



**ruep**

Revista UNILUS Ensino e Pesquisa  
v. 16, n. 42, jan./mar. 2019  
ISSN 2318-2083 (eletrônico)

MIKAELA DAIANE PRESTES FLORIANO

*Universidade Federal do Pampa, Unipampa, Rio Grande do Sul, RS, Brasil.*

PAULO VANDERLEI CASSANEGO JUNIOR

*Universidade Federal do Pampa, Unipampa, Rio Grande do Sul, RS, Brasil.*

ANDRÉ LUIS BAUMHARDT ZULIANI

*Universidade Estácio de Sá, Estácio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.*

FÁBIO RIBEIRO LOPES

*Universidad Nacional de Entre Ríos, UNER, Concepción del Uruguay, Entre Ríos, Argentina.*

*Recebido em janeiro de 2019.*

*Aprovado em maio de 2019.*

## ARRANJO PRODUTIVO LOCAL: CONTRIBUIÇÕES DOS AGENTES DO APL DO LEITE DE SANTANA DO LIVRAMENTO/RS

### RESUMO

O estudo teve como objetivo principal identificar como se determinam as relações interorganizacionais dos diversos agentes que atuam no APL do Leite de Santana do Livramento. Para tanto, realizou-se um estudo com membros de diferentes instituições que atuam como agentes do APL, sendo que os dados obtidos foram analisados através da técnica de análise interpretativa, e para definir o tipo de rede em que o APL se encontra, foi utilizada a tipologia sugerida por Hoffmann et al. (2004). Os resultados encontrados apontam que a participação dos agentes não é completamente ordenada e os processos de governança não ocorrem como prevê a literatura. Com relação as tipologias, verificaram-se que o APL se classifica como de reciprocidade vertical, de localização aglomerada, de relações não contratuais e de relações de poder não orbital.

**Palavras-Chave:** arranjo produtivo local; redes interorganizacionais; tipologia de rede.

## LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENT: CONTRIBUTIONS OF SANTANA DO LIVRAMENTO / RS MILK APL AGENTS

### ABSTRACT

The main objective of this study was to identify how the interorganizational relations of the various agents that act in the APL of the Milk of Santana do Livramento are determined. For that, a study was carried out with members of different institutions that act as agents of the APL, and the data obtained were analyzed through the interpretive analysis technique, and to define the type of network in which the APL is found, was used the typology suggested by Hoffmann et al. (2004). The results show that the participation of the agents is not completely ordered and the governance processes do not occur as the literature predicts. Regarding the typologies, it was verified that the APL is classified as vertical reciprocity, agglomerated location, non-contractual relationships and non-orbital power relations.

**Keywords:** arrangement; interorganizational networks; typologies of network.

Revista UNILUS Ensino e Pesquisa  
Rua Dr. Armando de Salles Oliveira, 150  
Boqueirão - Santos - São Paulo  
11050-071

<http://revista.unilus.br/index.php/ruep>  
[revista.unilus@unilus.br](mailto:revista.unilus@unilus.br)

Fone: +55 (13) 3202-4100

## INTRODUÇÃO

Com o amadurecimento das teorias da administração cresceram em importância os estudos que tiveram as redes de negócios como enfoque. Apesar deste arranjo entre organizações não ser um evento recente, por um grande período a literatura deu maior ênfase nas organizações como agentes isolados e em seus respectivos processos internos. Ocorre que ao longo do tempo, algumas organizações geograficamente concentradas especializaram-se na produção de determinado bem, sendo que alguns registros indicam que partes destes processos de especialização datam da Idade Média (MASCENA et al., 2012). Como exemplo destas regiões, pode-se citar algumas províncias da Itália e a indústria da moda e do mármore, a Holanda e a indústria de flores e o Estado da Califórnia e a produção de vinhos. Tais cortes geográficos, apesar de possuírem cadeias industriais específicas que se distinguem entre si, têm em comum a concentração de empresas produtoras e a aglomeração de organizações de apoio.

Neste sentido, pode-se considerar que algumas regiões produtoras possuem complexos encadeamentos com atividades relacionadas, o que as tornam mais competitivas que aquelas organizações isoladas, que não dispõem de estrutura semelhante. Nesse sentido, Porter (2000) revela que a proximidade, seja ela em termos geográficos, culturais ou institucionais, é capaz de gerar vantagens que são difíceis de obter à distância. Esta discussão ganhou destaque com o trabalho do autor e tem se constituído como uma mudança de paradigmas na condução dos negócios. Da mesma maneira, os governos têm se valido da promoção às redes de negócio como uma ferramenta de fomento ao desenvolvimento local (TEIXEIRA, 2008).

Cabe ressaltar que diferentes terminologias são utilizadas para explicar estas redes e as relações entre seus agentes, tais como clusters, aglomerados e Arranjos Produtivos Locais (APL). Estes termos tratam-se de desdobramentos de um conceito central, que são utilizados para explicar especificidades locais. Para Costa (2010) um arranjo produtivo se caracteriza por ser um espaço social, econômico e historicamente construído pela aglomeração de organizações que apresentam características similares ou ainda são interdependentes. Lastres e Cassiolato (2003) utilizam o termo Arranjos Produtivos Locais para definir as aglomerações entre empresas afins que contam com organizações de apoio. Cardoso (2014) cita como exemplos destas organizações de apoio o governo, as associações empresariais, as instituições de crédito e de ensino e pesquisa, dentre outras. O mesmo autor considera que os agentes constituintes de um APL devem manter vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si. Destacando-se que para que um arranjo produtivo tenha sucesso em obter vantagens competitivas, é necessária uma estrutura de governança que coordene as ações dos diferentes agentes inseridos no mesmo.

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

Este artigo está estruturado de forma que no primeiro momento, fosse feita uma introdução do assunto, apresentando-se o problema de pesquisa e os objetivos a serem alcançados. A seção 2 compreende a uma revisão da teoria relacionada ao tema de pesquisa. Posteriormente, a seção 3 discute a metodologia utilizada. Em seguida, na Seção 4, encontra-se a análise e discussão dos resultados. Por fim, a Seção 5 expõe as considerações finais do estudo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Atores de um Arranjo Produtivo Local e seus respectivos papéis

Um desdobramento de conceitos separou os termos clusters e Arranjos Produtivos Locais, sendo que uma das características destes é a multiplicidade de atores, conforme apontam Lastres e Cassiolato (2003). Tem-se o preceito de que clusters se caracterizam por agrupamentos setoriais de empresas, enquanto os APLs tratam-se de concentrações geográficas de organizações complementares (BATISTA, 2015). Como exemplo de organizações complementares, pode-se citar “as instituições de promoção, financiamento e crédito, de ensino e pesquisa, os centros tecnológicos, as associações empresariais, os prestadores de serviços, as organizações do terceiro setor e os governos em todos os âmbitos” (CARDOSO, 2014, p. 11).

É indispensável que se fale sobre as importantes contribuições de todos os agentes e como elas acontecem em um APL, sendo que as empresas precisam desta interatividade entre os contribuintes para consolidarem-se no mercado (CÂNDIDO; ABREU, 2016). Sobre a necessidade de contribuição e interação entre os agentes, remete-se à afirmação de Frá (2011), que evidencia que a cooperação está na base do processo produtivo moderno/capitalista, onde, a partir do século XVII, o processo de produção industrial moderna começou a realizar-se sob o domínio e os efeitos da divisão social do trabalho (FRÁ, 2011).

Diversas são as formas de contribuições entre os diferentes agentes que fazem parte de um APL, sejam eles agentes internos ou externos. Seguindo os preceitos de Silva e Mulyder (2015), entende-se aqui que toda a interação, cooperação, integração, comunicação e demais ramificações destes itens sejam formas de contribuições para o Arranjo Produtivo. Ao se falar em interação é importante destacar a divisão apresentada por Quantdt (2012) sobre as formas de intercâmbio dentro de um APL, conforme pode ser observado a seguir:

Figura 01 - Formas de interação em um Arranjo Produtivo Local.

<b>Interação</b>	<b>Característica</b>
Exemplo inicial	Pessoas ou entidades que contribuíram com ideias ou o conceito inicial para a empresa.
Apoio	Pessoas ou instituições que fornecem apoio ao desenvolvimento do negócio, na forma de conselhos, troca de ideias, apoio formal ou estímulo informal.
Capacitação	Contatos para prestação de assistência formal, capacitação técnica ou gerencial.
Inovação	Outras empresas ou entidades que forneceram ideias para a inovação em produtos ou processos.
Recursos	Provisão de recursos financeiros.
Treinamento	Atividades voltadas à formação do pessoal.
Mercado	Apoio obtido no acesso a mercado ou canais de distribuição.
Cooperação	Indicativo das relações de confiança que se desenvolvem entre as empresas, compreendendo vínculos relacionados ao compartilhamento de equipamentos ou instalações, por exemplo.

Fonte: Autores (2019).

Por sua vez, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2014) também discorre sobre a contribuição dos agentes, evidenciando que tais subsídios implicam no fortalecimento do poder de compras, no compartilhamento de recursos, na combinação de competências, na divisão do ônus em realizações de pesquisas tecnológicas, na partilha de recursos para exploração de novas oportunidades, e no oferecimento de produtos com qualidade superior e diversificada. Salienta-se também, a classificação feita pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico Social (BNDES, 2014) sobre os tipos de cooperação nos APLs, a saber: Cooperação Multilateral, que diz respeito a cooperação coordenada por uma instituição representativa de associação coletiva com autonomia decisória que pode ser um sindicato, uma associação de produtores,

uma cooperativa de crédito, etc.; e Cooperação bilateral, relacionada a cooperação caracterizada pela colaboração feita para solucionar objetivos específicos, limitados e sem autonomia decisória, independentemente de negociação e do objetivo predefinido das partes, por meio de relações formais e informais de troca de conhecimento, compra tecnológica e desenvolvimento em conjunto e relação de longo prazo cliente/fornecedor.

Para Quantdt (2012), as estratégias utilizadas de forma cooperada configuram a participação efetiva dos atores sociais no processo de geração de inovações, culminando na competitividade e crescimento econômico de organizações, regiões e países. Outro ponto de fundamental importância no que tange a contribuição dos agentes no APL é a comunicação, seja na transmissão de conhecimento ou na disponibilização de informações (SILVA; MUYLDER, 2015). As organizações participantes do APL possuem características e informações que podem ser compartilhadas entre si, tornando-se um ambiente potencial para troca de conhecimento, e corroborando para o crescimento da competitividade em seus setores de atuação (SILVA; MUYLDER, 2015). Tais informações não necessitam se determinar de maneira formal e hierarquizada, podendo ser repassada em contatos informais entre os próprios representantes de um mesmo APL.

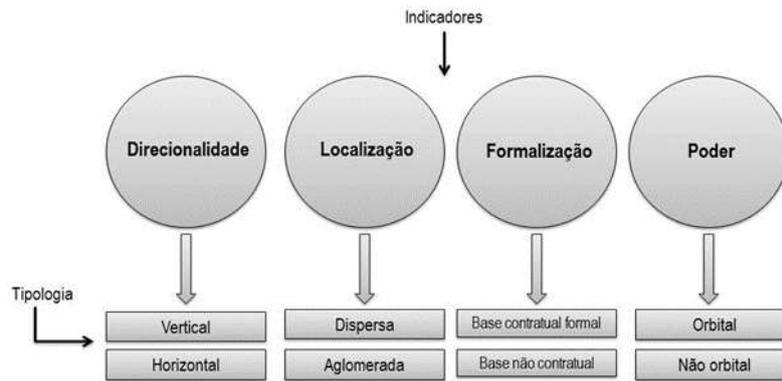
Destaca-se a importância da governança no processo de contribuição conjunta dos agentes. Segundo Alves et al. (2012), um arranjo sem a estrutura de governança seria apenas uma corrente de relações de mercado, sendo que a utilização de mecanismos de governança em APL's pode promover uma maior probabilidade de desenvolver o local onde tais arranjos situam-se, propiciando diferenciais competitivos capazes de fornecerem melhores em processos e desenvolvimento (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000).

#### Relações interorganizacionais em Arranjos Produtivos Locais

O estudo sobre redes interorganizacionais teve seu início a partir de 1980, tendo como principais motivos a necessidade de mudanças no ambiente competitivo, o surgimento e o crescente aumento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) e a ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais. Silva e Mulyder (2015) evidenciam que a rede interorganizacional oferece as organizações uma especialização e controle do chamado core business, garantindo vantagens diferenciadas e a sobrevivência das empresas no mercado. Tal posicionamento entra em consonância com Delgado et al. (2010), que defendem que a complementariedade típica de aglomerações produtivas é capaz de gerar externalidades que fomentam os incentivos e reduzem as barreiras para os novos negócios.

Fittipaldi e Donaire (2007), destacam uma série de características presentes nas redes, a saber: coordenação, onde o desempenho de cada membro será reflexo da organização das atividades exercidas pela empresa; interdependência, tratando-se do processo de dependência mútua das empresas que fazem parte da rede; especialização, em que cada empresa possui sua própria e exclusiva função na rede; complementariedade, onde os atores interagem uns com os outros em um processos de integração e complemento. Quanto a sua tipologia, diversas são as discussões sobre como dividem-se os tipos de redes, sendo estas normalmente classificadas de acordo com diferentes características e contextos. Hoffmann et al. (2004) sugerem uma classificação que é formada por quatro características essenciais das redes interorganizacionais, são elas:

Figura 02 - Características e tipologia de rede.



Fonte: Adaptado de Hoffmann et al. (2004).

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

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

As redes podem ser constituídas de maneira formal ou informal, ou seja, redes que possuem colaboração informal e baseada na confiança dos agentes envolvidos ou caracterizadas pela presença de contratos entre os atores. Uma rede orbital é aquela na qual o poder possui um centro onde ao redor estão as demais empresas e atores, tal centro é denominado por Lorenzoni e BadenFuller (1995) como um centro estratégico. A rede não orbital se caracteriza por ser um tipo de rede onde cada parte tem a mesma capacidade de tomada de decisão, ou seja, as empresas trabalham de forma cooperada, não existindo um centro de poder.

Ao compreender os tipos de redes interorganizacionais que foram elaboradas por Hoffmann et al. (2004), é possível verificar que, independentemente do tipo, as relações vindas de uma rede trazem em sua essência o desenvolvimento da cooperação entre os atores. Souza e Bacic (2002) e Teixeira e Teixeira (2011), acreditam que essas relações cooperativas possibilitam que as instituições acessem um conjunto de benefícios que não seriam possíveis às organizações que trabalham de forma isolada. A aglomeração de empresas e as sinergias geradas a partir das relações interorganizacionais, contribuem para que as empresas fortaleçam as chances de sobrevivência, crescimento e competitividade no mercado onde estão inseridas (KUSHIMA; BULGACOV, 2006).

#### Arranjo Produtivo Local do Leite em Santana do Livramento

O APL do Leite de Santana do Livramento tem como missão “tornar competitivo todos os atores envolvidos”, e como visão “alcançar destaque no Estado em termos de organização coletiva e produção sustentável”. Cabe destacar, que embora tenha sua origem

em Santana do Livramento, o APL do Leite é composto por outros três municípios, a saber: Rosário do Sul, São Gabriel e Santa Margarida do Sul. O APL do Leite é gerido por um Comitê Gestor, composto por representantes de nove instituições, a saber: Secretaria Municipal da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Emater/RS-Ascar (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural), Cooperfote (Cooperativa dos Assentados de Santana do Livramento), UNI PAMPA (Universidade Federal do Pampa), Aplesa (Associação dos Pequenos Produtores de Leite de Santana do Livramento), Fepagro (Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária), Banco do Brasil, Núcleo Santanense de Criadores de Gado Leiteiro, Coptec (Cooperativa de técnicos agropecuários).

Estima-se que estejam ligados diretamente ao APL do Leite cerca de 600 produtores rurais, os quais são considerados como empreendedores rurais, que juntamente com suas famílias, somam cerca de 3000 pessoas diretamente envolvidas com a produção diária de mais de 55 mil litros de Leite. Além destes pequenos empreendedores rurais, existe no município empreendimentos diretamente ligados a atividade, como Associações de produtores, Cooperativas, Indústria de beneficiamento de Leite, além de fornecedores de insumos e equipamentos.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso, tendo como unidade de estudo o Arranjo Produtivo Local de Santana do Livramento. Optou-se por este método por ser a técnica que melhor possibilita entender o universo de pesquisa (GIL, 2002). Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa caracterizou-se como descritiva, onde buscou-se descrever as contribuições dos diferentes agentes envolvidos no APL do Leite e de que maneira as relações interorganizacionais contribuem para a sua consolidação (HAIR et al., 2005). Quanto à abordagem, a presente pesquisa foi de cunho qualitativo.

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

Foram utilizados dados primários e secundários, sendo os dados secundários obtidos por meio de pesquisa documental e bibliográfica. Os dados primários foram coletados através de entrevistas individuais conduzidas por um roteiro de perguntas semi estruturadas (GIL, 2002). Por se tratar de uma pesquisa de cunho qualitativo, a análise dos dados foi realizada com base na análise interpretativas dos dados obtidos a partir das entrevistas realizadas (VERGARA, 2005). A análise foi realizada estabelecendo a ligação entre os resultados obtidos com a literatura revisada anteriormente. Para compreender em qual tipologia de classificação das relações interorganizacionais o APL de Santana do Livramento se enquadra, utilizou-se o modelo elaborado por Hoffmann et al. (2004).

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para que se possa analisar e discutir os resultados da pesquisa, inicialmente apresenta-se os agentes constituintes do APL que participaram do estudo: Instituto Federal Sul-riograndense (IFSul), UNI PAMPA, Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), Coperforte, Consulati, FEPARGO, APLESA, Prefeitura Municipal, Emater e Produtores Rurais. Os entrevistados foram categorizados como P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 e P10, se denominam assim a fim de preservar suas identidades e oferecer credibilidade à pesquisa.

## Contribuições ao processo de consolidação do APL do Leite de Santana do Livramento

Ao se analisar a contribuição de cada um dos agentes pesquisados, notou-se que há uma significativa participação de todas entidades vinculadas ao APL, desde o setor produtivo até o educacional. Porém, essa participação não se caracteriza ainda como totalmente ordenada e formal, nem em um sentido de ordenamento de governança e tampouco na disseminação de confiança entre os envolvidos. Assim sendo, percebe-se que não houve mudanças significativas no que tange a coordenação dos atores do APL do Leite em relação aos achados de Alves et al. (2012).

Quando questionados sobre a participação de seus respectivos órgãos, os entrevistados do setor educacional foram unânimes em demonstrar o quanto importante vem sendo a contribuição de entidades educadoras no âmbito produtivo e técnico. Estas constatações comprovam a importância da multiplicidade de atores envolvidos em um APL, tal qual propõem Lastres e Cassiolato (2003), Cardoso (2014) e Batista (2015). De acordo com o entrevistado P1, o Instituto Federal é um agente atuante nos processos do APL e tem contribuído de forma com que além da disseminação de conhecimento, haja uma captação de recursos, que é parte fundamental para consolidar o APL. Fica evidente também a salutar contribuição do órgão para com a cadeia produtiva, através de atividades que colocam o Instituto em contato direto com o produtor e fomentam a atividade leiteira.

Também vale destacar o importante papel da UNI PAMPA neste contexto, como já exposto nesta pesquisa, a entidade mostra-se presente nos processos do APL do Leite desde seu início. Quando questionado sobre o papel da Universidade atualmente dentro do Arranjo, o entrevistado P2 afirmou que o órgão atua “na organização da governança e no fortalecimento do APL”. O fortalecimento e a governança são importantes fatores que contribuem diretamente com a estrutura de um arranjo (SILVA; MUYLDER, 2015). O fortalecimento está relacionado diretamente ao processo de consolidação do APL, fortalecer a atividade significa proporcionar a estrutura necessária para que possa se pensar em crescimento, economicidade e desenvolvimento. Aliado a isso tem-se o conceito de governança, que, pelo evidenciado, é trabalhada pela Universidade, assim como por outras entidades constituintes do APL.

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

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

Sobre a falta de participação do produtor, analisou-se que embora as entidades que fazem parte da conjuntura técnica do APL sejam atuantes no sentido de organizar reuniões, palestras, seminários, viagens e oficinas, há pouca adesão a esses eventos. Ao

ser questionado sobre o tema, o entrevistado e produtor rural P5, afirma que dado o grande número de produtores que constituem o APL e os pequenos números que comparecem nos eventos de compartilhamento de conhecimento, a participação destes é quase irrelevante. Assim tornam-se difíceis as atividades de aprendizado local.

Este tipo de problema reforça a necessidade de se enfatizar que o comparecimento nos eventos é uma contribuição para o desenvolvimento do APL, visto que, um produtor que esteja mais bem instruído tecnicamente, possivelmente obterá maiores resultados individuais e a soma desses resultados fará com que o APL se fortaleça. Porter (2009) considera que o papel dos setores constitutivos do APL dependerá do tamanho, amplitude e estágio de desenvolvimento do mesmo. Considerando as contribuições de Alves et al. (2012) sobre o estágio de desenvolvimento do APL do Leite de Santana do Livramento, verificou-se que as instituições de apoio detêm um “peso” em importância que as torna mais relevantes no arranjo considerado.

No que tange a falta de consenso entre os entrevistados quanto ao nível de confiança, pode-se entender que ainda não se tem uma plena comunicação e horizontalidade nas questões mais formalísticas do arranjo, o que acarreta em um empecilho na governança e na participação dos agentes. Quando não há total confiabilidade nos processos por parte dos agentes, reduz-se a possibilidade de que esses próprios agentes compartilhem informações, conhecimentos, inovações, experiências, além de prejudicar nos processos de decisão e desenvolvimento (CASSIOLATO; LASTRES, 2005).

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

Em relação ao papel que vem sendo desempenhado pelo Governo em âmbito municipal, o entrevistado P8 salienta que, entre outras ações, a prefeitura do município, através da Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento, coopera com as atividades de capacitação de produtores para a inserção artificial, participa também através da cedência de espaço físico para a sede da COOAPPLESA e com dois funcionários que auxiliam na gestão da cooperativa. A Prefeitura Municipal ainda colabora com a cedência de um médico veterinário para trabalhar conjuntamente com a Coperforte. Desta forma, evidencia-se que o governo municipal tem agido pontualmente para dar atenção as necessidades e demandas do APL, considerando importante as ações que capacitam e desenvolvem o arranjo.

A Emater vem oferecendo ao Arranjo Produtivo contribuições no sentido de informações de âmbito tecnológico, levando estes conhecimentos através da realização de seminários, capacitações, visitas técnicas, etc., num processo de extensão rural onde são propagadas novas referências aos produtores (P9). Por meio da interação dos atores, vem sendo desenvolvido diferentes trabalhos de assistência técnica, de preservação e cuidados ao meio ambiente, da qualidade de vida dos produtores e qualidade dos produtos, inovações em processos, e até mesmo trabalhos tendo como foco as relações sociais e culturais. Fatores que contribuem para o fortalecimento do aglomerado local. Além das contribuições acima expostas, com base nos dados obtidos através das entrevistas, foi possível delimitar as ações desempenhadas no arranjo estudado aos seus respectivos responsáveis.

De acordo com as informações apresentadas, pode-se verificar a multiplicidade de atores que se empenham em algum tipo de ação no Arranjo Produtivo do Leite de Santana

do Livramento, sendo verificadas as contribuições de organizações públicas de âmbito municipal, estadual e federal, além dos apoios oriundos das organizações e associações privadas. Este aspecto reforça as contribuições teóricas acerca do tema, que destaca as diversas fontes de fomento aos arranjos empresariais dessa natureza. Salienta-se a inexistência de uma organização não governamental incumbida de atuar como unidade gestora, tal qual prevê a literatura, o que revela a baixa maturidade do Arranjo considerado. A Figura 03, reúne de forma sintetizada as informações aqui descritas.

Figura 03 - Ações dos agentes do APL do Leite.

<b>Ações</b>	<b>Atores responsáveis</b>
Divulgação do APL através da criação de um website oficial;	IFSul, UNIPAMPA;
Industrialização do leite objetivando agregar valor ao leite in natura produzido na região;	Coperforte;
Investimento em novas tecnologias;	Emater, Copetce, Coperforte;
Melhoria na qualidade do leite produzido;	Emater, Vigilância Sanitária;
Capacitação de produtores;	APL, Emater;
Incremento da qualidade genética;	SEAPA, FEPAGRO, SMAPA;
Criação de unidade demonstrativa para qualificar o conhecimento dos produtores;	Ação conjunta entre diversos membros;
Capacitação dos produtores com atividades de dias de campo, palestras, visitas técnicas, sanidade animal e cursos;	Ação conjunta entre diversos membros;
Estudos e pesquisas por parte das instituições de ensino, para que haja interação entre universidades e produtores;	UNIPAMPA, UERGS, IFSul, Embrapa;
Formação de trabalhadores visando o aumento da produtividade e qualidade do leite;	Emater, Embrapa, COPTec, SMAPA;
Realização de novas edições do Seminário Rumos da Bacia Leiteira	Barrisul, Coperforte, IFSul;
Fortalecimento da governança e cooperação (apoio a estruturação da Governança e melhorias de sua gestão);	APPLESA;
Proporcionar conhecimentos aos produtores quanto à legislação ambiental;	Emater, Coptec, Consulati, Coperforte;
Projeto e construção de açudes buscando minimizar problemas no período seco;	SMAPA;
Implantação de gestão do APL (manual de administração no APL);	UNIPAMPA;
Formação de trabalhadores através do Curso Bovinocultura Leite	Ação conjunta entre diversos membros;
Plano de Desenvolvimento do APL	Ação conjunta entre diversos membros;

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Classificação do APL do Leite segundo a tipologia de redes

Outro ponto indispensável da presente pesquisa, é verificar o enquadramento da realidade do Arranjo Produtivo Local do Leite de Santana do Livramento nas tipologias de redes interorganizacionais, identificando características que evidenciam a dicotomia localidade, a localização, a formalização e o poder presentes no contexto do arranjo.

Quando se fala em dicotomia localidade, podemos considerar duas situações possíveis: dicotomia localidade vertical e a horizontal (HOFFMANN et al., 2004). No caso analisado, se pode caracterizar o APL do Leite de Santana do Livramento como de dicotomia localidade vertical, visto que, em nenhum dos questionamentos feitos para os agentes do APL, se obteve uma resposta que deixasse evidenciada a relação entre duas ou mais organizações dentro do APL em virtude de um objetivo comum. Pode-se dizer que há a comunicação entre esses agentes quando há questões de interesse comum, mas nada que possa caracterizar-se como uma situação de dicotomia localidade horizontal.

Para abordar a questão relativa à Localização do APL, é necessário que se faça a análise considerando dois tipos de classificação: a dispersa e a aglomerada (HOFFMANN et al., 2004). Nesse sentido, entende-se que o APL do Leite de Santana do Livramento é considerado um arranjo de Localização aglomerada, pois seus agentes estão todos situados dentro do território de um mesmo município, como afirma o entrevistado P5. No que tange à formalização, se pode encontrar dois tipos distintos: base contratual formal e a base não contratual (HOFFMANN et al., 2004). Portanto, fica evidenciado, que o APL do Leite de Santana do Livramento caracteriza-se por ser de base não contratual, conforme indicam as posições adotadas pelos entrevistados.

Por fim, buscou-se analisar o poder nas relações interorganizacionais no APL do Leite de Santana do Livramento. É necessário enfatizar que ao falar de relações de poder, podemos as classificar em dois grupos: orbital e o não orbital (HOFFMANN et al., 2004). No caso do APL analisado, pode-se observar a evidência de um poder não orbital, visto que, unânimes são os relatos que denotam a grande lacuna que existe na tomada de decisão, principalmente quando se fala em governança. Mostra-se aí um grande desafio para os próximos anos do APL, pois todos os processos de compartilhamento necessitam de uma partilha de poder, até porque, quando se tem decisões conjuntas, há um maior número de interesses atendidos, o que é indispensável em um Arranjo Produtivo Local.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar as formas com que os agentes do Arranjo Produtivo Local do Leite de Santana do Livramento interagem e no que estas interações contribuem na consolidação da referida rede de negócios. Para que este objetivo fosse atingido, buscou-se, por meio de entrevistas semi estruturadas, descobrir informações sobre o problema considerado. Os dados coletados demonstram que a participação dos agentes não é completamente ordenada e os processos de governança não ocorrem como prevê a literatura. É perceptível que as instituições de ensino não têm interagido com os demais atores, contribuindo com a consolidação do arranjo. Contudo, os produtores ainda não atuam tendo por base uma visão de organismo único e interdependente. Ademais, percebe-se a falta de um consenso entre os atores ao discutirem sobre a confiança das relações. Existem diversas hipóteses para explicar esta situação, como o tempo decorrido desde o início das atividades do APL, a cultura dos produtores e a falta de um organismo de gestão, ficando esta lacuna como sugestão a estudos futuros.

Com relação às tipologias das relações interorganizacionais, tendo por base o modelo de Hoffmann et al. (2004), verificou-se que o APL do Leite de Santana do Livramento classifica-se como de reciprocidade vertical, de Localização aglomerada, de relações não contratuais e de relações de poder não orbital. Esta classificação permite a adaptação de políticas de atuação às especificidades do APL do Leite de Santana do Livramento, sendo esta a principal contribuição do estudo. Considera-se como limitação à pesquisa o número restrito de respondentes, principalmente de produtores. Além disso, os achados não podem ser generalizados à arranjos semelhantes, servindo apenas ao caso do APL de Santana do Livramento.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, L. C et al. Governança em Arranjos Produtivos Locais: Um estudo sobre o APL do Leite de Sant'Ana do Livramento. In.: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Bento Gonçalves, RS. Outubro, 2012.
- BATISTA, S. J. Analysis Of Cooperation Gains Of Local Production Arrangements (Apl's) Of Saffron Of Mara Rosa, Ceramic Red And Are Lacteo Luis Hills Beautiful In Goiás. 2015. 103 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2015.

- CÂNDIDO, G.; ABREU, A. Aglomerados Industriais de Pequenas e Médias Empresas como  
CARDOSO, U. C. APL: arranjo produtivo local. Brasília: Sebrae, 2014.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Sistemas de inovação e desenvolvimento: as  
implicações de política. São Paulo em perspectiva, v. 19, n. 1, p. 34-45, 2005.
- COSTA, E. J. M. Arranjos Produtivos Locais, Políticas Públicas e desenvolvimento  
regional. Brasília: Mais, 2010.
- DELGADO, M. et al. Clusters and entrepreneurship. Journal of economic geography, v.  
10, n. 4, p. 495-518, 2010.
- FITTI PALDI, M. A.; DONAIRE, D. Governança em redes de negócios: um estudo sob o  
enfoque da performance competitiva. FRANCO, M. JB et al, p. 1-258, 2007.
- FRÁ, E.. Contribuições do processo de cooperação interinstitucional para as atividades  
inovativas das empresas no arranjo produtivo local de tecnologia da informação do  
Sudoeste do Paraná. 2011.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAIR, J. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Bookman Companhia  
Ed, 2005.
- HOFFMANN, V. E. et. al. Redes de Empresas: Uma proposta de tipologia para a sua  
classificação. In.: XXVII ENANAD - Encontro Nacional Associação Nacional dos Programas  
de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba, v. 1, p. 1-16.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H.. Governance and upgrading in global value chains. Governance  
and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research. Brighton:  
University of Sussex, 2000.
- KUSHIMA, A.; BULGACOV, S.. Estratégias e Relações em Arranjos Produtivos e seus  
Efeitos sobre Cadeias de Valores: o Consórcio de Maringá e o Projeto Setorial  
Integrado de Apucarana. Revista Organizações & Sociedade, v. 13, n. 37, 2006.
- LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. E. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e  
inovativos locais. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais -  
RedeSist, nov. 2003.
- LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C.. Creating a strategic center to manage a web of  
partners. California management review, v. 37, n. 3, p. 146-163, 1995.
- MASCENA, K.M.C. et al. Clusters, sistemas e arranjos produtivos locais: análise das  
publicações nacionais no período de 2000 a 2011. XV Simpósio de Administração da  
Produção, Logística e Operações Internacionais, 2012.
- Mecanismo para Desenvolvimento Regional. Revista Eletrônica de Administração, ed.  
18, vol. 6, n. 6, 2000.
- PORTER, M. E. Competição. Elsevier, 2009.
- PORTER, M. E. Location, competition, and economic development: Local clusters in a  
global economy. Economic Development Quarterly, v. 14, n. 1, p. 15-34, 2000.
- QUANDT, C. O. Redes de Cooperação e Inovação Localizada: Estudo de caso de um Arranjo  
Produtivo Local. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 144-  
166, jan/mar 2012.
- SILVA, P. N.; MUYLDER, C. F.. Inteligência competitiva e cooperação na percepção dos  
atores do arranjo produtivo local de software da Região Metropolitana de Belo  
Horizonte. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 20, n. 2, p. 134-157, 2015.

SOUZA, C.; BACIC, M. J.. Restrições ao Desenvolvimento de Alianças e Práticas Inovadoras em Arranjos Produtivos Locais: O Caso do Setor de Plásticos do ABC Paulista. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, ENANPAD-26, Salvador, BA, 2002, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

TEIXEIRA, F. Políticas públicas para o desenvolvimento regional e local: o que podemos aprender com os arranjos produtivos locais (APLS)?, *Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 46, p. 57-75, 2008.

TEIXEIRA, M. C.; TEIXEIRA, R. M.; Relacionamento, cooperação e governança em arranjos produtivos locais: o caso do APL de Madeira e Móveis do Estado de Rondônia. *Revista Eletrônica de Administração*, edição 66, v. 17, n. 1, jan/abr, p. 237-269, 2011.