenso em relação a um valor mínimo aceitável.

Devido à proximidade do valor encontrado com o valor sugerido pelos autores e considerando ainda a importância do construto para a explicação do modelo e o fato que este é estatisticamente significativo, optou-se por manter o construto acreditando-se que, de maneira geral, não há prejuízo para a qualidade geral do modelo, porque tais valores são arbitrários.

d) Variância Média Extraída (AVE): no que tange ao indicador Variância Média Extraída, observa-se que o mínimo aceitável é o valor de 0,500, conforme sugerem Sharma (1996), Prearo (2013) e Ringle, Silva e Bido (2014).

Ringle, Silva e Bido (2014) destacam que a AVE deve apresentar valor maior que 0,50, porque é por meio desse critério que se avalia quanto as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos construtos ou variáveis latentes (VL). Assim, quando o valor encontrado na Variância Média Extraída de um modelo for maior que 0,50, admite-se, segundo os autores, que o modelo converge para um resultado satisfatoriamente aceito.

No presente estudo, nota-se que os construtos analisados atingiram, na sua maioria, valores superiores ao exigido, com exceção do construto escala e poder de mercado, que apresentou valor de 0,480. Assim, considerando-se a importância do estudo e a proximidade do valor encontrado no construto com o mínimo exigido pela teoria (0,500), optou-se por sua permanência. Tal decisão justifica-se em razão de: tal valor ser arbitrado, o estudo ter caráter exploratório e, também, a teoria apresentar divergência quanto aos valores efetivamente aceitos.

e) **Validade Discriminante:** o indicador de validade discriminante, conforme o que sugere Prearo (2013), pressupõe que cada construto ou variáveis latentes deva ser maior que o quadrado da correlação entre os construtos e qualquer outro construto do modelo. Assim, a validade discriminante foi plenamente atendida, conforme pode ser visualizado na Tabela 74, na qual é possível verificar-se que a raiz quadrada da AVE é superior aos valores encontrados na AVE normal. Nesse caso, a teoria indica que, para serem significantes, os valores desse indicador, isto é, a raiz quadrada das AVEs deve ser maior que as correlações dos construtos, isto é, maior que qualquer outra AVE na linha. Assim, a premissa foi plenamente atendida como apregoado pela teoria.

Tabela 74: Variância Média Extraída e Coeficiente de Correlação entre Variáveis.

Variáveis Latente	AVE	\sqrt{AVE}	Coeficiente de Correlação entre as Variáveis Latente											
			AS	CPS	CPT	CMP	CMC	CFA	CA	COOP	EPM	INV	RCR	RS
AS	0,759	0,871		0,217	0,275	0,203	0,403	0,192	0,505	0,448	0,339	0,364	0,433	0,474
CPS	0,695	0,834	0,217		0,267	0,311	0,369	0,399	0,561	0,285	0,274	0,246	0,420	0,263
CPT	0,529	0,727	0,275	0,267		0,393	0,378	0,382	0,304	0,402	0,161	0,187	0,418	0,237
CMP	0,743	0,862	0,203	0,311	0,393		0,368	0,324	0,205	0,239	0,077	0,286	0,298	0,136
CMC	0,676	0,822	0,403	0,369	0,378	0,368		0,288	0,423	0,320	0,170	0,349	0,380	0,222
CFA	0,674	0,821	0,192	0,399	0,382	0,324	0,288		0,415	0,555	0,283	0,419	0,464	0,265
CA	0,801	0,895	0,505	0,561	0,304	0,205	0,423	0,415		0,411	0,372	0,326	0,404	0,369
COOP	0,776	0,881	0,448	0,285	0,402	0,239	0,320	0,555	0,411		0,316	0,274	0,392	0,245
EPM	0,480	0,693	0,339	0,274	0,161	0,072	0,170	0,283	0,372	0,316		0,297	0,517	0,509
INV	0,784	0,886	0,364	0,246	0,187	0,286	0,349	0,419	0,326	0,274	0,297		0,450	0,262
RCR	0,827	0,910	0,433	0,420	0,418	0,298	0,380	0,464	0,404	0,392	0,517	0,450		0,459
RS	0,609	0,781	0,474	0,263	0,237	0,136	0,222	0,265	0,369	0,245	0,509	0,262	0,459	

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

A Tabela 75 evidencia, de forma resumida, a avaliação do modelo de mensuração dos dados. Nessa tabela é possível visualizar as cargas fatoriais, a estatística t, a confiabilidade composta, o *Alpha de Cronbach* e o valor do R^2 , resumindo os valores encontrados no modelo proposto.

Tabela 75: Avaliação do Modelo de Mensuração.

Construtos	Variáveis	Cargas Fatoriais	Estatística t	AVE	Confiabilidade Composta	Alpha de Cronbach	R ²
Valor em Relacionamentos	Confiança	0,762	24,184	-	0,901	0,884	-
	Cooperação	0,716	17,413				
	Comportamento	0,688	11,080				
	Comunicação	0,681	11,964				
	Comprometimento	0,619	8,937				
	Compensação	0,579	9,088				
Confiança	V1	0,802	19,712	0,674	0,892	0,839	0,580
	V2	0,818	21,014				
	V3	0,834	26,217				
	V4	0,830	22,938				
Cooperação	V5	0,919	54,502	0,776	0,912	0,854	0,511
	V6	0,899	44,717				
	V7	0,822	28,002				
Comportamento	V8	0,723	11,909	0,529	0,818	0,704	0,472
	V9	0,725	12,334				
	V10	0,734	13,271				
	V11	0,728	13,174				
Comunicação	V13	0,822	25,136	0,676	0,893	0,841	0,462
	V14	0,796	21,411				
	V15	0,822	27,240				
	V16	0,849	34,032				
Comprometimento	V17	0,884	28,872	0,743	0,897	0,826	0,382
	V18	0,900	44,895				
	V19	0,799	17,549				
Compensação	V20	0,816	16,541	0,695	0,820	0,562	0,333
	V21	0,851	25,305				
Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento	Conhecimento e Aprendizagem	0,783	19,176	-	0,923	0,913	0,395
	Escala e Poder de Mercado	0,705	12,194				
	Acesso a Soluções	0,719	22,030				
	Redução de Custo e Riscos	0,677	14,293				
	Relações Sociais	0,736	17,877				
	Inovação	0,592	9,525				
Conhecimento e Aprendizagem	V23	0,841	32,116	0,801	0,952	0,937	0,612
	V24	0,905	62,929				
	V25	0,929	61,930				
	V26	0,933	82,502				
	V27	0,863	28,714				
Escala e Poder de Mercado	V28	0,684	10,359	0,480	0,847	0,782	0,495
	V29	0,732	13,755				
	V30	0,739	17,150				
	V31	0,695	11,428				
	V32	0,662	10,221				
	V33	0,639	9,264				
Acesso a Soluções	V35	0,924	71,145	0,609	0,905	0,792	0,516
	V36	0,895	36,387				
Redução de Custo e Riscos	V41	0,750	12,084	0,827	0,824	0,684	0,457
	V42	0,828	30,316				
	V44	0,762	18,002				
Relações Sociais	V46	0,800	22,240	0,759	0,904	0,84	0,540
	V48	0,899	46,093				
	V49	0,910	59,608				
Inovação	V51	0,859	30,777	0,784	0,916	0,862	0,348
	V52	0,917	48,434				
	V53	0,880	33,330				

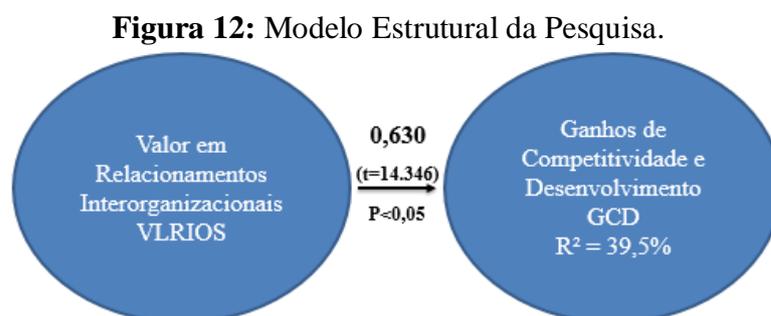
Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Nas análises das premissas estabelecidas em modelagem de equações estruturais, baseada em mínimos quadrados parciais (PLS), observa-se que o modelo proposto neste estudo atende satisfatoriamente os valores de todas as premissas, conforme sugere a teoria.

No que tange à variância média extraída e à consistência interna por meio do *Alpha de Cronbach*, observa-se que os valores encontrados se aproximam dos sugeridos pelos autores. Sendo assim, optou-se por manter os referidos construtos. Com isso, infere-se que o modelo proposto tem validade discriminante, sendo permitida a continuidade das análises rumo à avaliação do modelo estrutural da pesquisa.

4.8 Avaliação do Modelo Estrutural

O modelo estrutural da pesquisa (Figura 12) evidencia um bom poder de explicação, com um R^2 de 39,5%. Nesse caso, foi confirmada a hipótese de existência de relação positiva entre os relacionamentos interorganizacionais e os ganhos de competitividade e desenvolvimento do APL.



Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

O resultado do R^2 ajustado apresentado, isto é, a avaliação dos coeficientes de Pearson (R^2) evidencia que o modelo ajustado apresenta efeito grande, segundo sugerem Ringle, Silva e Bido (2014), pois o valor encontrado indica que a relação entre as variáveis endógenas é diferente de zero.

Tal resultado evidencia que os relacionamentos interorganizacionais explicam 39,5% dos ganhos de competitividade e desenvolvimento. Apesar da boa representatividade do modelo este indica que há outras variáveis que podem influenciar esses ganhos. Embora existam outras variáveis que possam influenciar tais ganhos, o modelo é bem representado com um R^2 de 39,5% , por apresentar valor maior que os 26% indicados pela teoria (RINGLE, SILVA e BIDO, 2014).

Diante do exposto, confirma-se a hipótese H7, isto é, que os 6Cs (confiança,

cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e a compensação) formam o valor relacional entre parceiros de negócio, influenciando positivamente o nível de competitividade e desenvolvimento (GCD) do APL de frutas do município de Itacoatiara. A relação entre os construtos valor em relacionamentos interorganizacionais e ganhos de competitividade e desenvolvimento apresentou valor de 0,630, com uma estatística t de 14,346, obtendo-se, enfim, uma significância menor que 0,05. Assim, confirma-se a hipótese H7 sugerida neste estudo.

No que tange à hipótese **H1**: “a confiança entre os parceiros de negócios influencia positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara”, observa-se que a relação entre o construto confiança (CFA) e o valor em relacionamentos interorganizacionais (VLRIOS) apresentou valor de 0,762, com uma estatística t de 24,184 obtendo-se, enfim, uma significância menor que 0,05; confirma-se, portanto, a hipótese H1 sugerida.

Segundo o que sugerem Cunha e Melo (2006, p. 2), “a confiança tem sido destacada como um instrumento vital para a realização de parcerias mais flexíveis e eficientes”. Esta tem ganhado evidência devido às vantagens obtidas pelos envolvidos (DYER; SINGH, 1998; ZHANG; CHEN, 2008; CAO; ZHANG, 2011). Além disso, segundo sugerem Grandori e Soda (1995), a confiança é um dos mais frequentes conceitos mencionados na literatura sobre relacionamentos entre firmas.

É por meio da confiança que as organizações reduzem os custos de coordenação e a necessidade de controles mais enérgicos, o que pode gerar o aumento da flexibilidade da empresa, bem como o aumento da capacidade de se adequar a diferentes necessidades (DYER; SINGH, 1998; CUNHA; MELO, 2006; ZHANG; CHEN, 2008; CAO; ZHANG, 2011; KLEIN; PEREIRA; 2013).

Com relação à hipótese **H2**: “a cooperação entre os parceiros de negócios influencia positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara”, nota-se que a relação entre o construto cooperação (COOP) e o construto valor em relacionamentos interorganizacionais (VLRIOS) apresentou valor de 0,716, com uma estatística t de 17,413, obtendo-se um nível de significância menor que 0,05. Tais resultados confirmam a hipótese H2.

A cooperação, conforme sugerem Fukuyama (1995), Araújo Filho (2005), Bouma, Bulte e Soest (2008), é um elemento-chave na configuração dos relacionamentos interorganizacionais. Barringer e Harisson (2000) indicam que a cooperação pode permitir o

desenvolvimento coletivo de recursos e competências necessárias à conquista e manutenção de vantagens competitivas.

Tal indicação é corroborada com Aquino e Bresciani (2005). Esses autores destacam que as relações de cooperação podem ter como resultado a melhoria dos índices de qualidade e produtividade, redução de custos e de tempo para a fabricação e, principalmente, a melhoria nos índices de aprendizado entre as empresas envolvidas.

Quanto à hipótese **H3**: “o comportamento entre parceiros de negócios influencia positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara”, observa-se que o resultado encontrado evidencia uma relação entre o construto comportamento (CPT) e o construto VLRIOS com valor de 0,688 e uma estatística t de 11,080, obtendo-se um nível de significância menor que 0,05. Assim, confirma-se a hipótese H3.

Outro ponto a ser considerado com relação ao comportamento do parceiro, quanto aos relacionamentos, é o fato de que comportamentos voltados apenas para interesses próprios são, de modo geral, ruins para todo o grupo. Só haverá benefícios mútuos se essa relação, por meio do valor agregado, puder permitir o desenvolvimento coletivo de recursos e competências necessárias à conquista e manutenção de vantagens competitivas para os envolvidos (BARRINGER; HARISSON, 2000).

Foi estabelecida, no estudo, a hipótese **H4**: “a comunicação entre os parceiros de negócios influencia positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara”. Nota-se que a relação entre o construto comunicação CMC com o construto VLRIOS apresentou um valor de 0,681, teste t de 11,964, chegando-se a um nível de significância menor que 0,05, confirmando-se a hipótese H4 deste estudo.

O resultado da hipótese H4 evidencia que a comunicação influencia positivamente esses ganhos, sendo ela um importante elemento para o desenvolvimento dos relacionamentos. Ketkar *et al.* (2012) enfatizam a importância da comunicação para o relacionamento entre as partes, pois o compartilhamento de informação entre os parceiros pode conduzir os envolvidos a níveis satisfatórios de compensação coletiva.

O bom relacionamento entre as partes favorece não apenas o diálogo (comunicação), minimizando os conflitos de interesses, como também o objetivo geral, que é o alcance de melhores resultados (DIAS, 2009; BORGES *et al.*, 2013).

A hipótese **H5** estipulava “o comprometimento entre parceiros de negócios influencia positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara”. Pôde-se verificar que a relação entre os construtos CMP e VLRIOS

apresentou valor de 0,619, um teste t de 8,937, chegando-se a um nível de significância menor que 0,05. Tais resultados indicam a confirmação da hipótese H5 proposta neste estudo.

O comprometimento refere-se à responsabilidade de o ator arcar com um compromisso feito, isto é, está relacionado com as atitudes dos parceiros com o aglomerado todo. A formação de parcerias entre atores requer uma série de ações grupais e individuais que formam um sistema de valor relacional entre seus membros, base para relacionamentos de longo prazo (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001; WALTER; RITTER; GEMUNDEN, 2001). É por meio do comprometimento dos acordos firmados com o aglomerado que a relação vai fortalecendo-se cada vez mais entre seus participantes (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001; KETKAR *et al.*, 2012).

Nota-se ainda que, apesar de a relação entre os construtos ter apresentado valor de 0,619 (considerado um valor mediano), o comprometimento entre os parceiros acaba por influenciar positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do arranjo.

Quanto à hipótese **H6**: “os benefícios (compensação) decorrentes dos relacionamentos entre parceiros de negócios influenciam positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara”, nota-se que a relação entre os construtos CPS e valor em relacionamentos interorganizacionais (VLRIO) apresentou um valor de 0,579, um teste t de 9,088, chegando-se a um nível de significância menor que 0,05. Tais resultados confirmam a hipótese H6 proposta neste estudo.

A compensação refere-se aos ganhos obtidos por meio dos relacionamentos entre os parceiros de negócio. A teoria indica que as intuições mais bem-sucedidas e que obtêm melhores resultados são as que conseguem manter relacionamentos com outras empresas (PUTNAM; LEONARDI; NANETTI, 1993).

A prática da formação de parcerias tem evidenciado resultados, na maioria das vezes satisfatórios para os envolvidos (GURIZATTI, 1999; RABELLOTTI, 2003; SANTOS, 2011). Diversos estudos, como os levados a cabo por Williamson (1985), Jarillo (1988), Powell (1998), Pereira (2004) e Verschoore (2006), evidenciam importantes ganhos em termos de obtenção de recursos e redução de custos baseados nesses relacionamentos.

Volta-se a atenção agora para o problema central de pesquisa: *Qual a influência dos valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios, considerando seus elementos promotores (6Cs) nos ganhos de competitividade e no desenvolvimento do APL de frutas, no município de Itacoatiara?*

Para responder a essa questão, foram criadas hipóteses que buscavam confirmar ou rejeitar tal influência. Assim, considerando-se a questão de pesquisa e as hipóteses elaboradas,

decorrentes do marco teórico estipulado nesta tese, observa-se a confirmação de todas as hipóteses propostas, conforme se demonstra na Tabela 76.

Tabela 76: Relação dos Construtos.

Construtos	Relação entre os Construtos	Teste t	Sig	Hipótese Testadas	Confirmação/Rejeição das Hipótese
CFA X VLRIOS	0,762	24,184	P< 0,05	H1	Confirmada
COOP X VLRIOS	0,716	17,413	P<0,05	H2	Confirmada
CPT X VLRIOS	0,688	11,08	P< 0,05	H3	Confirmada
CMC X VLRIOS	0,681	11,964	P<0,05	H4	Confirmada
CMP X VLRIOS	0,619	8,937	P< 0,05	H5	Confirmada
CPS XVLRIOS	0,579	9,088	P<0,05	H6	Confirmada
6Cs X GCD	0,630	14,346	P< 0,05	H7	Confirmada

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Conforme o que sugere a teoria, o modelo tradicional de organização em que cada empresa atua isoladamente não mais é a melhor alternativa para a competitividade (JARILLO, 1988; DYER; SINGH, 1998). Assim, na busca por novas alternativas para sobreviverem, as empresas têm repensado seu modo de agir. Nesse sentido, despontando como uma ação cada vez mais comum, a união de empresas em aglomerados produtivos (APL) tem-se tornado uma alternativa para empresas que buscam obter vantagens sustentáveis por meio de parcerias e alianças que fortaleçam o grupo organizado e beneficiem todos os envolvidos.

A formação de valor nos relacionamentos entre empresas parceiras é vista como um processo complexo, uma vez que o valor é formado por uma construção de percepções individuais (CORSARO; SNEHOTA, 2010). Apesar de sua inerente complexidade, nota-se que os elementos dos 6Cs são ainda a melhor alternativa para a obtenção de ganhos de competitividade e para o desenvolvimento de negócios.

Os resultados encontrados evidenciam que a confiança, com uma relação de 0,762 e a cooperação (0,716) são os elementos com maior impacto na formação do valor relacional. Desse modo, infere-se que tais elementos, considerando-se os valores obtidos nos resultados da pesquisa de campo, sejam a base dos demais elementos que formam o valor relacional entre empresas parceiras no arranjo produtivo de frutas no município de Itacoatiara (AM).

Ainda nesse sentido, a relação entre os construtos CPS e VLRIOS, apesar de significativa, foi a que registrou o menor valor entre todas as relações (Tabela 76). O valor apresentado (0,579) é estatisticamente significativo, isto é, denota que há relação entre os construtos, mas a relação existente é baixa. Tal valor pode estar relacionado com o fato de que os empresários, em sua maioria, não têm a percepção dos benefícios (recompensas) auferidos

com as relações existentes, pois esses ocorrem lentamente e, muitas vezes, quase imperceptivelmente.

Outro motivo que pode estar associado a essa baixa relação entre os construtos volta-se ao tempo de existência do APL, ou, ainda, ao fato de que, na maioria dos casos, esse retorno não acontece imediatamente, mas em longo prazo. Essa talvez seja uma das razões pela qual o empresário tem a percepção de que as recompensas advindas dos relacionamentos podem não existir, ou ainda apresentar níveis muito baixos em comparação com o certo imediatismo de sua atuação cotidiana no aglomerado.

A ideia de que não existam benefícios advindos desses relacionamentos interorganizacionais, entretanto, contradiz a teoria. Ela enfatiza que as parcerias de negócio podem conduzir à geração de valor em aglomerados por meio do desenvolvimento de parcerias estratégicas (ZHANG; CHEN, 2008; CAO; ZHANG, 2011). Além disso, esses relacionamentos, conforme sugerem Walter, Ritter e Gemünden (2001), podem trazer para os parceiros envolvidos recompensas que antes não haviam sido visualizadas.

Considerando-se os dados apresentados na Tabela 76, percebe-se que, com relação aos ganhos de competitividade entre os parceiros, os elementos que melhor se destacam são o conhecimento e a aprendizagem gerados entre eles (0,783), as relações sociais (0,736), o acesso a soluções conjuntas (0,719) e maior escala e poder de mercado (0,705).

Comparando-se os achados da SEM com a fatorial exploratória, nota-se que não há divergências significativas entre os resultados, considerando-se que todos os valores foram estatisticamente significantes. No entanto, para melhor esclarecer tais resultados, no próximo tópico passa-se a analisar as entrevistas coletadas na etapa qualitativa, cuja finalidade é complementar a quantitativa.

4.9 Análise e discussão dos dados qualitativos

A análise e discussão dos dados qualitativos referem-se aos dados coletados por meio de entrevistas com os atores no objeto estudado. De acordo com a finalidade da pesquisa, esses atores buscaram elucidar e/ou aprofundar as questões do estudo, considerando-se, além dos dados quantitativos, a percepção deles por meio de uma etapa qualitativa (entrevistas).

A pesquisa qualitativa, considerado o emprego da técnica de métodos mistos (pesquisa quantitativa e qualitativa), por meio de um delineamento explanatório sequencial, teve por objetivo permitir o entendimento do “como e do porquê” da ocorrência do fenômeno. Para isso, foi necessário levar em consideração, principalmente, o ponto de vista do respondente sobre o assunto em questão (EISENHARDT, 1989). Nessa etapa, foram entrevistados oito produtores

nas comunidades Vila do Engenho e Vila de Novo Remanso, atuantes no APL, foco desta pesquisa.

Com a finalidade de melhor explicar os resultados da pesquisa fornecendo detalhamento e aprofundando os achados quantitativos, buscou-se associar as questões norteadoras das entrevistas às questões do formulário de pesquisa (*survey*), no intuito de proporcionar complemento à fase quantitativa exposta. A Tabela 77 evidencia de forma sintetizada a associação das questões propostas.

Tabela 77: Relação de Questões

Questões Norteadoras	Questões do Formulário
3 e 4	5
5	20
1	26
8	33
2	43 e 45
6 e 7	54

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Durante as entrevistas, optou-se pela não identificação do entrevistado, por se acreditar que isso contribuiria para a qualidade das informações prestadas ao proporcionar um ambiente mais amistoso aos sujeitos entrevistados.

Os respondentes foram identificados por números, ou seja, entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado 3 e assim sucessivamente, até o entrevistado 8. O objetivo foi manter o anonimato do entrevistado. Além disso, na busca pela confiabilidade dos dados coletados (entrevistas), adotou-se também a técnica de observação direta, a fim de se complementarem as informações coletadas durante as entrevistas.

Nesse sentido, os principais resultados encontrados nessa etapa, bem como sua discussão, foram organizados segundo as categorias:

- 1) conhecimento e a aprendizagem – CA (aprendizagem conjunta, aprendizagem do APL, geração de conhecimento);
- 2) escala e poder de mercado e redução de custo e riscos – EPM (escala e poder de compra, redução de custos e redução de riscos);
- 3) relacionamento entre os parceiros – ReP (relações sociais e acesso às soluções);
- 4) inovação do APL – INV (inovação na produção, inovação do APL);

5) competitividade e desenvolvimento – CeD (competitividade do fruticultor, competitividade do APL, desenvolvimento fruticultor, desenvolvimento do APL).

O Quadro 24 sintetiza as categorias de análise adotadas no estudo e, logo depois, inicia-se a descrição dos resultados de cada uma delas.

Quadro 24: Síntese das Categorias de Análise.

Questão de Pesquisa	Hipótese/Proposição	Descrição	Categorias de Análise
Qual a influência dos valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios, considerando seus elementos promotores (6Cs) nos ganhos de competitividade e no desenvolvimento do APL de frutas, no município de Itacoatiara?	Os 6Cs influenciam positivamente no nível de competitividade e desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara.	Conhecimento e Aprendizagem	CA 1b: aprendizagem do APL CA 1c: geração de conhecimento no APL
		Escala e Poder de Mercado e Redução de Custo e Riscos	PM 1 a: poder de compra PM 1b: redução de custos PM 1c: redução de riscos
		Relacionamentos entre parceiros	ReP 1a: relações sociais ReP 1b: acesso às soluções
		Inovação	INV 1a: inovação na produção INV 1b: inovação no APL
		Competitividade e Desenvolvimento	CeD 1a: competitividade do APL CeD 1b: desenvolvimento do APL

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

Assim, inicia-se a análise das categorias do estudo na etapa qualitativa. Esta etapa busca detalhar e expandir os resultados da pesquisa associando-se as duas etapas.

4.9.1 CA - Conhecimento e a Aprendizagem

4.9.1.1 CA 1a: Aprendizagem Conjunta

Segundo o que sugere a teoria, a aprendizagem acontece de duas formas (horizontal e vertical). Quanto à aprendizagem conjunta, esta acontece na vertical, isto é, acontece por meio do desenvolvimento de habilidades e compartilhamento de capacidades entre os atores-membros do arranjo (NONAKA e TAKEUSHI, 1997; DAVENPORTE e PRUSAK, 1998; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

Conforme a análise das entrevistas, nota-se que os atores compartilham dessa aprendizagem conjunta como destaca o entrevistado 2:

[...] 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.

Nota-se que o nível de interação do grupo tem proporcionado essa aprendizagem que tem beneficiado todos os envolvidos. Assim, quando se interrogou o 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 os 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. Falo: rapaz isso aqui foi melhor”*.

A teoria indica que a aprendizagem é resultante da combinação de diferentes experiências vivenciadas (NONAKA e TAKEUSHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; ROSSETTI *et al.*, 2008; LIMA, 2012) que, conforme análise das entrevistas, podem ser identificadas no estudo.

4.9.1.2 CA 1b: Aprendizagem do APL

A aprendizagem horizontal em que os membros acessam a aprendizagem por meio de novos julgamentos, técnicas, atitudes e/ou maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento de seus negócios (NONAKA e TAKEUSHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008), também é identificada nos relatos, como é o caso da narrativa do entrevistado 1 que destaca:

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.

Outro relato que merece destaque é o do entrevistado 8. Este salienta que, em grupos de amigos (rodas), eles (produtores) conversam muito sobre a produção e sempre é possível aprender alguma coisa. Assim, destaca: *“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”*.

Quanto a essa categoria **CA 1b**, 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, isto é, a aprendizagem do APL todo.

4.9.1.3 CA 1c: Geração de Conhecimento no APL

O que se percebeu na observação direta é que esse aprendizado 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 conhecimento. Segundo Mozzato (2010), vantagens podem ser identificadas por meio da interação entre parceiros de negócio, sendo uma delas o compartilhamento de conhecimentos.

Com base na observação realizada no APL, notou-se que é muito comum ao final da tarde os produtores se reunirem para conversarem 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).

Outro relato que indica que no APL há geração de conhecimento entre os atores é o do entrevistado 5, que diz:

[...] temos um avanço maior, tudo a partir dessa interação; hoje quando vamos fazer algo não queremos fazer a partir do achismo; [...] com a resposta técnica passamos a enxergar que esse conhecimento técnico iria trazer benefícios a nós.

Nesse sentido, por meio da análise das entrevistas é possível perceber que no APL estudado há geração e disseminação de conhecimentos e aprendizagem entre os parceiros,

principalmente por meio da troca de experiências, conforme estipulado por Simpson, Siguaw e Baker (2001), Cezarino e Campomar (2006) e Begnis *et al.* (2011).

4.9.1.4 Considerações sobre a Categoria Conhecimento e Aprendizagem

Comparando-se os resultados da etapa qualitativa quanto ao aspecto conhecimento e aprendizagem, nota-se que os achados (qualitativo e quantitativo) se complementam. Na etapa quantitativa, o fator conhecimento e aprendizagem obteve uma boa relação no construto, isto é, a relação entre o fator ganhos de competitividade e conhecimento e aprendizagem foi o mais significativo, entre todos os fatores analisados, apresentando valor de 0,784.

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.

Ainda em relação à categoria conhecimento e aprendizagem (CA), notou-se que, em alguns casos, o produtor não tem a percepção de que isso acontece. Um exemplo disso é o fato de que, muitas vezes, o produtor recebe a orientação de um parceiro (outro produtor) sobre um novo adubo ou como combater uma praga, porém não identifica essa informação como conhecimento ou aprendizagem repassados a ele.

Vale salientar que uma das situações que melhor retrata a questão da geração e disseminação de conhecimento no APL é o caso 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 dessa informação ao processo produtivo.

Os resultados das duas etapas evidenciaram não apenas que no APL há conhecimento e aprendizagem gerados pela interação entre os fruticultores, mas também que esses conhecimentos e essa aprendizagem contribuem para a competitividade e para o desenvolvimento do APL, pois o valor da relação entre o fator e o construto (0,784) foi confirmada tanto nos dados quantitativos quanto nos relatos das entrevistas (qualitativos).

4.9.2 EPM - Escala e Poder de Mercado e Redução de Custo e Riscos

4.9.2.1 EPM 1a: Escala e Poder de Compra

Segundo o que sugere a teoria, o fator escala e poder de mercado refere-se a ganhos decorrentes do crescimento do número de participantes na rede, considerando que quanto maior o número de empresas-membros atuantes no arranjo, maior a capacidade de o grupo obter

ganhos de escala e poder de mercado. Nesse sentido, as empresas associadas passam a ter, decorrente do volume de compra, maior poder de negociação (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008) permitindo a elas realizarem acordos comerciais em condições diferenciadas.

Com relação a essa categoria (**EPM 1a**), os dados evidenciaram que os produtores utilizam-se dessa prática conforme destaca o entrevistado que admite participar desses grupos, evidenciando os benefícios da prática:

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 meu 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.

Observa-se no relato os benefícios dessa prática, principalmente por meio do não pagamento de frete, caso o montante demandado atinja a carga do caminhão. Ou seja, a empresa fornecedora dispensa essa cobrança, caso os produtores completem o mínimo de toneladas exigidas para entregas sem cobranças de frete.

A situação relatada pelo entrevistado 2 encontra sustentação no que diz Aquino e Bresciani (2005). Esses autores salientam que as relações de cooperação entre parceiros podem proporcionar a redução de custos entre as empresas envolvidas. O entrevistado 3, por sua vez, argumenta que já participou dessa prática pela cooperativa com a compra de adubo, mas era complicado por causa dos impostos a serem pagos. Por essa razão, atualmente ele não participa, preferindo a compra individual. Assim, quando ele consegue completar (fecha) a carga do caminhão (15 toneladas), a empresa manda entregar seu pedido individual.

Ainda nesse sentido, 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. Tais vantagens não são compartilhadas pelo entrevistado 3, que não vê benefícios nessa prática. Nota-se, portanto, que a visão do entrevistado 3 contradiz a teoria que afirma que essa prática proporciona redução de custo para os envolvidos (AQUINO e BRESCIANI, 2005; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

Outro relato que merece destaque é do entrevistado 1:

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, o Ricardo, nós sempre pedimos (compramos), eu quero tantos 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.

Tais relatos evidenciam o poder de compra desses produtores, considerando que conseguem obter um maior desconto em razão do volume comprado. Outro fato importante é a liberação do frete cobrado pela empresa em razão do volume de compra. Nota-se, com base nas entrevistas, o poder de compra deles, conforme indica a teoria que enfatiza que o grupo passa a ter maior poder de negociação (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

4.10.2.2 EPM 1b: Redução de Custos

A busca pela redução de custos e risco pôde ser identificada em vários relatos. Um deles diz respeito a uma prática cada vez mais comum no APL que é a formação de parcerias para a produção, conforme conta 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, 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.

Outro relato que indica a busca pela redução é a do entrevistado 4 que destaca a importância da união e da confiança nessa prática:

[...] a gente entrega o produto para o atravessador (parceiro), 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.

Nota-se que o produtor entrega sua produção nas mãos de outro para ser vendida. Outro ponto importante a ser destacado é que não existe documentação, assinaturas, nada; apenas a palavra. Essa iniciativa acaba por reduzir custos, considerando-se que, se cada produtor usasse seu próprio caminhão ou, ainda, se todos se deslocassem para o local de vendas, os custos seriam bem maiores.

A teoria indica que uma das vantagens decorrentes da redução de custos é a disponibilidade de investimento em outras áreas. Um exemplo são os investimentos que podem ser realizados nas áreas de tecnologia e de inovação dessas empresas.

A evidência mais clara da redução de custo entre os produtores é o fato de se unirem para vender o produto, conforme destaca o entrevistado 8. Ele reitera o relato dessa prática, mencionada pelo entrevistado 4. 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 hoje é comum; 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 são divididos e só serão pagos no retorno ao arranjo.

4.9.2.3 EPM 1c: Redução de Riscos

No que refere à redução de riscos à atividade, os produtores usam a união para minimizá-los, principalmente no que tange à venda do produto, como destaca o entrevistado 2:

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 do APL em Manaus).

Ainda sobre os riscos à atividade, o produtor 5 relata:

[...] hoje já conversamos mais; nós sempre produzimos o mesmo produto, então isso contribui para que nós vínhessemos a trocar mais ideias a cada dia; por exemplo, o cara que foi vender, amanhã vai três caminhões para Manaus pois Manaus é o mercado. Chega lá e o preço estava excelente; então quando ele vem de lá para cá (volta) ele vem trazendo as informações, por recado, por telefone, por rádio para o quem vai na terça (dia seguinte) mantenha o preço, porque realmente a notícia que se tem é que a produção tá vaga (escassa) e o fulano que vai vender, venda melhor. É assim, todo o tempo funciona isso. Quando a comunicação era difícil, quando o cara chegava (voltava da feira), ia lá na casa do outro e dizia “olha tem que segurar dessa forma não dá para relaxar o preço não, porque os caras querem pagar mais barato, mas não tem abacaxi e tem que segurar”, [...] hoje já se faz por mensagem de telefone.

Observa-se que essa união acaba por proporcionar aos produtores uma redução do risco da atividade. Assim, o nível de relacionamento acaba por proporcionar vantagens a eles, principalmente quanto à decisão de produzirem mais ou menos, de plantar um produto ou outro.

4.9.2.4 Considerações sobre a Categoria Escala Poder de Mercado (EPM) e Redução de Custo e Riscos

Comparando-se o resultado qualitativo com o quantitativo, observa-se que, em relação à escala e poder de mercado, os resultados das duas análises se complementam. As entrevistas confirmam o valor da relação entre o fator escala e poder de mercado (**EPM**) e o construto ganhos de competitividade e desenvolvimento.

Tal relação obteve um valor de 0,705, confirmando o que afirmam os produtores entrevistados. No que tange à redução de custos e de riscos, com uma relação entre o fator e construto de 0,677, nota-se que, por meio da união entre os produtores, esses custos e riscos têm diminuído em razão da união em prol de objetivos comuns (melhores resultados).

Aquino e Bresciani (2005) destacam que as relações de cooperação entre empresas parceiras, neste caso produtores, por meio da parceria num mesmo segmento de atuação, podem melhorar diversos índices, e entre eles está a redução de custos, graças à sinergia da interação social decorrente desses relacionamentos (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Vale salientar que, quando há redução de custos, pode haver também a melhoria no desenvolvimento do negócio considerando-se que a redução de custos pode possibilitar investimentos em tecnologia e inovação (CAMPOS, 2013). Ao investirem em tecnologia, as empresas têm à sua disposição mecanismos que possibilitam maior controle, isto é, conseguem reduzir ao máximo o risco sobre as ações realizadas.

4.9.3 ReP – Relacionamentos entre Parceiros

4.9.3.1 ReP 1a: Relações Sociais

O relacionamento entre parceiros de negócios, segundo o que sugerem Pascotto *et al.* (2013), é um fenômeno de dimensões importantes para a compreensão do dinâmico e complexo ambiente organizacional. Assim, a união de empresas por meio dos relacionamentos interorganizacionais vem permitindo a compreensão da realidade tanto empresarial quanto social de diversas modalidades de negócios como é o caso do arranjo estudado.

No que se refere às relações sociais (ReP1a), notou-se com base na observação direta que os produtores mantêm uma intensa rede de relacionamentos. Tal união tem beneficiado muitos dos fruticultores do grupo, como pode ser observado no relato do entrevistado 4:

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.

Ao se falar de relacionamentos, 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 à 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 no 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.

Ainda nesse sentido, o entrevistado 2 salienta: *“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.”*

A literatura científica relata pesquisas executadas por Dyer e Singh (1998); Carr e Pearson (1999); Amato Neto (2000); Marteleto (2001); Lambert (2001); Johnston *et al.* (2004); Terpend *et al.* (2008); Verschoore e Balestrin (2008); Sa Vinhas *et al.* (2012); Weigelt (2013) e Jenssen e Nybakk (2013), que têm evidenciado a importância do relacionamento entre parceiros de negócios para o desenvolvimento organizacional, quanto ao ganho de vantagens competitivas.

Pinto e Junqueira (2009, p.1092) asseveram que “essa união se constitui a partir da interação entre os sujeitos”. Corroborando essa ideia, Marteleto (2001, p. 72) define essa relação como “uma união de um conjunto de participantes autônomos que unem ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”, que nesse caso é o desenvolvimento do APL.

Em resumo, no que tange às relações sociais, nota-se que um grande número de pesquisados identifica essas relações, por meio principalmente das compras conjuntas, ‘bate-

papos' no fim do dia às portas, 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.

4.9.3.2 ReP 1b: Acesso a Soluções

Com base na observação direta, notou-se que os produtores, por meio dessa rede de relacionamentos, buscam solucionar problemas do arranjo. Tal observação é confirmada também no relato do entrevistado 4:

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 e 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 as compras, caso completem a carga do caminhão, a empresa dispensa o frete e entrega essas compras na casa do produtor, reduzindo um custo importante, que é o de transporte (EPM 1b). Assim, o comprador tem a opção de pagar o frete ou esperar que outros produtores realizem compras também individuais até completar a carga, sem pagar esse frete.

Essa espera pode demorar, pois o caminhão só sai de Manaus para realizar a entrega no APL com sua carga completa. Assim, devido a essa política da empresa, muitos produtores preferem contar com a rede relações unindo-se com outros parceiros fortalecendo os laços em busca de 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. Eles não são prejudicados por terem de pagar frete ou esperarem para o caminhão atingir seu volume máximo para a entrega desse material; utilizam-se da rede de relações unindo-se para que todos sejam beneficiados.

Outra observação volta-se para o fato de que essas ações não são realizadas entre todos os produtores do arranjo, mas por grupos isolados. Percebeu-se, também, que um produtor, dependendo da necessidade, realiza compras em outros grupos e, mesmo que ele seja membro da cooperativa local, ainda assim participa dessas parcerias.

A ideia por trás da busca pelo entendimento das ações conjuntas foi a de identificar as ações realizadas entre os produtores de maneira geral, isto é, identificar se, mesmo sendo membro da cooperativa, eles realizam atividades conjuntamente, não num grupo fechado (cooperativa), mas com o arranjo todo (todos os produtores). Assim, identificou-se que muitos cooperados realizam atividades conjuntas, principalmente no que tange à compra de

mercadorias, mais frequentemente com familiares ou amigos cooperados ou não, considerando-se que a cooperativa é mais ativa quanto à venda da produção em conjunto.

Observou-se, também, que produtores de porte mais elevado compram a produção dos pequenos pelo preço do dia e, para evitarem 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.

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.

Alguns produtores reconhecem a questão da interação (relacionamentos), mas não conseguem identificar as ações conjuntas, como é o caso do entrevistado 3. Em sua fala, relata a respeito das ações conjuntas: *“Nós plantávamos cada qual os seus; nós nunca plantamos nada junto não, mas o que eu me lembre nunca aconteceu de ninguém se reunir para resolver algum problema não”*. Ele reconhece, porém, a boa relação entre os produtores ao comentar: *“Nós nos reunimos sempre assim, na rua. Às vezes à noite aqui de frente de casa nós conversamos. Ontem mesmo estávamos conversando aqui sobre produção, sobre plantio”*.

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.

A partir dos resultados das entrevistas, a teoria expõe que os relacionamentos entre parceiros de negócios são discutidos em várias frentes. Exemplos podem ser visualizados nos estudos que tratam das relações sociais por meio de redes sociais, ou ainda das redes de cooperação entre empresas (*clusters* ou APLs). Outras modalidades, como a teoria do capital social, dependência de recursos ou custos de transação, são teorias que envolvem a questão do relacionamento entre parceiros. Assim, é cada vez mais comum a necessidade da agregação de valor a esses relacionamentos.

Nesse sentido, destaca-se que, quanto ao acesso a soluções, os produtores relatam que esse ocorre, principalmente, por meio de ações conjuntas (pela busca da energia de 24 horas, abertura de ramais, venda conjunta dos produtos etc.).

4.9.3.3 Considerações sobre a Categoria Relacionamentos entre Parceiros

Ao comparar o resultado da etapa qualitativa com o da quantitativa, observa-se que, na visão dos sujeitos pesquisados no APL em foco, foram identificados tanto os relacionamentos, quanto as ações conjuntas referentes ao fator acesso a soluções (resolução de problemas), além dos relacionamentos, quanto ao fator relações sociais (relacionamentos entre parceiros). Na etapa quantitativa, demonstrou-se significativo o valor da relação entre o fator acesso a soluções (0,719), assim como a relação do fator relações sociais (0,736) com o construto competitividade e desenvolvimento.

Assim, nota-se que os resultados da etapa qualitativa corroboram os da quantitativa, pois os achados evidenciaram que os produtores buscam acesso a soluções para o arranjo por meio de ações conjuntas (energia de 24 horas; abertura de ramais). No que tange às relações sociais, ficou evidente que a grande maioria dos pesquisados identificaram a existência dessas relações (compras conjuntas, ‘bate-papo’ no fim do dia às portas, troca de informações sobre adubos, confraternizações, almoços).

Alguns entrevistados, porém, alegaram que essa prática já foi mais presente entre eles, ou, ainda, na perspectiva de outros, tal prática não mais existe. De forma geral, tal resultado

corroborar o resultado da etapa quantitativa, pois notou-se que a união entre os atores tem feito a diferença no que tange aos resultados do arranjo de modo geral.

Putnam, Leonardi e Nanetti (1993), ao considerarem a teoria do capital social, enfatizam que as instituições que tendem a ser mais bem-sucedidas e obter melhores resultados são aquelas com extensas redes sociais. A teoria do capital social enfatiza a ideia de parcerias para se alcançarem objetivos coletivos. Nessa perspectiva, o ator não busca somente objetivos individuais, mas assume responsabilidades dentro do todo em prol do bem comum.

Considerando-se o que expressa a teoria, entende-se que no arranjo produtivo a ideia de união entre diferentes agentes em torno de interesses comuns (BOURDIEU e PASSERON, 1977; COLEMAN, 1988; PUTNAM, LEONARDI e NANETTI, 1993; FUKUYAMA, 1995; PETROU e DASKALOPOULOU, 2013; WEGNER, ALIEVI e BEGNIS, 2015) tem agregado valor às relações dos atores, proporcionando a eles adquirir conhecimentos que influenciam seu potencial produtivo, permitindo-lhes ganhos de competitividade e seu desenvolvimento.

4.9.4. INV - Inovação

4.9.4.1. INV 1a: Inovação na Produção

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 dão-se 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, técnicos do governo para visitas na área plantada, ou, ainda, por 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 visitarem 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 dia 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 jericó (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 jericó 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. Com 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. O entrevistado 5 complementa:

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 por que 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.

4.9.4.2. INV 1b: Inovação no APL

Para identificar a inovação no APL, foi considerado o que postula Schumpeter (1997). Levou-se em consideração o conjunto de relatos das entrevistas e a observação direta. Para 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 essa ideia de inovação no arranjo produtivo estudado, identificou-se a introdução:

- a) de novos produtos - no início, a única cultura era o abacaxi e cupuaçu. Atualmente se plantam outras culturas como banana, maracujá, mamão etc. Observa-se que houve uma diversificação, portanto: a introdução de novos produtos indicando a inovação;
- b) 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) 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.

E quanto às novas fontes e formas:

- d) de financiamentos - as principais fontes de financiamento identificadas foram o próprio governo do estado, por meio do IDAM, e as diversas modalidades de financiamentos oferecidas pelos bancos, indicando sua influência no processo de inovação;
- e) de organização - muitos produtores diversificaram seus ramos de atividade. Exemplos de novas formas de organização foram visualizadas 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.

Apesar da não introdução das frutas do APL em novos mercados, admite-se a ideia da presença de inovação no APL, pois quatro dos cinco itens sugeridos por Schumpeter (1997) foram identificados na pesquisa de campo. A inovação, nesse caso, é reconhecida como um importante fator para o desenvolvimento empresarial do APL estudado.

4.9.4.4 Considerações sobre a Categoria Inovação

Ao se comparar o resultado da etapa quantitativa com o da qualitativa, observa-se que elas se complementam. Assim, considerando-se o resultado das entrevistas, nota-se que os produtores indicam (INV1a) um bom nível de inovação na produção e conseqüentemente no APL.

Tal informação é confirmada tanto pela AFE como pela SEM, uma vez que o resultado encontrado foi estatisticamente significativo (0,592) e as entrevistas apontam claramente a inovação tanto na produção quanto no APL de modo geral.

4.9.5 CeD – Competitividade e Desenvolvimento

4.9.5.1 CeD 1a: Competitividade do APL

Com relação à competitividade do APL (região produtora), o entrevistado 8 destaca:

Não sei se é por causa da terra, mas, por exemplo, a nossa maior produção, hoje, que é vista no estado e até fora do estado, é o abacaxi. E então, todo mundo diz que nosso abacaxi é o melhor [...]. Então nós achamos que nossa região pode ser competitiva.

Comparado a outras regiões produtoras de frutas no estado do Amazonas, 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 direta, ao se compararem as duas vilas, verificou-se que a Vila do Engenho apresenta maior concentração de produtores morando na própria vila, maior nível de interação, maior nível de desenvolvimento da produção 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. Nesse sentido, Sambiase *et al.* (2013) destacam que as empresas só serão competitivas, se forem

capazes de formular e implementar estratégias concorrenciais que permitam ampliar ou conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado.

Ao contrário da ideia de associativismo visível nos produtores atuantes na Vila do Engenho, a Vila de Novo Remanso apresenta um número menor de produtores. Quanto à Vila de Novo Remanso, apresenta melhor estrutura, como sua área, pois é bem maior que a outra e tem praticamente todas as suas ruas asfaltadas.

Nessa comunidade, notou-se que muitos produtores desistiram de produzir, derivando para outros ramos de atividade, como a pecuária e o comércio. Ou, ainda, diversificaram suas atividades, isto é, produzem frutas e atuam como pecuaristas, por exemplo, algo não identificado na Vila do Engenho.

Com base na observação direta, 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 de Novo Remanso, pois a quantidade diária de caminhões que saem carregados com frutas da primeira para Manaus é muito maior do que na segunda.

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 pelos demais um dos maiores produtores da região.

Na Vila de Novo Remanso, entretanto, 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.

Assim, conclui-se que a Vila do Engenho é mais competitiva que a Vila de Novo Remanso. Ao se comparar a produtividade das duas vilas juntas, porém, entende-se que em relação a outras comunidades produtoras, esse APL com base nos dados do IDAM é mais competitivo que os demais APLs de frutas do estado do Amazonas.

4.9.5.2 CeD 1b: Desenvolvimento do APL

A respeito do desenvolvimento do APL, 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, foi possível perceber, pela

observação direta, 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 direta e nas conversas com alguns membros da comunidade, 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).

A esse respeito, o entrevistado 4 destaca que consegue ver o desenvolvimento, pela quantidade de produtos que atualmente segue para Manaus, isto é, oito a dez caminhões com abacaxis diariamente, somente de Novo Remanso. Ele destaca: *“Consigo ver o nível de desenvolvimento pela quantidade de produtos que tem hoje, e o padrão de vida das pessoas que também evoluiu”*.

Na visão do entrevistado 5, a região tem um bom poder aquisitivo. A maioria dos membros do arranjo são grandes produtores, principalmente quanto ao abacaxi. Mas, infelizmente, ainda existe pobreza como em outros lugares. Considerando-se esse relato, vale salientar que as pessoas que não trabalham com a agricultura, isto é, não têm seu próprio roçado (área plantada), prestam serviço para os grandes produtores da região.

Durante a observação direta, em visitas realizadas às reuniões de produtores, na participação em almoços promovidos por eles e em 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 (comportamento). 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 (cooperação).

Observa-se que tal iniciativa acaba por desenvolver a região, pois, conforme se relatou, existe produtor que iniciou suas atividades com essa iniciativa e, hoje, não é mais empregado; trabalha no 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 (empresta) 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 (comprometimento do parceiro com o acordo firmado).

Outro relato que evidencia o desenvolvimento é o do entrevistado 7 que relata haver na comunidade 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 com essa atividade.

O entrevistado 7 afirma, ainda, que ele mesmo comprou muitas coisas (casa, terreno) com o dinheiro ganho com o abacaxi e que a produção, principalmente de abacaxi, trouxe-lhe um bom retorno financeiro.

4.9.5.3 Considerações sobre a Categoria Competitividade e Desenvolvimento

Com base na percepção dos fruticultores e na observação da pesquisadora, conclui-se que no APL de frutas do município de Itacoatira no Amazonas há competitividade e desenvolvimento.

Tal fato foi também constatado, considerando-se a influência dos relacionamentos entre os parceiros de negócios nos ganhos de competitividade por meio, principalmente, de um nível maior de conhecimento e aprendizagem, maior escala e poder de mercado, redução de custos e de riscos, acessos a soluções, melhorias das relações sociais e melhoria no nível de inovação do APL.

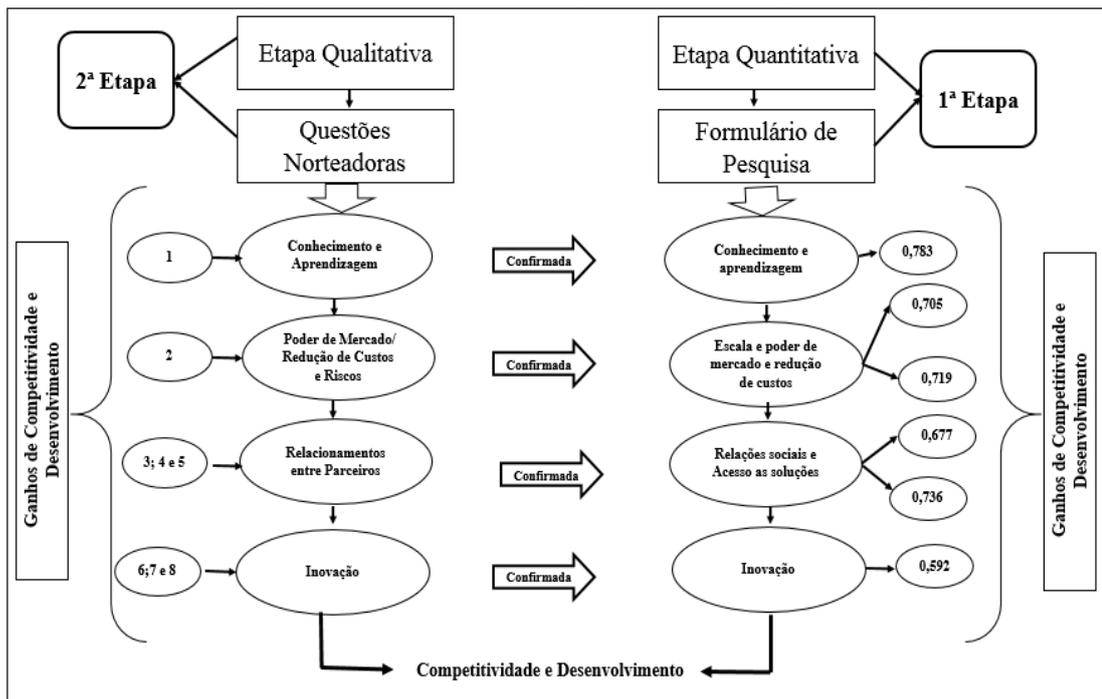
Como já se mencionou, os relacionamentos por meio dos 6Cs influenciam os ganhos de competitividade e desenvolvimento do arranjo com um R^2 de 39,5%. Tal valor é considerado muito bom, porque os relacionamentos por meio desses elementos explicam esses ganhos satisfatoriamente.

4.9.6 Considerações sobre os resultados quantitativos e qualitativos da Pesquisa

O objetivo da etapa qualitativa foi complementar os achados da pesquisa quantitativa e expandir esses resultados detalhando melhor cada item pesquisado na visão do fruticultor. Assim, considerando-se o exposto na Figura 13, é possível afirmar que o conhecimento e a aprendizagem, a escala e poder de mercado, a redução de custos e de riscos, as relações sociais, o acesso a soluções e a inovação possibilitam ganhos de competitividade e desenvolvimento para o APL analisado.

Nota-se, no entanto, considerando-se toda a análise do estudo, que tais ganhos só serão alcançados por meio da agregação de valor às relações, isto é, os elementos do valor relacional como confiança, cooperação, comprometimento, comunicação, comportamento e compensação, elementos considerados fundamentais para o fortalecimento das relações. Visando explicitar a associação das questões e dos métodos, a Figura 13 traz uma síntese da relação entre as etapas de pesquisa e seus resultados.

Figura 13: Síntese da Relação entre as Etapas de Pesquisa.



Fonte: A Autora, com dados da pesquisa.

Os resultados evidenciam que os produtores apresentam um bom nível de interação, o que pode ser constatado na Figura 11 deste estudo, em que as cargas de cada fator apresentaram-se estatisticamente satisfatórias para o modelo. Tal fato é confirmado tanto no resultado da etapa quantitativa, quanto no da qualitativa. No Quadro 25, apresenta-se uma síntese dos principais resultados encontrados na etapa quantitativa deste estudo.

Observa-se que os 6Cs influenciam positivamente os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do arranjo. Com isso, foram confirmadas todas as hipóteses propostas para esta etapa.

Quadro 25: Resumo dos Principais Resultados da Pesquisa na Etapa Quantitativa.

Objetivos	Principais Resultados Encontrados	Hipóteses
Identificar como o valor proveniente da confiança entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL	O resultado evidenciou que a relação entre o construto confiança (CFA) e o construto valor em relacionamento interorganizacionais (VLRIOS) apresentou valor de 0,762, com uma estatística t de 24,184 obtendo-se, enfim, uma significância menor que 0,05. Tal resultado indica que a confiança influencia positivamente nos na competitividade e o desenvolvimento do APL.	H1: Confirmada
Identificar como o valor proveniente da cooperação entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL	O resultado demonstrou que a relação entre o construto cooperação (COOP) e o construto valor em relacionamento interorganizacionais (VLRIOS) apresentou valor de 0,716, com uma estatística t de 17,413, obtendo-se um nível de significância menor que 0,05. Tal resultado indica que a cooperação influencia positivamente nos ganhos de competitividade e desenvolvimento do APL.	H2: Confirmada
Identificar como o valor proveniente do comportamento entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL	O resultado demonstrou que a relação entre o construto comportamento (CPT) e o construto VLRIOS foi de 0,688, com uma estatística t de 11,080, obtendo-se um nível de significância menor que 0,05. Segundo a teoria, o comportamento construtivo entre parceiros favorece a longevidade das relações e dos negócios. Assim, admite-se que o comportamento influencia positivamente nos ganhos de competitividade e desenvolvimento do APL.	H3: Confirmada
Identificar como o valor proveniente da comunicação entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL	O resultado evidenciou que a relação entre o construto comunicação (CMC) com o construto VLRIOS apresentou um valor de 0,681 e um teste t de 11,964, chegando-se a um nível de significância menor que 0,05. O resultado encontrado indica que a comunicação influencia positivamente nos ganhos de competitividade e desenvolvimento do APL, isso porque, é somente por meio dela que há desenvolvimento dos relacionamentos podendo levar aos mais variados benefícios (ganhos), dentre ele o fechamento de acordos, a minimização de conflitos de interesses.	H4: Confirmada
Identificar como o valor proveniente do comprometimento entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL	Com base nos resultados, observa-se que a relação entre o construto CMP com o construto VLRIOS apresentou um valor de 0,619 e um teste t de 8,937, chegando-se a um nível de significância menor que 0,05. Assim, admite-se que comprometimento tem influencia positivamente nos os ganhos de competitividade e de desenvolvimento do APL.	H5: Confirmada
Identificar como o valor proveniente da compensação entre parceiros de negócios influencia os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL	O resultado evidenciou que a relação entre o construto CPS com o construto VLRIOS apresentou um valor de 0,579 e um teste t de 9,088, chegando-se a um nível de significância menor que 0,05. Neste sentido, admite-se que a compensação, isto é, o resultado obtido por cada produtor tem influência positiva nos ganhos de competitividade e desenvolvimento do APL.	H6: Confirmada

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

No intuito, também, de se evidenciar os resultados da etapa quantitativa, apresenta-se no Quadro 26 um resumo dos principais achados da pesquisa de campo na etapa qualitativa deste estudo.

Quadro 26: Resumo dos Principais Resultados da Pesquisa na Etapa Qualitativa.

Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento	Questões	Objetivo	Principais Resultados Encontrados
Conhecimento e Aprendizagem	Questão 1	Avaliar a influência dos 6Cs nos ganhos de competitividade e no desenvolvimento do APL	Em vários relatos e com base na observação direta foi possível perceber um intenso ritmo de troca de conhecimento e aprendizagem. Neste sentido, o exemplo mais comum citado foi a polarização do maracujá, e o uso de produtos sob a indicação de um parceiro (insumo). Neste sentido, foi possível inferir que o conhecimento e aprendizagem gerados pela interação entre os atores influencia positivamente nos ganhos de competitividade e desenvolvimento do APL.
Poder e Mercado	Questão 2		Em relação a esse fator escala de poder e mercado, observou-se que a grande maioria dos produtores realizam compras coletivas e que conseguem visualizar os benefícios dessa prática, por meio, principalmente da redução de custos. Pois segundo eles, essa prática proporciona descontos mais significativos e eliminar gastos com fretes
Relacionamentos entre Parceiros	Questões 3, 4 e 5		Observa-se que tanto os relacionamentos no que tange as ações conjuntas, relacionadas ao fator acesso a soluções (resolução de problemas), bem como, os relacionamentos no que se refere ao fator relações sociais (relacionamentos entre parceiros) foram identificadas na visão dos pesquisados. Assim, os achados da pesquisa evidenciaram que os produtores buscam acesso a soluções para o arranjo por meio de ações conjuntas (energia de 24 horas; abertura de ramais, venda conjunta do produto e etc.). No que tange as relações sociais, nota-se que, a grande maioria dos pesquisados identificam essas relações, por meio, principalmente das compras conjuntas, bate papo no fim do dia nas portas, troca de informações sobre adubos, confraternizações e almoços coletivos.
Inovação/ Competitividade /Desenvolvimento	Questões 6,7 e 8		Aplicando os conceitos de Schumpeter (1934), no arranjo produtivo estudado foram identificados: Introdução de novos produtos, Introdução de novos métodos de produção: novas fontes de financiamentos, Novas formas de organização. Há de se ressaltar que o único item não atendido foi a introdução de novos mercados. Apesar da não introdução das frutas do APL em novos mercados, admite-se a ideia de inovação, pois quatro dos cinco itens sugeridos por Schumpeter (1934) foram identificados na pesquisa de campo. A inovação, neste caso, é reconhecida como uma importante ferramenta para o desenvolvimento empresarial do APL estudado. A respeito do desenvolvimento e da competitividade, foi possível perceber durante a coleta dos dados, o orgulho dos produtores ao falar 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. Assim, com base nos resultados das pesquisa, admiti-se que os relacionamentos por meios dos elementos dos 6Cs influenciam na competitividade e no desenvolvimento do APL estudo, confirmando a hipótese H7.

Fonte: A Autora, com dados da pesquisa (2015).

5 CONCLUSÕES

No intuito de melhor apresentar os principais achados do presente estudo, este capítulo foi organizado em quatro partes: 1) Conclusões sobre os Resultados Encontrados; 2) Contribuições Acadêmicas e Gerenciais; 3) Limitações do Estudo e, por fim, 4) Direcionamentos para Futuras Pesquisas.

5.1 Conclusões Sobre os Resultados Encontrados

Este estudo objetivou identificar como os valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios (6Cs) influenciam, na opinião dos fruticultores, os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas no município de Itacoatiara, no estado do Amazonas.

Para tanto, foi empregada a abordagem de relacionamentos interorganizacionais (RIOS), considerando seus elementos componentes, com base na teoria proposta por Begnis (2007): confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação, denominados 6Cs da formação de valor relacional. Adotou-se, também, a abordagem dos ganhos de competitividade e desenvolvimento, proposta por Verschoore e Balestrin (2008), que consideram como elementos constituintes dos ganhos de competitividade o conhecimento e aprendizagem, escala e poder de mercado, acesso a soluções, redução de custos e de riscos, relações sociais e inovação. Assim, neste estudo, buscou-se entender se os relacionamentos entre os parceiros, considerando-se o valor agregado às relações (6Cs), influenciavam os ganhos de competitividade e desenvolvimento do APL estudado.

As relações entre parceiros de negócios têm sido estudadas empiricamente por meio de teorias e disciplinas das Ciências Sociais e Ciências Sociais Aplicadas. Estudos voltados aos relacionamentos interorganizacionais podem ser visualizados nos trabalhos levados a cabo por Dyer e Chu (2000); Begnis (2007); Liu *et al.* (2008) e Autry e Golicic (2010), entre outros.

Os pesquisadores desse tema têm argumentado que a construção e o fortalecimento das relações entre parceiros de negócio trazem como principal motivação a probabilidade de que as partes envolvidas venham a obter valor na relação por meio de melhores resultados de desempenho operacional e vantagem competitiva. Assim, o valor decorrente dos relacionamentos interorganizacionais entre empreendedores parceiros de negócios constituídos em APLs viabiliza-se com base em fatores que influenciam a formação e a manutenção desses relacionamentos.

Considerando-se que os relacionamentos são impulsionados por diversas variáveis contextuais, o estudo considerou apenas o valor agregado pelos elementos 6Cs e sua influência

na competitividade e desenvolvimento do APL. Assim, para atender aos objetivos do estudo e responder ao problema de pesquisa, foi realizada uma pesquisa de campo com 182 fruticultores na etapa quantitativa e na qualitativa foram realizadas entrevistas com 8 fruticultores, além da observação direta. A pesquisa foi realizada no APL de frutas do município de Itacoatiara, mais especificamente nas Vilas de Novo Remanso e Engenho (AM).

O resultado da análise fatorial exploratória (AFE) indica que os achados da pesquisa estão em consonância com a teoria exposta. Quanto aos relacionamentos interorganizacionais, os resultados obtidos encontraram sustentação nos estudos: quanto à confiança (DAS; TENG, 1999; NEUMANN; HEXSEL; BALESTRIN, 2008; LOCKE, 2001); à cooperação (NIELSEN, 1988, GRANDORI; SODA, 1995; KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007); à comunicação (ULAGA, 2003; GONZALEZ; MARTINS; TOLEDO, 2009); ao comprometimento (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001); ao comportamento e à compensação (WALTER; RITTER; GEMUNDEN, 2001; DIAS, 2009).

Em relação ao construto relacionamentos interorganizacionais, observou-se que os fatores apresentaram um bom poder de explicação do modelo com destaque para a cooperação (77,703) e para o comprometimento entre os parceiros (74,357).

Quanto ao construto ganhos de competitividade e desenvolvimento os construtos acesso a soluções (82,811) e conhecimento e aprendizagem (80,137) foram os que apresentaram a melhor explicação do modelo. Entre eles, apenas o construto escala e poder de mercado formou dois fatores.

Devido ao surgimento dos dois fatores no construto, houve a necessidade de renomeação deles. Assim, o fator 1, formado pelas variáveis V28, V29 e V31 o qual obteve valor de 0,517, foi renomeado de subconstruto poder de barganha. Já o fator 2, formado pelas variáveis V30, V32 e V33, o qual obteve valor de 0,551, foi renomeado de subconstruto competitividade.

O principal objetivo do uso dessa técnica (AFE) neste estudo foi o de retirar do modelo (limpeza) variáveis com baixo poder de explicação, obtendo-se, portanto, a escala final para uso na segunda fase da etapa quantitativa que foi a modelagem de equações estruturais, baseada em PLS.

Após a retirada de algumas variáveis, por meio da análise fatorial exploratória (AFE), visando ao ajuste do modelo, deu-se início à segunda fase dessa etapa, em que se utilizou a técnica de modelagem de equações estruturais, por meio do PLS. Com base nos resultados, constatou-se que o modelo apresentou cargas fatoriais satisfatórias variando entre 0,639 e 0,933, superando o mínimo sugerido (0,40), bem como a confiabilidade composta, que atendeu

satisfatoriamente a premissa, com um valor mínimo de 0,818, superando o valor sugerido na teoria (0,60).

No que tange à formação de valor nos relacionamentos, notou-se com base na revisão da literatura que os 6Cs se apresentam como principais fatores que impactam essa formação. Atualmente, conforme sugere a teoria, o valor agregado resultante das relações de parcerias, por meio principalmente dos elementos 6Cs, tem-se mostrado como uma alternativa importante na busca de ganhos competitivos e de desenvolvimento para as empresas.

Assim, notou-se com base na SEM que a confiança e a cooperação são os fatores que mais agregam valor à relação, impactando esses resultados. Vale salientar que todos os demais fatores dos relacionamentos foram estatisticamente significantes e, por essa razão, são também considerados importantes, no entanto com um nível de influência menor se comparado aos fatores confiança e cooperação.

Quanto aos ganhos de competitividade e desenvolvimento, ficou evidente que os fatores que mais influenciam esses ganhos foram redução de custos e riscos e conhecimento e a aprendizagem. Nesse sentido, todos os demais fatores desse construto foram também estatisticamente significantes, influenciando esses ganhos.

Cassiolato e Lastres (2001, p. 01) destacam que, entre “os poucos consensos estabelecidos para entender o atual processo de globalização, encontra-se o fato de que a inovação e o conhecimento são os principais fatores que definem a competitividade e o desenvolvimento”.

Com base nessa afirmação, entende-se que a sinergia proveniente desses fatores pode permitir conhecimento e aprendizagem entre os parceiros, principalmente por meio da troca de experiências e práticas administrativas e inovativas de produtos e processos, conforme estipulado por Simpson, Siguaw e Baker (2001), Cezarino e Campomar (2006) e Begnis *et al.* (2011).

O valor do relacionamento, formado por meio da interação entre diferentes empresas e/ou atores, tem como alicerce de sustentação as parcerias firmadas (BEGNIS, 2007). Begnis, Alievi e Estivaleta (2011, p.37) evidenciam que as parcerias de negócios de longo prazo “somente se solidificam quando há a presença de elementos relacionais de criação, transferência e percepção de valor”.

No que tange à premissa consistência interna, a teoria sugere que o valor mínimo aceitável é 0,60 (HAIR JR *et al.*, 2010). Em relação a essa premissa, o construto compensação apresentou o menor valor, isto é, o valor encontrado (0,562) é inferior ao que sugere a teoria,

porém, devido à proximidade deste com o valor sugerido pelos autores (HAIR JR *et al.*, 2010), e considerando-se a importância do construto para a explicação do modelo, optou-se por mantê-lo na análise.

A não retirada do construto da análise deu-se, em primeiro lugar, em razão de o valor encontrado ser estatisticamente significativo. Em segundo lugar, pelo fato de os autores não chegarem a um consenso a respeito do valor mínimo aceitável. Nesse sentido, a retirada do construto (compensação) prejudicaria a qualidade geral do modelo. Assim, considerando-se o valor encontrado e sua proximidade com o menor valor sugerido, entende-se que o resultado não indica má qualidade do conjunto de indicadores.

No que tange ao indicador Variância Média Extraída, observa-se que o mínimo aceitável é o valor de 0,500, conforme sugerem Sharma (1996), Prearo (2013) e Ringle, Silva e Bido (2014). Assim, quanto aos resultados encontrados, nota-se que os construtos analisados, na sua maioria, obtiveram valores superiores ao exigido, com exceção do construto escala e poder de mercado que apresentou valor de 0,480.

Nesse sentido, considerando-se a importância do estudo e a proximidade do valor encontrado no construto com o mínimo exigido pela teoria (0,500), optou-se pela permanência do construto. Tal decisão é justificada em razão de o valor ser estatisticamente significativo.

Com relação ao indicador de validade discriminante, a teoria indica que, para ser significativa, a raiz quadrada das AVEs deve ser maior que as correlações dos construtos. Nesse sentido, conforme demonstrado na Tabela 74, nota-se que a premissa é plenamente atendida.

O modelo estrutural da pesquisa evidenciou um bom poder de explicação com um R^2 de 39,5%. A hipótese de existência de relação positiva entre os relacionamentos interorganizacionais e os ganhos de competitividade e desenvolvimento do APL foi confirmada.

Tal resultado indica que os relacionamentos explicam 39,5% dos ganhos de competitividade e desenvolvimento do APL, o que é muito bom. Nesse sentido, vale salientar que, apesar desse resultado, o R^2 de 39,5% evidencia existirem outras variáveis não discutidas neste estudo que também podem explicar esses ganhos.

Considerando-se o valor do R^2 ajustado, confirma-se a hipótese **H7**, isto é, os 6Cs (confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e a compensação), que formam o valor relacional entre parceiros de negócio, influenciam positivamente a competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara. A relação entre os construtos valor em relacionamentos interorganizacionais e ganhos de competitividade e desenvolvimento apresentou valor de 0,630, com uma estatística t de 14,346, obtendo-se,

enfim, uma significância menor que 0,05.

No que tange à **Hipótese H1** (A confiança entre os parceiros de negócios influencia, positivamente, os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara), o resultado evidenciou que a relação entre o construto confiança (CFA) e o construto valor em relacionamentos interorganizacionais (VLRIOS) apresentou valor de 0,762, com uma estatística t de 24,184, obtendo-se uma significância menor que 0,05, confirmando, portanto, a hipótese sugerida.

Grandori e Soda (1995) sugerem que um dos mais frequentes conceitos mencionados na literatura sobre relacionamentos entre firmas é a confiança que tem ganhado evidência devido às vantagens obtidas pelos envolvidos com a sua prática (DYER; SINGH, 1998; ZHANG; CHEN, 2008; CAO; ZHANG, 2011) e sido um instrumento vital para a realização de parcerias (DYER; SINGH, 1998; CUNHA; MELO, 2006; ZHANG; CHEN, 2008; CAO; ZHANG, 2011; KLEIN; PEREIRA, 2013).

Sobre a **Hipótese H2** (A cooperação entre os parceiros de negócios influencia, positivamente, os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara), o resultado demonstrou que a relação entre o construto cooperação (COOP) e o construto valor em relacionamentos interorganizacionais (VLRIOS) apresentou valor de 0,716, com uma estatística t de 17,413, obtendo-se um nível de significância menor que 0,05. Assim, confirma-se a hipótese H2.

A respeito da cooperação, Barringer e Harisson (2000) indicam que esta pode permitir o desenvolvimento coletivo de recursos e competências necessárias à conquista e à manutenção de vantagens competitivas, por ser considerada um elemento-chave na configuração dos relacionamentos interorganizacionais (FUKUYAMA, 1995; ARAÚJO FILHO, 2005; BOUMA, BULTE e SOEST, 2008).

Hipótese H3 (O comportamento entre parceiros de negócios influencia, positivamente, os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara), o resultado demonstrou que a relação entre os construtos comportamento (CPT) e VLRIOS foi de 0,688, com uma estatística t de 11,080, obtendo-se um nível de significância menor que 0,05. Assim, confirmou-se também a hipótese H3.

Segundo a teoria, o comportamento construtivo entre parceiros favorece a longevidade das relações e dos negócios. Tal fato ocorre porque se reduz a incerteza, fortalecendo-se as alianças estratégicas entre as organizações envolvidas (GRANDORI e SODA, 1995; GASPAR, BORGATO e LIMA, 2013).

Hipótese H4 (A comunicação entre os parceiros de negócios influencia, positivamente, os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara), o resultado evidenciou que a relação entre os construtos comunicação (CMC) e VLRIOS apresentou um valor de 0,681 e um teste t de 11,964, chegando-se a um nível de significância menor que 0,05, indicando a confirmação da hipótese proposta.

O resultado indica que a comunicação influencia positivamente a competitividade e o desenvolvimento, porque somente por meio dela existe interação nos relacionamentos. Tal interação pode levar aos mais variados benefícios (ganhos); entre eles, o fechamento de acordos e a minimização de conflitos de interesses (DIAS, 2009; BORGES *et al.*, 2013).

Hipótese H5 (O comprometimento entre parceiros de negócios influencia, positivamente, os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara): com base nos resultados, observa-se que a relação entre os construtos CMP e VLRIOS apresentou um valor de 0,619 e um teste t de 8,937, chegando-se a um nível de significância menor que 0,05, indicando a confirmação da hipótese sugerida.

O comprometimento está relacionado com as atitudes dos parceiros no aglomerado. Esse comprometimento passa a ser a base de sustentação para os relacionamentos de longo prazo (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001; WALTER; RITTER; GEMUNDEN, 2001), pois é por meio dele que as relações vão fortalecendo-se e ganhando consistência ao longo do tempo (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001; KETKAR *et al.*, 2012).

Hipótese H6 (Os benefícios [compensação] decorrentes dos relacionamentos entre parceiros de negócios influenciam, positivamente, os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas do município de Itacoatiara): o resultado evidenciou que a relação entre os construtos VLRIOS e CPS apresentou um valor de 0,579 e um teste t de 9,088, chegando-se a um nível de significância menor que 0,05, confirmando, também, a hipótese proposta.

A teoria indica que as empresas mais bem-sucedidas atualmente são aquelas que conseguem manter relacionamentos com outras (PUTNAM, LEONARDI e NANETTI, 1993). Nesse sentido, diversos estudos, como os levados a efeito por Williamson (1985), Jarillo (1988), Powell (1998), Gurizatti (1999), Rabellotti (2003), Pereira (2004) e Verschoore (2006), Santos (2011), têm evidenciado importantes ganhos, em termos de obtenção de recursos e diminuição de custos baseados nesses relacionamentos.

A próxima etapa deste trabalho foi a fase qualitativa em que se realizaram entrevistas e a observação direta no objeto pesquisado. Essa fase teve por objetivo complementar e expandir os resultados da etapa quantitativa e proporcionar à pesquisa credibilidade quanto às

informações prestadas.

Ela teve como finalidade atender ao objetivo específico **g** de pesquisa que foi: avaliar a influência dos 6Cs nos ganhos de competitividade e desenvolvimento do APL de frutas no município de Itacoatiara.

Quanto à questão conhecimento e aprendizagem (**CA**), o resultado das entrevistas e da observação direta indicaram que as etapas se complementam, pois, na etapa quantitativa, o fator conhecimento e aprendizagem obteve um valor de relação com o construto de 0,784. Em vários relatos, e com base na observação direta, foi possível perceber um intenso ritmo de troca de conhecimento e aprendizagem. O exemplo mais vezes citado foi a polarização do maracujá, e o uso de produtos na indicação de um parceiro (insumo).

Quanto à categoria de análise (**EPM**) referente a escala e poder de mercado, nota-se que os resultados das duas análises se complementam, pois as entrevistas confirmam o valor da relação entre o fator escala e poder de mercado e o construto ganhos de competitividade e desenvolvimento (0,705). Em relação a esse fator, observou-se que a maioria dos produtores realizam compras coletivas e conseguem visualizar os benefícios disso, por meio principalmente da redução de custos e redução de riscos. A redução de custos e riscos na etapa quantitativa obteve uma relação com o construto ganhos de competitividade e desenvolvimento de 0,677, sendo este valor estatisticamente significativo.

Segundo os entrevistados, a boa relação com os parceiros tem proporcionado muitos benefícios, como descontos nas compras e a redução de gastos com fretes. Conforme a teoria, um dos benefícios mais visíveis das relações de cooperação entre empresas parceiras é a redução de custos (AQUINO e BRESCIANI, 2005, VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

Quanto aos riscos, pode-se destacar a busca por orientações de técnicos, fato citado pelos produtores. Tal prática tem orientado o produtor a contribuir para a melhoria do processo produtivo.

No que tange à categoria de análise relacionamentos entre parceiros (**ReP**), a pesquisa demonstrou que os resultados se complementam na visão dos pesquisados. Na etapa quantitativa, observou-se que o valor da relação entre o fator relações sociais (ReP 1a) e o construto competitividade e desenvolvimento foi de 0,736. Tal resultado é confirmado pelos relatos dos entrevistados que indicam a importância da relação para o bom desempenho do negócio.

Quanto à categoria acesso a soluções (ReP 1b), o resultado indicou uma relação entre o fator e o construto competitividade e desenvolvimento de 0,719. Tal resultado foi confirmado nas entrevistas, considerando-se que os produtores relatam que a união por meio do bom

relacionamento do grupo tem proporcionado a solução de diversos problemas, como é o caso da retirada do produto do APL para ser vendido em Manaus.

Nesse sentido, entende-se que essas soluções conjuntas para problemas do arranjo têm trazido benefícios para todo o grupo e, conseqüentemente, para o APL de modo geral, como sugere a teoria do capital social (BOURDIEU e PASSERON, 1977; COLEMAN, 1988; PUTNAM, LEONARDI e NANETTI, 1993; FUKUYAMA, 1995; PETROU e DASKALOPOULOU, 2013; WEGNER, ALIEVI e BEGNIS, 2015).

Ainda, segundo esses entrevistados, as relações sociais por meio de ações conjuntas eram no início mais frequentes, pois eles (produtores) se reuniam em grupos para ajudar um determinado membro na realização da plantação ou colheita; numa outra ocasião, por exemplo, esse mesmo grupo realizava o mesmo processo em outra propriedade, assim todos se ajudavam. Hoje essa prática ainda existe, segundo eles, porém é mais frequente entre familiares ou amigos muito próximos.

A literatura indica que as instituições que tendem a ser mais bem-sucedidas e obtêm resultados melhores são aquelas com extensas redes sociais (PUTNAM, LEONARDI e NANETTI, 1993), sendo dessa forma cada vez mais importantes os relacionamentos para o desenvolvimento organizacional no que tange ao ganho de vantagens competitivas (DYER E SINGH, 1998; CARR; PEARSON, 1999; AMATO NETO, 2000; MARTELETO, 2001; LAMBERT, 2001; JOHNSTON *et al.*, 2004; TERPEND *et al.*, 2008; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008; SA VINHAS *et al.*, 2012; WEIGELT, 2013; JENSSEN e NYBAKK, 2013).

Ao se compararem os resultados da etapa quantitativa com a qualitativa, observa-se que elas se complementam, considerando-se que todos os resultados quantitativos foram estatisticamente significantes. No que tange à categoria de análise da inovação (INV), notou-se que os produtores indicaram haver um bom nível de inovação no APL, confirmando, portanto, os achados quantitativos desta pesquisa.

Segundo 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. Nesse sentido, apenas o item “novos mercados” não foi identificado na pesquisa porque a produção de frutas até o momento (fevereiro de 2015) atinge apenas o mercado do estado do Amazonas. Quanto aos demais itens (introdução de novos produtos, novos métodos de produção, novas fontes de financiamento e novas formas de organização), todos foram identificados no APL. Assim, com base no resultado, infere-se que o APL de frutas do município de Itacoatiara é inovador.

Apesar de ser uma comunidade de pequeno porte, foi possível perceber seu desenvolvimento por meio da estrutura das casas, móveis, presença de eletrodomésticos de última geração, carros, motos de alto valor, maquinários e caminhões. Notou-se, também, durante o processo de observação direta, em conversa com alguns membros da comunidade, o desenvolvimento no nível de seu conhecimento: há membros, hoje, com o ensino médio completo e até superior. Quanto à competitividade, o resultado indicou que o produto do APL (frutas) apresenta-se competitivo. Alcança, porém, apenas o mercado regional, competindo em qualidade com outras modalidades de frutas das demais regiões produtoras do estado.

O presente estudo tinha como problema central de pesquisa a questão: “Qual a influência dos valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios, considerando seus elementos promotores (6Cs) nos ganhos de competitividade e no desenvolvimento do APL de frutas, no município de Itacoatiara?”

Com base nos resultados da pesquisa, conclui-se que os relacionamentos entre parceiros de negócios, considerando-se seus elementos promotores (6Cs), influenciam em 39,5% os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas no município de Itacoatiara do estado do Amazonas conforme indica o modelo estrutural desta pesquisa.

Desse modo, a premissa defendida no estudo, “A formação de valor nos relacionamentos entre parceiros de negócio (6Cs) proporciona ganhos competitivos e desenvolvimento para o arranjo produtivo local, por meio da melhoria no nível de conhecimento e aprendizagem, redução de custos e de riscos, maior escala de poder e mercado, acesso a soluções, aprofundamento das relações sociais e elevação no nível de inovação do APL”, foi confirmada.

5.2 Implicações Acadêmicas e Gerenciais

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). Os relacionamentos, por meio do valor agregado das relações (6Cs), tornam-se um importante fator de transformação.

Tais mudanças exigem desses empreendedores, que na maioria das vezes são micro e pequenos empresários, a habilidade de se relacionarem com outros, a fim de se adaptarem cada vez mais a ambientes turbulentos, com o objetivo de sobreviver e desenvolver seu negócio no mercado (AMATO NETO, 2009).

Para Verschoore e Balestrin (2008), a união de empresas numa única estrutura (arranjos produtivos) tem por finalidade reunir atributos que permitam a melhor adequação dessas a um ambiente cada vez mais competitivo. Tal estrutura busca a eficácia com a otimização de investimentos em recursos produtivos e, com isso, é capaz de melhorar de forma significativa o nível de competitividade local, regional e nacional.

A união de atributos decorrentes da adequação do arranjo no ambiente tem promovido o desenvolvimento econômico por meio da interação com parceiros (universidades, instituições de pesquisa, clientes, concorrentes e fornecedores dentro da mesma área geográfica), principalmente pela cooperação (LASTRES; CASSIOLATO, 2005; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013).

No ambiente acadêmico, o presente trabalho trouxe a oportunidade de um aprofundamento do estudo sobre APL, apresentando como principal contribuição a importância do valor agregado aos relacionamentos por meio dos 6Cs para o bom desempenho do negócio, podendo gerar ganhos de vantagens competitivas para os parceiros.

Como contribuição para o ambiente empresarial, observa-se que os resultados encontrados evidenciam a importância dos 6Cs para os relacionamentos interorganizacionais, em razão da contínua necessidade de adaptação das empresas a ambientes cada vez mais mutáveis. Outra contribuição ao ambiente empresarial é o fato de que um bom nível de relacionamento entre os parceiros traz uma série de vantagens, entre as quais se pode citar: maior nível de conhecimento e aprendizagem, poder de mercado, redução de custos e de riscos, soluções conjuntas para problemas comuns, melhorias das relações sociais e melhoria no nível de inovação, fatores identificados no APL estudado.

Nesse sentido, os resultados encontrados indicaram que, apesar de ser um APL de pequeno porte, percebe-se o desenvolvimento local, por meio da observação da estrutura das casas, móveis, presença de eletrodomésticos de última geração, carros, motos de alto valor, maquinários e caminhões.

5.3 Limitações do Estudo

De modo geral, o trabalho desenvolvido apresentou limitações relativas principalmente ao acesso aos produtores para a aplicação do instrumento, considerando-se a extensão do estado do Amazonas e a dificuldade de acesso, principalmente por via fluvial. Outra dificuldade a ser considerada foi o acesso a informações oficiais por parte dos órgãos do governo do Amazonas.

Quanto à análise, destaca-se que em alguns momentos houve a necessidade de flexibilidade no rigor ao atendimento de algumas premissas (PLS), o que pode tornar superficial

a avaliação, comprometendo o entendimento sobre VLRIOS e a competitividade e desenvolvimento do APL.

5.4 Direcionamentos para Futuras Pesquisas

Com o intuito de tratar as limitações do estudo e ampliar seu escopo, sugerem-se como futuras linhas de pesquisas:

- a) o aprofundamento dos estudos em valor em relacionamentos interorganizacionais em APLs;
- b) replicação do modelo proposto com a utilização de novas técnicas multivariadas como a Análise Multigrupo comparando-se as duas comunidades estudadas ou, ainda, o APL de Itacoatiara com os demais do estado;
- c) uma pesquisa mais abrangente envolvendo outros APLs do estado do Amazonas;
- d) pesquisa comparativa entre os relacionamentos interorganizacionais do APL aqui estudado e outros APLs das demais regiões do país e, ainda
- e) exploração de outros conceitos alinhados aos 6Cs que possam influenciar os ganhos de competitividade e desenvolvimento de APLs.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. M.; DIAS, A. F.; LOBATO, M. P.; OLIVEIRA JUNIOR, J. N.; FERNANDES, D. Arranjos Produtivos de Grãos na Região de Influência do Município de Santarém no Estado do Pará. SOBER- Sociedade Brasileira de Economia. Administração e Sociedade Rural. Rio Branco/Acre, 2008.
- ALVES, J. N.; ALVES, B. A.; KLEIN, L. L. Avanços e tendências nos relacionamentos interorganizacionais: um paralelo entre estudos brasileiros e internacionais. **Revista de Gestão**, 20, (1), p. 3-20, 2013.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e medias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Organização e motivação para produtividade**. São Paulo: FCAV/ EPUSP, 2005.
- _____. **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 FILHO, G. **Cooperação entre empresas no Polo Industrial de Manaus**. 2005. 210f. Tese (Doutorado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.
- ARAÚJO, M. F. **A legitimação do processo de mudança organizacional na perspectiva da estratégia como prática**. 2011. 114f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicada da Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2011.
- AUTRY, C. W.; GOLICIC, S. L. Evaluating buyer-supplier relationship-performance spirals: A longitudinal study. *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 2, p. 87-100, 2010.
- AVELAR, A. C. B. S.; MONTEIRO, A. O. A cooperação entre empresas de edificações na construção civil: a formação de alianças estratégicas em Salvador. **Revista Gestão & Planejamento**, (14), 2, p. 350-364, 2013.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Editora UFMG, Belo Horizonte, 2005.
- BALBASTRE, Francisco. La Autoevaluación Según los Modelos de Gestión de Calidad Total y el Aprendizaje en la Organización: Una Investigación de Carácter Exploratorio. 2003. Tesis (Doctorado en Dirección de Empresas) - Universitat de València, Valencia, 2003.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: Proposição de um esquema conceitual. **Revista de Administração Mackenzie**, 8, (4), p.153-177, 2007.
- _____; _____; REYS JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação

interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, 14, (3), 458-477, 2010.

_____; _____; PERUCIA, A. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 1, p. 47-58, 2014.

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.

BARNEY, J.B. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p.99-120,1991.

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.

BENGTSSON, M.; JOHANSSON, M.; NÄSHOLM, M.; RAZA-ULLAH, T. A systematic review of cooperation; levels and effects at different levels. 13th **EURAM Conference, Istanbul, Turkey**, pp.26-29, 2013.

BEZERRA, F. A. Análise Fatorial. In: CORRAR, Luiz João; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria (Coordenadores). Análise multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BIDO, D. S.; SILVA, D.; SOUZA, C. A.; GODOY, A. S. Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: como lidar com a multicolinearidade entre eles? **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 11, n. 2, p. 245-269, Abr/Mai/Jun, Rio de Janeiro 2010.

BONACHE, J. El Estudio de Casos como Estrategia de Construcción Teórica: Características, Críticas y Defensas, **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v. 3, p. 123-140, 1999.

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.

BORGES, J. F., MEDEIROS, C. R.; VALADÃO JUNIOR, VALDIR. M. Como estamos na fita? Os vídeos institucionais para a mobilização da confiança entre organização e funcionários. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v.11, n.1, p.104-131, 2013.

BORGES, R. C.; BENEDICTO, G. C.; CARVALHO, F. M. Utilização da análise fatorial para identificação dos principais indicadores de avaliação de desempenho econômico-financeiro em cooperativas de crédito rural de Minas Gerais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 4, p. 466-480, 2014.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V., Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2000.

BOCK, I. A. A.; MACKE, J. The Social Capital and the Development of Collaborative Networks in the Tourism Sector: a Case Study on The Grupo Gestor do Turismo Rural do Rio Grande do Sul (Rural Tourism Steering Group) - RS, Brazil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo. v. 8, n.1, p. 23-41, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v8i1.563>.

BOURDIEU, P.; PASSERON, J.C. Reproduction in education, society and culture. Londres: Sage Publications, 1977.

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

BREI, V. A.; LIBERALI NETO, G. O Uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 10, n. 4, p.131-151, 2006.

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.

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.

CAMARGO, M. E., DUARTE, R. A.; MACIEL, A. C.; COSTA, A. B.; MACIEL, J. M. C. A cooperação como alicerce para a construção da competitividade no APL Moveleiro de Lagoa Vermelha – RS. **Revista de Administração da Unimep**, 6, (2), 45-65, 2008.

CAMPOS, S. A. P.A economia dos custos de transação e a visão baseada em recursos: aproximações teóricas. **Reuna**, v. 18, n. 3, p. 5-20, 2013.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, Florianópolis, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, pp. 1-15, 2004.

CAO, M.; ZHANG, Q., Supply Chain Collaboration: Impact on Collaborative dvantage and Firm Performance. *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 3, p. 163-180, 2011.

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

CARR, A. S.; PEARSON, J. N., Strategically Managed Buyer-Supplier Relationships and Performance Outcomes. *Journal of Operations Management*, v. 17, n. 5, p. 497-519, 1999.

CARRÃO, A. M. R. Cooperação entre empresas de pequeno porte. **Revista de Administração da USP**, São Paulo.v.39, n. 2, p186-185, 2004.

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> Acesso em: 12 jan. 2014.

_____. ; 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.

_____. ; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos 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.

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.

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

CEZARINO, L. O. C.; CAMPOMAR, M. C. C.Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: *clusters* e APLs Competitive advantage to small and medium business: *cluster* and LPAs. **Revista Economia & Gestão da PUC Minas** - ISSN: 1984- 6606, 2006.

CHIN, W.W. Frequently. The Partial Least Square Approach for Strutral Equation Modeling. In: MARCOULIDES, G. A (ed). *Modern Methods for Business Research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, p. 295-336, 1998.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 1988.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução, Lucia Simonini.- 2ª Ed. Bookman, Porto Alegre, 2005.

CORSARO, D.; SNEHOTA, I. Searching for Relationship Value in Business Markets: Are We Missing Something? **Industrial Marketing Management**. Elsevier, 2010. 986-995.

CRESWELL, J.W. Projeto de Pesquisa: Método Qualitativo, Quantitativo e Misto. 3ª ed. Porto Alegre, Artmed/Bookman, 2010.

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

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

CUNHA, C. R. ; MELO, M. C. de O. L. **A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise**. **RAE electron**. [online]. n.5, n.2. ISSN: p.1676-5648, 2006.

DALLEMOLE, D.; FARIA, A. M. M. Os desafios e as expectativas do APL da pecuária leiteira de Mato Grosso. **Desenvolvimento em Questão**, 9,(18), 139-168, 2011.

DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, v. 11 n. 2, 2013-228, ago. 2012. **Aval. psicol.**, Itatiba. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712012000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 08 jun. 2015.

DAMANPOUR, F. Organizational Innovation. A meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, 555-590, 1991.

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

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, R. de Matos. Redes estratégicas: A influência do capital social na formação do capital intelectual de empresas focais. 2009. 232f. Tese (Doutorado). Escola Brasileira de Administração Pública e Empresarial, Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, 2009.

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

DYER, J. H.; CHU, W. The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the U.S., Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, V. 31, N. 2, 2000.

DUTRA, I.S.; ZACCARELLI, S. B.; SANTOS, S. A. As redes empresariais de negócios e o seu poder competitivo: racionalidade lógica ou estratégica? **Revista de Negócios**. FURB, Blumenau-SC, 13, (1), 2008.

EISENHARDT, K. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, v. 32, n. 3, p. 543-576, September 1989.

EMERSON, R. M. Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology* v. 2, n. Article Tipe: reseach – article/ Full publication date: 1976/ coyright 1976 annual, review p. 335-362,1976.

FACCIN, K.; MACKE, J.; GENARI, D. Mensuração do Capital Social nas Redes Colaborativas Vitivinícolas da Serra Gaúcha. **Revista O&S**, v 20, n 65, p. 303-320, Salvador, 2013. Disponível em: www.revistaoes.ufba.br. Acesso em: 20. Agosto.2014.

FERNANDES NETO. A. P. Modelagem de Equações Estruturais na Análise de Dados de Serviços em Telecomunicações Móveis. 2013. 241f. Tese (Doutorado) programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

FERNANDES, A. R. A criação de valor nos relacionamentos com fornecedores e clientes: Um estudo no setor de embalagens. 2013. 155 f. (Dissertação) apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

FERREIRA, M. T. S. *et al.* Análise do desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs): um estudo de caso do município de Paraty (RJ). **Revista de Administração Pública**, 45, (2), 517-539, 2011.

FIGUEIREDO; J. C.; DI SERIO, L. C. Estratégia em clusters empresariais: conceitos e impacto na competitividade. In: DI SERIO, Luiz Carlos (org.). *Clusters empresariais no Brasil: casos selecionados*. São Paulo: Saraiva, 2007.

FREITAS, H. OLIVEIRA, M. SACCOL,A.Z,MOSCAROLA, J. O método de pesquisa Survey. **Revista de Administração**, (35), n.3, p.105-112, São Paulo, 2000.

FYNES, B.; VOSS, C. The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance. *International Journal of Operations Management*, v. 22, n. 6, p. 589-613, 2002.

FUKUYAMA, F. *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press, New York, 1995.

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.

GALVÃO, F.P.*et al.* Arranjos produtivos locais e suas influencias no desenvolvimento da economia regional. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, São Paulo, v.7, n.1, p.13-20, 2008.

GAMARNIKOW, E. *Social Capital and Human Capital*. Encyclopedia of community.Sage, Publications, 2003.

GASPAR, M. A.; BORGATO, F.; LIMA, I. C. Estratégia de atuação em rede de negócios: estudo de caso no pequeno varejo de alimentos operation strategy in business network: case study in small retail food. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v1, n.3, p. 3-16. 2013.

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.

GOBB, R. L.; FERRAZ, S. F. S. Arranjos Produtivos Locais na Perspectiva da Teoria do Capital Social: Estudo no APL Moveleiro de Marco/CE. Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI, São Paulo, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresa*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONZALEZ, R.V.D.; MARTINS, M.F.; TOLEDO, J.C. Gestão do Conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. *CI. Inf. Brasília*, 38, (1), p. 57-73. 2009.

GONZALEZ-BRAMBILA, C.N; VELOSO, F.; KRACKHARDT, D. Social Capital and the Creation of Knowledge. Alfred P. Sloan Foundation – **Industry Studies**, Boston, 2008.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies**, 16, (2), pp.183 - 214, 1995.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. In: *American Journal of Sociology*; University Chicago Press, Chicago, v 78, Issue 6, 1930-1938, 1973.

GREEN, P.E; SRINIVASAN, V. Conjoint analysis in consumer Reserch: Issues and Outlook. *Journal of Consumer Research*, 5, p. 103-123, 1978.

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.

GOODALE, J. C.; KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; COVIN, J. G. Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, v. 29, p. 116-127, 2011.

HAIR JR, J. F. *et al.* Análise multivariada de dados. 5. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. *et al.* Análise multivariada de dados. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____. *et al.* Análise Multivariada de dados. 6ª edição. Editora Bookman. Porto Alegre, 2010.

HITT, M. A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. E.; **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

HATALA, J. P. Social Analysis in Human Resource Development: A New Methodology. **Human Resource Development Review**, 5, (1), pp. 49-71, 2006.

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

HOCK, M. RINGLE, C. M. Strategic Networks in software industry: An empirical analysis of the value continuum. IFSAM VIIIth World congresso, Berlin, 2006.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Principlis for Promoting clustrs and networks of SMEs. UNIDO: **Small and Medium Enterprises Programme** (UNIDO). Peper Commissioned by the Small and Medium Enteprires Branche, n. 1. 1995.

HULLAND, J. Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management research: a review of four recente studies. *Strategic Management Journal*. V. 20, n. 2, p. 1995-204. 1999.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2010/>>. Acesso em: 05. Jun.2014.

IDAM. Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas. 2013. Disponível em: < <http://www.idam.am.gov.br/>> Acesso em: 20 de mar. 2015.

ITO, N. C. *et al.* Valor e vantagem competitiva: Buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2. p. 290-307, 2011.

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

_____.; STEVENSON, H. Co-operative strategies: the payoffs and the pitfalls. **Long Range Planning**, v.24, n.1, p. 64-70, 1991.

JENSSEN, J.I.; NYBAKK, E. Inter-organizational networks and innovation in small, knowledge-intensive firms: A literature review. **International Journal of Innovation Management**, 17, (2), 2013.

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

JOHNSTON, D. A. *et al.*, Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships. *Journal of Operations Management*, v. 22, n. 1, p. 23-38, 2004.

KELLER, P.F. Clusters, distritos industriais e cooperação interfirmas: uma revisão da literatura. *Revista Economia & Gestão*, Minas Gerais, v. 8, n. 16, p. 30-47, 2008.

KERLINGER, FN. Metodologia da pesquisa em ciências sociais. Edusp. São Paulo, 1979.

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.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Compreendendo a integração interorganizacional: quais as mudanças que ocorrem na empresa devido a sua entrada em uma rede? **Revista Gestão & Planejamento**, v.14, n.3. p.560-579, 2013.

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

KWASNICKA, E. L. Em direção a uma teoria sobre redes de negócios. In: BOAVENTURA, J. M. G. (org). **Redes de negócios: tópicos em estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

LAMBERT, D.M. Supply Chain Management: What Does it Involve? *Supply Chain & Logistics Journal*, p. 1-25, 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.

LEPAK, D. P.; SMITH, K. G.; TAYLOR, M. S., Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.

LI, Y.; LIU, Y.; LIU, H. Co-opetition, distributor’s entrepreneurial orientation and manufacturer’s knowledge acquisition: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, v. 29, p. 128-142, 2011.

LIMA, R. H. P. Estudo exploratório sobre a gestão de desempenho e conhecimento em aglomerados industriais. 2012. 260f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2012.

LIU, Yi.; TAO, Lei.; LI, Yuan.; EL-ANSARY, A. I. The impact of a distributor’s trust in a supplier and use of control mechanisms on relational value creation in marketing channels. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v.. 23. n.1. DOI 10.1108/08858620810841452. China, 2008.

LOCKE, R.M. Construindo a confiança. **Econômica**, v.3, n.2, 2001.

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.

MENDONÇA, F. M. Formação, Desenvolvimento e Estruturação de Arranjos Produtivos Locais da Indústria Tradicional do Estado de Minas Gerais. 2008.284f. Tese (Doutorado), Universidade Federal do Rio de Janeiro- UFRJ, 2008.

MENDONÇA, F. M. *et al.* Condicionantes territoriais para formação, desenvolvimento e estruturação de arranjos produtivos locais: um estudo comparativo em APLS de confecção do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração e Inovação**, 9, (3), p. 231-256, 2012.

MACKE; VALLEJOS; FACCIN; GENARI. Social capital in collaborative networks competitiveness: the case of the Brazilian Wine Industry Cluster. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, v. 26, n. 2, 117–124, 2013.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: Aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, 30, (1), 71-81, 2001.

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

NEUMANN, L.; HEXSEL, A; BALESTRIN, A. Desafios à cooperação em aglomerados de empresas. **Base Revista de Administração e Contabilidade Unisinos**, 2008.

_____.; _____.; _____. Desafios à cooperação em aglomerados produtivos: um estudo de caso no segmento de malhas do sul do Brasil. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v.8 n. 3, p. 220-230, 2011.

NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. *Theory of games economic behavior*. Princeton and University Press: 1944.

MIGUEL, P.L.S. Criação e Apropriação de Valor em relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras. 2012. 237f. Tese (Doutorado) apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

MOZZATO, A. R. Relações Interorganizacionais: Cooperação e Competição como Vantagem Competitiva para o Arranjo Produtivo de Gemas e Pedras Preciosas de Soledade. VI Encontro de estudos Organizacionais da ANPAD, Florianópolis- SC, 2010.

NEAPL- NÚCLEO ESTADUAL DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS/MEDIC (2008). Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1248265013.pdf>. Acesso em: 10. Agosto. 2014. Colocar o ano em todos as citações (2008).

NEAPL- NÚCLEO ESTADUAL DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS/MEDIC (2008). Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1248265168.pdf>. Acesso em: 15. Agosto. 2014.

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

NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F., Examining Supply Chain Relationships: Do Buyer and Supplier Perspectives on Collaborative Relationships Differ? *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 2, p. 101-114, 2010.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v.15, n.12, pp.241 - 265, 1990.

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.

PAIVA JR, F. G.; FERNANDES, N. C. M. A. Relacionalidade emergente do comportamento empreendedor gerando qualidade na interação com stakeholders no setor de Tecnologia de

Informação e Comunicação. **Revista de Negócios**, 18(4). 95p. 2013.

PASCOTTO, S. M. P. *et al.* Análise de Rede Social para mensuração das estruturas formais e informais. **Revista de Administração**. UFSM, Santa Maria, 6 edição Especial, 811-825, 2013.

PAPADOPOULOS, A.; CIMON, Y.; HÉBERT, L. Asymmetry, heterogeneity and inter-firm relationships: organizing the theoreticall and scape. **International Journal of Organizational Analysis**, v.16, v.2, p.152-165, 2008.

PEREIRA, Rita F. Marketing em redes de cooperação: um estudo de caso na Redemac. In: VERSCHOORE, Jorge R. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.

PETROU, A.; DASKALOPOULOU, I. Social capital and innovation in the services sector", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 16, Iss: 1. p.50 – 69, 2013.
<http://dx.doi.org/10.1108/14601061311292850>.

PFEFFER, J.; SALACIK, G. R. *The External Control of organization*. New York: Harper and Row, 1978.

PINTO, Á. M. G.; JUNQUEIRA, L. A, P. Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública- RAP** — Rio de Janeiro, v.43, n.5, 1091-1116, 2009.

PIRES, S. R. I.; SACOMANO NETO, M. Características estruturais, relacionais e gerenciais na cadeia de suprimentos de um condomínio industrial na indústria automobilística. *Produção*, v. 20, n. 2, p. 172-185, 2010.

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

PORTER, M. E. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.

_____. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press, 1990.

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

PORTES, A. Capital Social: Origens e Aplicações na Sociologia Contemporânea. **Revista sociologia, problemas e práticas**, n.º 33,p. 133-158, 2000.

POWELL, Walter W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, Berkeley, California, v.40, n.3, p.228-240, Spring 1998.

PREARO, L.C. **O uso de técnicas estatísticas multivariadas em dissertações e teses sobre o comportamento do consumidor**: Um estudo exploratório. 2008. 216f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de economia, Administração e contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

_____.; GOUVÊA, M. A.; MONARI, C.; ROMEIRO, M. C. Avaliação do emprego da técnica de análise fatorial em teses e dissertações de algumas instituições de ensino superior. **Revista de Gestão - REGE**, v.18, n.4 p.621-638, São Paulo, 2011.

_____. Os serviços públicos e o bem-estar subjetivo da população: uma modelagem multigrupos baseada em mínimos quadrados parciais. 2013. 274f. TESE (Doutorado). Faculdade de economia, Administração e contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

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

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

_____. **Bowling Alone**. The collapse and Revival of American Community. New York: Simon e Schuster, 2000.

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

REDESIST. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 08. Junho, 2014.

RIBEIRO, H. C. M.; CIRANI, C. B. S.; FREITAS, E. J. S. M. Análise da produção científica da Revista de Administração e Inovação. **Revista de Administração e Inovação**, 10(4), pp.208-222, 2013.

RITTER, T.; GEMUNDEN, H. G. Interorganizational relationships and networks: Na overview. **Journal of Business Research**, 56, 691– 697, Elsevier. Doi:10.1016/S0148-2963, (01), 00254-5, 2003.

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

RODRIGUES, A. F. C.; VELOSO, A. L. O. M. Confiança organizacional, risco e criatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 15(49), p.545-561, 2013.

ROSSETTI, A.; PACHECO, A.P.R.; SALLES, B.; GARCIA,M. SANTOS,N. Organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento.Ci. Inf., Brasília, v.37, n. 1, 61-72, 2008.

ROGERS, E.M.; SHOEMAKER, F.F. *Communication of Innovations* New York: Free Press, 1971.

RUBIN, L.S; RUBIN, V.S. As vantagens do *agrcluster* e a identificação de potencialidades para a metade sul do Rio Grande do Sul. In: **SOBER** – Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociedade Rural, 48º, Campo Grande, 2010. Anais...Mato Grosso do Sul:

SOBER, 2010.

SA VINHAS, A.; HEIDE, J.B.; JAP, S.D. Consistency judgments, embeddedness, and relationship outcomes in interorganizational networks. **Management Science**, 58, (5), p. 996-1011, 2012.

SACOMANO NETO, M.; PAULILLO, L. F. O. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo. **Revista de Administração Pública**, 46(4), 1131-1155, 2012.

SHARMA, S. Applied Multivariate Techniques. Wiley , New York, 1996.

SAMBIASE - LOMBARDI, M.F; BRITO,. Z. P. Desenvolvimento sustentável como fator de competitividade. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, **ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2007.

SAMBIASE, M. F.; FRANKLIN, M. A.; TEIXEIRA, J. A. Inovação para o desenvolvimento sustentável como fator de competitividade para as organizações: um estudo de caso Duratex. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 2, p. 144-168, 2013.

SANTOS, Roberto dos. Arranjos produtivos locais e biodiversidade na Amazônia: Perspectivas do APL de fitoterápicos e Fitocosméticos e resultados das iniciativas de apoio nos municípios de Manaquiri e Barreirinha – AM. 2013. 195f. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em geografia humana da universidade de São Paulo da faculdade de filosofia letras e ciências humanas, São Paulo, 2011.

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.

SBRAGIA, R. S. E.; CAMPANÁRIO, M.A.; ANDREASSI, T. **Inovação**. Editora Clio, 2006.

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

Disponível em:<http://www.unisc.br/universidade/estrutura_administrativa/departamentos/administracao/docs/artigos_b_c/concentracoes_de_empresas.pdf>. Acesso em: 22. Março. 2014.

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

SEPLAN - Secretaria de Estado do Planejamento e Desenvolvimento do Amazonas.

Disponível em:<<http://www.seplan.am.gov.br/pagina.php?cod=122>>. Acesso em: 20. Agosto. 2015.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JÚNIOR, N.J. Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, reimpressão 2008.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Perspectivas de inovação na micro e pequena empresa.

Revista Economia & Gestão, 13(33), 90-107, 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.

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

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.

SONG, L. Z.; SONG, M.; BENEDETTO, C. A. Resources, supplier investment, product launch advantages, and first product performance. *Journal of Operations Management*, v. 29, p. 86-104, 2011.

SOUSA, A. J. F. P. AMARAL, S. A. Impacto do compartilhamento da informação e do conhecimento para o desenvolvimento de inovações em grandes organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, (2), 12-26, 2012.

Disponível:<<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X>. Acesso em: 21. Março. 2014.

SUFRAMA- Superintendência da Zona Franca de Manaus. Disponível em: <<https://www.suframa.gov.br/publicacoes/interiorizando/amazonas.pdf>>. Acesso em: 20. março 2015.

TESCARI, F. V. C. S. Criação de valor no relacionamento entre empresas químicas e seus clientes. 2013. 137f. Dissertação (Mestrado) apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

TERPEND, R.; TYLER, B. B.; KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B. Buyer-Supplier Relationships: Derived Value over Two Decades. *Journal of Supply Chain Management*, v. 44, n. 2, p. 28-55, 2008.

TERJESEN, S.; PATEL, P. C.; COVIN, J. G. Alliance diversity, environmental context and the value of manufacturing capabilities among new high technology ventures. *Journal of Operations Management*, v. 29, p. 105-115, 2011.

THOMAZ, J. C. et al. Benefícios da aglomeração de firmas: evidências do arranjo produtivo de semi jóias de Limeira. **Revista de Administração**, 46, (2), 191-206, 2011.

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.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TRÓCCOLI, B. T. Modelos de Equações Estruturais. Brasília Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida – UNB, 1999.

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

VAN DE VEN, A.H. et al. *The innovation Journey*; Oxford University Press; NY, 1999.

VERSCHOORE, J.R.S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. *In: Verschoore, J.R.S (Org) Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.*

_____. *Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão.* 2006. Tese (Doutorado) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2006.

_____; 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.

_____; BALESTRIN, A. **Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul.** **Revista de Administração Contemporânea**. [online]. 2008, vol.12, n.4, pp. 1043-1069. ISSN 1982-7849, 2008.

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

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.

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

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

WHIPP, R; CLARK, P. **Innovation and the auto industry: product, process and work organization.** London: Francis Pinter, 1986.

WILLIAMSON, O. E. The economics of organizations: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

_____. **The Economic Institutions of Capitalism.** New York: The Free Press, 1985.

_____. Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 269-296, 1991.

WITTMANN, M. L.; NEGRINI, F.; VENTUTINI, T. As Redes Empresariais como uma Alternativa para Aumentar a Competitividade de Empresas do Setor de Comércio Varejista. **XXVII ANPAD** - Encontro Nacional dos programas de pós-graduação em administração. *Anais*. Atibaia, 2003.

_____; SCHMITT, C. L.; WEGNER, D. ; LOPES, H. C. **Concentrações de empresas: estratégia para a competitividade e a eficiência coletiva**. In: XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia, 2004, Itapema. XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia. Itapema: UNIVALI, 2004.

WU, Wei-ping. Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing. *Journal of Management Studies, Hong Kong Baptist University*. Doi: 10.1111/j.1467- 6486. 2007.00741, USA, 2008.

YIN, R. K. Case Study Research. **Design and Methods**. Newbury Park, CA: Sage, 1989.

YIN, R. K. **Applications of Case Study Research**. Newbury Park, CA: Sage, 1993.

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

ZAMBRANA, A. A.; TEIXEIRA, R. M. Governança e cooperação em Arranjos Produtivos Locais: um estudo de múltiplos casos em Sergipe. **Revista de Gestão**, 20,(1), p. 21-42, 2013.

ZHANG, X.; CHEN, R. Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*, v. 116, n. 2, p. 242-250, 2008.

ZWICKER, R.; SOUZA, C. A.; BIDO, D. S. Uma revisão do Modelo do Grau de Informatização de Empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (*partial least squares*). In: **ENAPADE** – encontro da ANPAD, XXXII, Rio de Janeiro, 2008.

ZALTMAN, G.; DUCAN, R.; HOLBEK, J. **Innovation and organizations**. New York: Wiley, 1973.

APÊNDICE I
FORMULÁRIO DE PESQUISA–SURVEY

USCS- UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

<p>Objetivo: identificar como os valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios: confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação (6Cs) influenciam, na opinião dos fruticultores, os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL (Arranjo Produtivo Local) de frutas no município de Itacoatiara no estado do Amazonas.</p>		
<p>Relativamente às afirmações seguintes, por favor, assinale sua concordância/discordância atribuindo uma nota entre 0 e 10 tendo em conta as situações que mais se ajustam à realidade da sua empresa, no que tange ao nível de relacionamentos no APL e ganhos de competitividade obtidos.</p>		
<p>Lembrar-se: 0 significa <u>discordo totalmente</u> e 10 <u>concordo totalmente</u></p>		
<p>Discordo totalmente Concordo totalmente</p> <p style="text-align: center;">0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p style="text-align: center;">/ / / / / / / / / / / / / / / /</p>		
<p>Os valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios influenciam a competitividade e o desenvolvimento do APL de frutas no estado do Amazonas. Assim, pode-se dizer que:</p>		
AFIRMATIVAS	NOTAS	
Relacionamentos Interorganizacionais		
Sobre Confiança		
0	10	
1) A confiança nas ações de parceiros de negócios insertos no APL favorece a formação de novas parcerias.		
2) As boas práticas do parceiro no APL favorecem o fortalecimento da confiança.		
3) A confiança nos parceiros de negócios favorece ações colaborativas.		
4) A confiança nos parceiros do APL trouxe alguma vantagem para seu negócio.		
Sobre Cooperação		
0	10	
5) Os fruticultores insertos no APL realizam atividades conjuntas.		
6) As atividades realizadas conjuntamente contribuem para o desenvolvimento do APL.		
7) A cooperação entre os parceiros impulsiona o alcance de vantagens antes não visualizadas por seu negócio.		
Sobre Comportamento		
0	10	
8) O conjunto de valores éticos do parceiro de negócio influencia a continuidade da parceria.		
9) A qualidade do relacionamento do parceiro de negócio com outros produtores no APL influencia a continuidade da parceria.		
10) A atenção do parceiro às necessidades do seu negócio influencia a continuidade da parceria.		
11) A boa reputação do parceiro de negócio no APL contribui para a qualidade da relação.		
Sobre Comunicação		
0	10	
12) A disponibilidade do parceiro em ouvir as necessidades do seu negócio contribui para a continuidade da parceria.		
13) A recepção e o repasse de informações entre parceiros no APL influencia o desenvolvimento do seu negócio.		
14) O estabelecimento de uma comunicação rápida e segura com os parceiros no APL influencia a sua tomada de decisão.		
15) O compartilhamento de informações e ideias entre parceiros no APL trouxe algum tipo de vantagem para seu negócio.		
16) A qualidade das informações trocadas com os parceiros no APL influencia o desempenho do seu negócio.		
Sobre Comprometimento		
0	10	

17) O comprometimento do parceiro com seu negócio influencia a continuidade da parceria.		
18) O empenho do parceiro em atender as necessidades do seu negócio eleva a qualidade da relação.		
19) O comprometimento do parceiro com o APL eleva a qualidade da relação entre as partes.		
Sobre a Compensação	0	10
20) O bom desempenho do seu negócio depende em grande parte do relacionamento com parceiros no APL.		
21) Estar inserto nesse APL possibilitou seu negócio alcançar melhores resultados.		
22) Os fruticultores insertos no APL dispõem de produtos e/ou serviços com preço de aquisição favoráveis ao seu negócio.		
Ganhos de Competitividade e Desenvolvimento		
Sobre conhecimento e aprendizagem	0	10
23) Estar inserto nesse APL contribuiu para a geração e disseminação de conhecimento entre os parceiros.		
24) A capacidade de o parceiro de negócio em compartilhar experiências e práticas do dia a dia trouxe vantagem para seu negócio.		
25) O conhecimento e a aprendizagem gerados por meio da interação dos parceiros nesse APL trouxe vantagens para seu negócio.		
26) Estar inserto nesse APL contribuiu para o compartilhamento de conhecimento entre os parceiros.		
27) A boa relação entre os parceiros influenciou o nível de conhecimento e aprendizagem do APL.		
Sobre escala e poder de mercado	0	10
28) Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio obter maior poder de negociação com fornecedores e parceiros.		
29) Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio ampliar o potencial de barganha com parceiros no arranjo produtivo.		
30) Estar inserto nesse APL possibilitou a seu negócio realizar acordos comerciais com os demais parceiros em condições exclusivas.		
31) Estar inserto nesse APL possibilitou a seu negócio ampliar seu poder de mercado.		
32) Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio receber maior crédito e reconhecimento por parte do público.		
33) Estar inserto nesse APL influenciou o nível de competitividade do seu negócio.		
Sobre acesso a soluções	0	10
34) Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio acessar soluções para problemas comuns dos produtores do seu porte.		
35) Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio acessar novos produtos e processos.		
36) Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio acessar novos serviços e fornecedores.		
37) Estar inserto nesse APL permitiu treinar e capacitar funcionários.		
38) Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio acessar soluções coletivas a problemas comuns do arranjo.		
39) Estar inserto nesse APL influenciou o nível de desenvolvimento do seu negócio.		
Sobre redução de custos e riscos	0	10
40) Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio reduzir custos de produção.		
41) Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio reduzir custos com ações de controle.		
42) Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio reduzir custos internos (equipamentos e máquinas).		
43) Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio capturar economias de escala.		
44) Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio reduzir custos de produção, de transação e de informação.		

45) Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio reduzir custos e riscos inerentes a atividade que executa.		
Sobre relações sociais	0	10
46) Estar inserto nesse APL possibilitou aos parceiros alcançarem vantagens coletivas.		
47) Estar inserto nesse APL permitiu a seu negócio potencializar capacidades individuais.		
48) Estar inserto nesse APL possibilitou experiências de auxílio mútuo.		
49) Estar inserto nesse APL facilitou a prática de ações coletivas.		
50) Estar inserto nesse APL possibilitou maior nível de interação com outros parceiros no arranjo produtivo.		
Sobre Inovação	0	10
51) A disponibilidade dos parceiros em comprar máquinas ou equipamentos visando melhorar seus produtos e processos trouxe vantagens para seu negócio.		
52) A boa capacidade tecnológica e inovativa dos seus fornecedores trouxe vantagens para seu negócio.		
53) As habilidades do parceiro em lançar produtos inovadores trouxe vantagens para seu negócio.		
54) Estar inserto nesse APL influenciou a capacidade de inovação do seu negócio.		

APÊNDICE II – QUESTÕES NORTEADORAS

As informações coletadas por meio deste instrumento (entrevistas) são necessárias para o desenvolvimento da presente pesquisa (TESE) que estuda Valor em Relacionamentos entre parceiros de negócios e sua Influência na Competitividade e no Desenvolvimento do APL de Frutas no Estado do Amazonas.

Assim, considerando objetivo geral de identificar como os valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios: confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação (6Cs) influenciam, na opinião dos fruticultores, os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL (Arranjo Produtivo Local) de frutas no município de Itacoatiara no estado do Amazonas e o objetivo específico de avaliar a influência dos 6Cs nos ganhos de competitividade e no desenvolvimento do APL, apresenta-se as questões norteadoras usadas para as entrevistas na etapa qualitativa deste processo.

Objetivo Específico	Categorias de Análises	Questões Norteadoras	Agentes
“G”	Conhecimento e aprendizagem	1	Fruticultores
	Poder de Mercado	2	
	Relacionamentos entre Parceiros	3, 4 e 5	
	Inovação/ Competitividade e Desenvolvimento	6, 7 e 8	

- 1- Em sua opinião há conhecimento e aprendizagem gerados por meio da interação de produtores neste APL?
- 2- Os produtores deste APL se reúnem para comprar em grande quantidade visando minimizar custos?
- 3- O senhor (a) como produtor (a) já realizou ou realiza atividades conjuntas no sentido de resolver problemas do APL?
- 4- Como o senhor (a) avalia a relação dos produtores do APL com os órgãos do governo. Essa relação existe? Apresenta algum tipo de benefício?
- 5- Como o senhor (a) avalia o nível de relacionamento entre os produtores no APL?
- 6- Como o senhor (a) avalia o nível de inovação dos produtores no APL?
- 7- Como o senhor (a) avalia o estado de desenvolvimento desse APL?
- 8- Em sua opinião esse APL pode ser considerado competitivo? Por quê?