

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS – CEPAN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS –
PPG - AGRONEGÓCIOS**

Iván Calderón Rodríguez

**CRIAÇÃO DE VALOR NO FUTURO E SUAS RELAÇÕES COM A
ESTRATÉGIA E TECNOLOGIA ATUAIS NA CADEIA DE EXPORTAÇÃO DE
ROSAS DO EQUADOR PARA O MERCADO DOS ESTADOS UNIDOS**

Porto Alegre

2009

Iván Calderón Rodríguez

**CRIAÇÃO DE VALOR NO FUTURO E SUAS RELAÇÕES COM A
ESTRATÉGIA E TECNOLOGIA ATUAIS NA CADEIA DE EXPORTAÇÃO DE
ROSAS DO EQUADOR PARA O MERCADO DOS ESTADOS UNIDOS**

**Dissertação de Mestrado,
apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Agronegócios da
Universidade Federal do Rio
Grande do Sul como requisito
parcial para a obtenção do título
de Mestre em Agronegócios.**

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo

Porto Alegre

2009

Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C146c Caldéron Rodríguez, Iván

Criação de valor no futuro e suas relações com a estratégia e tecnologia atuais na cadeia de exportação de rosas do Equador para o mercado dos Estados Unidos / Iván Caldéron Rodríguez. – 2009.

121 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Porto Alegre, 2009.

Orientador: Prof. Dr. Eugênio Pedrozo Ávila

1. Agronegócios. 2. Cadeia produtiva. 3. Exportação. I.
Título.

CDU 631.1

**Ficha elaborada pela Equipe Biblioteca da Escola de Administração da
UFRGS**

Iván Calderón Rodríguez

**CRIAÇÃO DE VALOR NO FUTURO E SUAS RELAÇÕES COM A
ESTRATÉGIA E TECNOLOGIA ATUAIS NA CADEIA DE EXPORTAÇÃO DE
ROSAS DO EQUADOR PARA O MERCADO DOS ESTADOS UNIDOS**

Conceito final: A
Aprovado em 31 de Março de 2009

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Vânia de Fátima Barros Estivaletto – UFSM

Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento – PPGA/UFRGS

Prof. Dra. Tânia Nunes da Silva – CEPAN/UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo – CEPAN/UFRGS

A todos aqueles que alguma vez tiveram um sonho.

Agradecimentos:

*Ao povo brasileiro por me permitir ter esta maravilhosa
experiência de crescimento pessoal e profissional.*

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico CNPq.

*Ao Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios CEPAN
e todo seu corpo docente.*

*Ao meu Orientador, Prof. Eugênio Ávila Pedrozo, de quem levo além
de conhecimentos, lições para toda a vida.*

*Aos meus colegas e amigos que estiveram sempre perto
quando precisei da sua ajuda.*

A minha família, já que sem seu apoio nada disto teria acontecido.

“Pensar sem aprender torna-nos caprichosos, e aprender sem pensar é um desastre.”

Confúcio

RESUMO

A exportação de rosas é uma das principais atividades econômicas da Serra Equatoriana, sendo os Estados Unidos o principal comprador do produto. Na atualidade, a mencionada cadeia de produção enfrenta desafios em várias dimensões, as quais têm implicações no nível interorganizacional. O objetivo da presente pesquisa foi propor e aplicar um *framework* para analisar a cadeia de produção de rosas de exportação do Equador para o mercado dos Estados Unidos, considerando as relações temporais entre estratégia e tecnologia para a criação de valor no futuro. Para este propósito elaborou-se um *framework* baseado em quatro pilares: a criação de valor para o cliente, a estratégia multidimensional, a relação entre estratégia e tecnologia e a racionalidade procedural. A aplicação do *framework* foi realizada através de um estudo de caso, o qual foi construído a partir das entrevistas realizadas com pessoas envolvidas na atividade produtiva analisada. Como resultado da pesquisa encontrou-se que existiriam duas alternativas de criação de valor no futuro para a cadeia de produção de rosas. A primeira alternativa apresenta pequenas variações nos elementos de valor fornecidos aos clientes atualmente; nesse caso o posicionamento estratégico da cadeia não seria diferente no futuro, no entanto, o desenvolvimento tecnológico deveria ter maior relevância de forma que permita obter ganhos de competitividade. A segunda alternativa considera princípios do Desenvolvimento Sustentável como vetores da estratégia, nesse caso, existiria uma variação significativa no posicionamento estratégico da cadeia, que estaria em condições de entrar em novos mercados e segmentos que valorizam propostas alternativas. O desenvolvimento de tecnologias de produção que estejam em concordância com os princípios do Desenvolvimento Sustentável seria fundamental para viabilizar a estratégia.

ABSTRACT

Rose exportation is one of the principal economic activities developed in the Ecuadorian highlands, being the United States of America the principal production buyer. Actually, the production chain faces challenges in many dimensions, which have implications in the inter-organizational level. The research objective was to propose and to apply a framework to analyze the Ecuadorian exportation rose production chain for the USA market considering the temporary relationships between strategy and technology for future value creation. For this purpose, a framework based on four theoretical approaches was developed. The theoretical approaches are: customer value creation, multidimensional strategy, strategy and technology relationships, and procedural rationality. A case study was realized for the application of the framework. Using interviews technique, information was collected from persons involved in the analyzed economic activity. As a research result, it was found that at least two value creation alternatives will exist in the future. The first one presents no significant variations from the value elements actually delivered to costumers; in that case the chain strategic position will not be different in the future. Nevertheless, technology development must have more importance, so it may be able to allow competitive gains. The second alternative considers Sustainable Development as a strategy driver; in that case, a significant production chain strategic positioning variation will exist, so it will be able to enter in new markets and segments that consider alternative propositions. Technology development according to Sustainable Development principles will be decisive for strategy viability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Estratégias de Criação de Valor para o Cliente.	33
Figura 2. Mapa Geral das preferências de valor.	35
Figura 3. Fronteira da Produtividade.	37
Figura 4. Matriz do Ponto de Referência Estratégico.	40
Figura 5. <i>Framework</i> do Processo Estratégico Tecnológico de Criação de Valor no Plano Multidimensional	59
Quadro 1. Relação dos Respondentes, Perfil, Forma de Coleta de Dados e Código.	64
Figura 6: Esquema gráfico dos elos que conformam a Cadeia de Produção de Rosas do Equador.....	75
Quadro 2. Comparação dos estados presente e futuro das Variáveis de Criação de Valor.....	108

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	26
1.1	OBJETIVOS	19
1.1.1	<i>Objetivo Geral</i>	19
1.1.2	<i>Objetivos específicos</i>	19
1.2	JUSTIFICATIVA	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	VALOR PARA O CLIENTE	22
2.1.1	<i>Estratégias de Criação de Valor para o Cliente</i>	30
2.2	TEORIA DO PONTO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO	38
2.3	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	43
2.3.1	<i>Desenvolvimento Sustentável e o Processo de Tomada de Decisão</i>	52
2.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE E CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIA DA CADEIA DE PRODUÇÃO DE ROSAS DO EQUADOR	55
3	MÉTODO	60
3.1	PRESENTE	64
3.1.1	<i>Proposição de Valor</i>	65
3.1.2	<i>Estratégia de Valor e de Posicionamento</i>	65
3.1.2.1	Gerenciamento da informação	65
3.1.2.2	Gerenciamento dos relacionamentos	66
3.1.2.3	Gerenciamento da Estrutura Organizacional	66
3.1.2.4	Estrutura e Gerenciamento das Operações	66
3.1.3	<i>Vetores de Valor e Custo</i>	66
3.2	FUTURO	67
4	RESULTADOS E ANÁLISE	68
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE PRODUÇÃO DE ROSAS COM DESTINO AOS ESTADOS UNIDOS	68
4.2	PRESENTE	73
4.2.1	<i>Proposição de Valor</i>	73
4.2.1.1	Valor para a Corporação	73
4.2.2	<i>Vetores de Valor e Custo</i>	74
4.2.3	<i>Estratégias de Valor e Posicionamento</i>	81
4.2.4	<i>Produção e Coordenação de Valor</i>	83
4.2.4.1	Gerenciamento e Estrutura das Operações	83
4.2.4.1.1	Produção	83
4.2.4.1.2	Logística	85
4.2.4.1.2.1	Gerenciamento dos pedidos	85
4.2.4.1.2.2	Distribuição	86
4.2.4.1.2.3	Confiabilidade	86
4.2.4.1.2.4	Disponibilidade	87
4.2.4.2	Gerenciamento e Estrutura Organizacional	88
4.2.4.3	Gerenciamento das Informações	89

4.2.4.3.1	Identificação.....	89
4.2.4.3.2	Tempo.....	90
4.2.4.3.3	Exatidão.....	91
4.2.4.3.4	Relevância.....	92
4.2.4.3.5	Controle.....	92
4.2.4.4	Gerenciamento dos Relacionamentos.....	93
4.2.4.5	Normativas Trabalhistas no Equador.....	94
4.3	FUTURO.....	95
4.3.1	<i>Proposição de Valor.....</i>	95
4.3.1.1	Valor para a Corporação.....	95
4.3.2	<i>Vetores de Valor e Custos.....</i>	96
4.3.3	<i>Estratégia de Valor e Posicionamento.....</i>	97
4.3.4	<i>Produção e Coordenação de Valor.....</i>	97
4.3.4.1	Processo Produtivo.....	97
4.3.4.1.1	Logística.....	98
4.3.4.1.1.1	Gerenciamento dos Pedidos.....	98
4.3.4.1.1.2	Distribuição.....	99
4.3.4.1.1.3	Confiabilidade.....	99
4.3.4.1.1.4	Disponibilidade.....	100
4.3.4.2	Gerenciamento da Estrutura Operacional.....	100
4.3.5	<i>Gerenciamento das Informações.....</i>	101
4.3.6	<i>Gerenciamento dos Relacionamentos.....</i>	101
4.3.7	<i>Normativas Trabalhistas do Equador.....</i>	102
4.4	RELAÇÕES TEMPORAIS ENTRE ESTRATÉGIA E TECNOLOGIA....	102
4.4.1	<i>A Estratégia capitaliza-se da Tecnologia, e suas Implicações.</i>	103
4.4.2	<i>A Estratégia delimita a Tecnologia, e suas implicações.....</i>	104
4.4.3	<i>A Tecnologia direciona a cognição da Estratégia.....</i>	105
4.5	COMPARAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DE DIFERENÇAS.....	107
4.6	ESTABELECENDO PONTOS DE REFERÊNCIA E USANDO A RACIONALIDADE PROCEDURAL.....	109
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
6	REFERÊNCIAS.....	115
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA.....	118
	OS FORNECEDORES (INSUMOS E SERVIÇOS).....	118
	ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	119
	PARA OS CORRETORES.....	119
	ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	121
	PARA OS PRODUTORES.....	121
	ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	122
	PARA OS REPRESENTASTES DO.....	122
	MINISTÉRIO DO TRABALHO.....	122
	DO EQUADOR.....	122

1 INTRODUÇÃO

A economia equatoriana caracterizou-se tanto no século passado quanto no presente pela presença de vários produtos agrícolas e pecuários na pauta de exportações do país, os quais em conjunto com o petróleo e remessas de dinheiro enviadas pelos migrantes, constituem-se nas principais fontes de receitas.

Durante a primeira metade do século XX, o cacau e o café já despontavam entre as atividades do agronegócio equatoriano, na metade final do mesmo século a banana e o camarão somaram-se à lista de produtos destinados pelo Equador para o comércio exterior. Estas culturas viveram épocas douradas, nas quais existiu um auge econômico gerado por esses produtos.

O desenvolvimento das atividades agropecuárias antes mencionadas concentra-se até hoje, na região litoral do Equador, que é o local tradicional das culturas de exportação do país.

A Serra Equatoriana tem tido uma tradição de produção de hortifrutigranjeiros que são destinados para o consumo em várias regiões do país, tendo um importante papel no fornecimento de alimentos para a população equatoriana.

No entanto, no final do século XX iniciaram-se as denominadas exportações de produtos não tradicionais, alguns dos quais se posicionaram na região serra, como por exemplo, as flores de corte e o brócolis.

A produção de flores na Serra Equatoriana iniciou-se na década de 80. Acompanhando experiências em países vizinhos como Colômbia, onde alguns empreendedores detectaram o potencial do país para essa atividade.

Segundo dados do Ministério de Agricultura do Equador, a década de 90 e os anos transcorridos da primeira década do século XXI foram testemunhas do fortalecimento da cultura de flores, nesse período existiu crescimento tanto da quantidade exportada quanto das receitas. Unicamente nos anos de 1997, 2001 e 2003 aconteceram diminuições da quantidade exportada, mas a queda

na quantidade foi compensada com preços altos, os quais fizeram que a tendência crescente da receita se mantivesse. No período compreendido entre 1990 e 2006 a quantidade exportada passou de 7.682,06 Toneladas métricas (TM) para 134.006,08 (TM) o que representou um acréscimo de quase 1700%; e a receita que isto originou foi de 13.598.320 dólares em 1990 para 398.509.240 dólares (2006), que em termos percentuais significou um incremento de aproximadamente 3000%. Em 2006, a produção de flores gerou 3500 empregos diretos.

São várias as espécies de plantas comercializadas, segundo os dados do Ministério de Agricultura, no ano de 2006, as mais destacadas foram a rosa (*Rosa sp.*), *gypsophilia* (*Gypsophila sp.*), cravo (*Dianthus caryophilus*) entre outras. A rosa foi a principal cultura, alcançando uma quantidade exportada de quase 46.500 (TM) no mencionado ano, o que correspondeu a um valor de 292 milhões de dólares. Também, o cultivo da rosa ocupa a maior quantidade da superfície dedicada a este tipo de atividade, representando 53% da superfície plantada.

Os principais destinos das exportações de flores do Equador são os Estados Unidos, Alemanha, Holanda, Itália, Rússia e recentemente alguns países da Ásia. Os Estados Unidos é o maior importador tendo importado 220 milhões de dólares em 2005, ou seja, 60% das exportações de flores equatorianas. Por essa razão, o foco da presente pesquisa é nas exportações de rosas realizadas para os Estados Unidos, ainda mais quando se leva em consideração a forte queda da demanda no ano de 2009 como consequência da crise econômica, e a necessidade reconhecida por parte dos envolvidos na atividade econômica de implementar medidas para solucionar esses inconvenientes.

A produção de rosas equatoriana tem boa receptividade em nível internacional, devido às características do produto, que são catalogadas favoravelmente pelos compradores. Estas características são obtidas através dos processos de manejo da cultura, porém são favorecidas pela posição geográfica do país, como também pelas condições edafoclimáticas e da quantidade de horas luz por ano. Estes fatores influenciam positivamente o tamanho do caule, o tamanho do botão e a intensidade da cor, que são os parâmetros de avaliação de qualidade da rosa.

No entanto, determinantes macro-econômicos como o tipo de câmbio (devido ao processo de dolarização da economia equatoriana a partir do ano 2000) ocasionou mudanças nas matrizes de custos dos produtores, tornando-se elevadas quando comparadas às dos países concorrentes.

Outro problema que implica uma elevação do custo é a logística, o preço do quilo transportado por via aérea no Equador é maior que os preços que os produtores de países concorrentes pagam especialmente a Colômbia.

A cultura da rosa exige adequações tecnológicas, que em comparação a outras culturas tradicionais da região serra, são relativamente altas. A produção precisa do controle de fatores climáticos como temperatura e umidade relativa do ambiente. Estes são regulados através da utilização de estufas. A irrigação é realizada mediante o sistema de gotejamento, onde também são fornecidos os fertilizantes solúveis.

Esta espécie é susceptível a pragas ocasionadas por insetos e aracnídeos, e doenças principalmente causadas por fungos. Para os controles fitossanitários são efetuadas aplicações constantes de agrotóxicos, que geralmente são levadas a cabo utilizando implementos manuais.

Situações de poluição ambiental também têm sido associadas à cultura da rosa, o já mencionado uso intensivo de agrotóxicos implicaria em infiltrações dos princípios ativos para os lençóis freáticos do solo, os quais ao desembocar em rios vizinhos ocasionariam a diminuição da biodiversidade e a poluição da água. Em algumas oportunidades a água poluída é utilizada na irrigação de outras culturas, e para o consumo de animais e seres humanos.

As técnicas de aplicação de agrotóxicos, geralmente realizadas utilizando equipamento de alta pressão como o propósito de pulverizar as misturas de água com princípios ativos, cria pequenas partículas que se levadas por correntes de ar, poderiam causar problemas de poluição nas comunidades próximas.

A aplicação intensiva de agrotóxicos trouxe conseqüências à saúde dos empregados, os quais têm apresentado, entre outros problemas, alergias respiratórias e problemas no sistema nervoso. Em alguns casos suspeita-se que exposição a substâncias tóxicas utilizadas na produção de rosas tenha efeitos residuais que poderiam ser associados com o aparecimento de câncer ou abortos em mulheres grávidas.

Quanto aos relacionamentos entre os atores da cadeia produtiva, a falta de compartilhamento de informações, e práticas competitivas entre os elos, dificulta a existência de objetivos comuns que facilitem a gestão integral.

Não se tem uma evidência clara da distribuição das margens de comercialização entre os diferentes elos, como por exemplo, entre os corretores e os produtores, o que corrobora a falta de comunicação. Por outro lado, o preço pago como *royalties* aos fornecedores de cultivares também é considerado elevado por parte dos produtores.

Atualmente, os produtores, os fornecedores de cultivares, as empresas de transporte aéreo e outras entidades associadas à produção de rosas mantêm um diálogo através da organização *Expoflores*. No entanto, analisando-se informações disponibilizadas no *site* do Ministério de Agricultura do Equador relativas à produção de flores, considera-se adequada um esclarecimento de conceitos relacionados às estruturas das cadeias produtivas, e o papel que as instituições sociais e organizações desempenham nas mesmas.

Assim, a produção de flores de exportação no Equador enfrenta desafios em múltiplas dimensões. A observação do fenômeno através de uma lente multidisciplinar e *estratégica* contribuiria para obter uma solução convergente para as várias dificuldades que a mencionada cadeia enfrenta.

Para organizar uma seqüência de atividades produtivas em uma perspectiva estratégica pode-se começar por conhecer os requerimentos do mercado consumidor do produto, e a partir dessa consideração, estabelecer os recursos e competências necessárias para alcançar tais objetivos de satisfação aos clientes.

Os requerimentos dos mercados consumidores não são unicamente aqueles atributos desejáveis num produto, são também os custos que os compradores preferem evitar, já que produtos com excelentes características ou desempenho a preços proibitivos, não representam nenhuma utilidade ou carecem de valor para os clientes.

A criação de valor para o cliente consiste em encontrar a melhor combinação de atributos positivos com a menor quantidade de custos (monetários e não monetários), de forma que o produto satisfaça as

necessidades dos clientes (consumidores ou organizações) e que ainda seu consumo ou uso seja viável.

Esta tarefa representa um desafio estratégico, já que por um lado, a criação de valor implica que os atributos desejados em um produto devem estar presentes ao menor custo possível. Por outro lado, sabe-se que as organizações possuem recursos e competências limitados, e ainda assim, precisam fazer com que estes sejam alinhados em uma seqüência de atividades e processos para elaborar produtos que sejam considerados como de valor pelos clientes.

A estratégia de criação de valor consiste em identificar os requerimentos do mercado consumidor, desenvolver produtos com a melhor combinação de atributos e custos, e adequar ou desenvolver recursos e capacidades organizacionais para este propósito. Numa perspectiva interorganizacional, onde cada um dos elos é responsável pela geração de uma parcela do valor oferecido ao cliente, o processo requer do envolvimento de todos os participantes e também o compartilhamento dos objetivos estratégicos que sejam os coordenadores da cadeia em busca da diferenciação das outras cadeias concorrentes. Tudo isto considerando os interesses das próprias organizações e da sociedade; e analisando o ambiente onde tais processos produtivos encontram-se inseridos.

Na atualidade, os interesses da sociedade estão relacionados com a conservação dos recursos naturais, e a preservação das espécies que habitam a Terra. Para isto são necessárias mudanças nos processos de produção, e ainda nos interesses das organizações produtoras.

Outra questão que tem recebido muita atenção é o relacionamento das organizações com a sociedade. Também é o desejo de parte da humanidade que os processos de produção e as formas de gestão das organizações considerem princípios sociais, para que os envolvidos nas atividades produtivas sejam tratados adequadamente.

É precisamente a convergência dos desejos de conservação do ambiente e de respeito pela sociedade que é salientada pelo Desenvolvimento Sustentável. Esta corrente propõe a satisfação das necessidades atuais da sociedade; sem comprometer que as gerações futuras possam satisfazer suas

próprias necessidades. No entanto, a aplicação deste conceito exige mudanças na forma de pensar dos seres humanos, nas suas condutas e suas ações.

Também a ciência deve reformular as formas existentes de abordar problemáticas com vários componentes. Tradicionalmente, as análises são realizadas a partir de perspectivas disciplinares, onde cada ramo da ciência procura a maximização dos seus objetivos; por exemplo, a Economia busca o crescimento econômico; a Ecologia a conservação ambiental, etc. Uma das tentativas para analisar os problemas multidimensionais é substituir a lógica da maximização pela lógica do processo, ou seja, implementar ações que sejam baseadas nos melhores processos e não nos melhores resultados, isto é denominado Racionalidade Procedural.

Para que no futuro a coexistência entre o ser humano e as outras espécies que habitam o planeta ainda seja possível, é necessário que exista um comprometimento da sociedade com diversas metas tanto na área ambiental quanto na área social, para garantir a continuidade da vida no planeta, e também dos sucessos que têm sido alcançados pela nossa civilização. Entre essas metas encontra-se a construção de estratégias por parte das organizações produtoras, que considerem os interesses dos componentes das dimensões social, econômica e ambiental.

A transição entre um e outro modelo de gestão tem implicações sobre a tecnologia que deveria ser desenvolvida para viabilizar a consecução de metas em várias dimensões, já que da natureza dos processos dependerão o sucesso do negócio, a poluição gerada, e a boa relação com a sociedade.

A temática da produção de flores no Equador tem recebido atenção por parte da academia, porém, ao se procurar nas bases de dados internacionais, encontra-se um limitado número de artigos, que dão ênfase às questões ambientais e sociais. Trabalhos de gestão e econômicos sobre as flores equatorianas abordados desde uma perspectiva acadêmica, também não foram acessados.

A presente dissertação procura abarcar estas perspectivas, visando fornecer resultados acadêmicos e práticos que sirvam para os processos de tomada de decisão dos envolvidos na atividade.

Para fazer uma ponte entre as condições iniciais da atividade e o momento atual e futuro procura-se focar na seguinte questão de pesquisa:

De que forma a cadeia de produção de Rosas do Equador deveria posicionar-se tecnológica e estrategicamente, para criar valor no futuro, a partir das suas tecnologia e estratégia atuais?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

- Propor e aplicar um *framework* para analisar a cadeia de produção exportadora de rosas do Equador para o mercado dos Estados Unidos, considerando as relações temporais entre a estratégia a tecnologia para a criação de valor no futuro.

1.1.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a Cadeia Equatoriana de Produção de Rosas.
- Estudar os processos atuais de criação de valor para o cliente na cadeia de exportação de rosas.
- Contextualizar o panorama futuro para a produção de rosas.
- Identificar o estado dos procedimentos atuais de criação de valor e compará-los com os requerimentos futuros.
- Propor possíveis estratégias e ações que permitam atingir os objetivos estratégicos nas dimensões em estudo.

O relatório da pesquisa é estruturado além desta introdução, pelas seguintes seções: Referencial Teórico, onde inicialmente discute-se com maior profundidade o conceito de valor para o cliente, a continuação se detalha o *framework* que será utilizado para a aplicação do conceito de valor em uma perspectiva interorganizacional. A seguir, são apresentadas as principais considerações da Teoria do Ponto de Referência Estratégico, com especial atenção à entrada estratégica tecnologia. Na seqüência encontra-se uma discussão sobre Desenvolvimento Sustentável, destacando as problemáticas e

as mudanças desejadas na sociedade e nas atividades produtivas, e sua relação com o processo decisório. No item final do referencial teórico foram feitas as considerações sobre as relações que os conceitos anteriormente mencionados entre si e como eles serão utilizados para atingir os objetivos do presente trabalho. A continuação encontra-se o método que foi utilizado, junto com as técnicas de coleta de dados, o processo de realização da pesquisa, as fontes de informação e os procedimentos específicos. No capítulo de resultados encontra-se o panorama presente e futuro da criação de valor para o cliente, posteriormente encontram-se as implicações da relação entre estratégia e tecnologia considerando o panorama futuro. E finalmente encontram-se as propostas estratégicas para a cadeia analisada.

1.2 JUSTIFICATIVA

Considerando que os Estados Unidos é o principal comprador da produção de rosas equatoriana, e que como consequência da crise econômica mundial existiu uma queda da demanda. Ainda mais considerando informações da imprensa apresentadas no corpo da pesquisa, nas quais os atores da cadeia mencionam a necessidade de ter uma estratégia para recuperar o espaço perdido no mercado estadunidense; e levando em conta as múltiplas dimensões que a produção de rosas envolve; o presente estudo pretende analisar as implicações estratégicas da configuração interorganizacional para conseguir a criação de valor para o cliente e paralelamente avançar nas dimensões do desenvolvimento sustentável.

A pesquisa proporciona uma orientação estratégica atualizada, procurando se antecipar ao futuro da atividade, explorando os fatores interorganizacionais para diferentes caminhos futuros da criação de valor para o cliente, seja numa lógica tradicional e/ou de desenvolvimento sustentável, que permitam manter e ganhar competitividade no mercado dos Estados Unidos ou em outros mercados. Caso as atividades e processos da cadeia de produção de rosas levem em conta a necessidade de atuar em concordância e respeito com a sociedade que lhe dá sustento, e o ambiente do qual se

beneficiam, a civilização, em geral, se beneficiaria com práticas de gestão cientes das problemáticas e que procurem o bem-estar da comunidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As abordagens que serão utilizadas na presente dissertação são: Valor para o Cliente, onde se discute as definições e conceitos relacionados, e as estratégias de criação de valor. Na seqüência encontra-se uma contextualização da Teoria do Ponto de Referência Estratégico, que auxiliará a definição de estratégias numa perspectiva multidimensional. Continuando, apresenta-se o Desenvolvimento Sustentável, principalmente no que tange as suas principais motivações. Essa discussão teórica sobre Desenvolvimento Sustentável mostrou-se necessária quando nos resultados, o posicionamento estratégico abriu-se para duas vertentes, quanto à proposição de valor:

- Continuar com a lógica tecnológica e estratégica presente;
- Passar a orientar-se pelas discussões sobre Desenvolvimento Sustentável como vetores da estratégia e a tecnologia.

Ou seja, percebeu-se a necessidade de fornecer um ferramental analítico que viabilize a continuidade da produção de rosas ao longo do tempo; tal continuidade está intimamente relacionada com a preservação dos recursos naturais que sustentam a atividade, e com a sociedade na qual a cadeia encontra-se inserida.

Finalmente, encontra-se uma discussão sobre o procedimento de análise e de construção de estratégia que será utilizado na cadeia de exportação de rosas do Equador, associando as abordagens da Teoria do Ponto de Referência Estratégico e as Estratégias de Criação de Valor para o Cliente, Relações entre estratégia e tecnologia e Racionalidade Procedural.

2.1 VALOR PARA O CLIENTE

A disciplina do marketing tem dado muita atenção ao denominado conceito de valor para o cliente ou consumidor. Para Woodall (2003), entanto, ainda não se encontra um consenso para a definição do termo.

Visando a solução deste impasse, Woodall (2003), analisou 90 artigos publicados fundamentalmente na área do marketing, mas também nas áreas da estratégia e do gerenciamento da qualidade, com referências ao conceito de

valor. Na pesquisa encontrou 18 denominações diferentes (valor, valor para o consumidor, valor percebido, valor percebido para o consumidor, excedente do consumidor, entre outras). O autor tentou elaborar uma teoria que de forma geral compreenda as idéias geradas em relação ao tema.

Woodall (2003) inicia a discussão considerando elementos da Economia e da filosofia para ampliar o entendimento desta complexa temática. Assim, encontra-se que a avaliação de um objeto (no caso particular, produto ou serviço) depende da escala de valores do indivíduo que o avalia. No entanto, o valor unicamente pode ser apreciado quando existe a interação entre o sujeito e o objeto. O sujeito, com uma escala de valores ordenada de forma particular, identifica a presença ou ausência dos mesmos valores da sua escala no objeto. E, através desta comparação o sujeito “computa” até que grau o objeto analisado acompanha suas preferências, obviamente a escala de valores difere de sujeito para sujeito. As preferências ou os valores dos indivíduos têm um caráter dinâmico, podendo ser alterados ao longo do tempo, ou ainda de acordo às circunstâncias preponderantes no momento da avaliação (contingências).

Resgatando aspectos da teoria econômica, o valor é entendido como “ o que pode ser obtido de um item” (WOODALL, 2003. p 3). A mencionada utilidade do objeto pode ser quantificada em unidades do sistema de troca (dinheiro, ouro) e depende tanto do seu custo quanto da sua escassez.

De acordo com o que foi anteriormente mencionado, o autor coloca que a interação entre o valor intrínseco do produto; os valores do sujeito junto com os sacrifícios que o mesmo acredita que vai incorrer para obter determinado bem ou serviço; as influências do mercado onde acontece a troca; e as possíveis contingências do momento, derivam em quatro formas de valor. *Valor de troca*, que depende do objeto e do mercado onde este se encontra, mas que pode ser modificado pelo sujeito negociando o preço. *Valor intrínseco*, também baseado nas características do objeto, o qual é percebido na interação com o sujeito. *Valor de uso*, que é particular a cada indivíduo, está relacionado ao benefício que o uso do produto traria ao comprador; é igualmente percebido durante a interação do objeto com o sujeito, antes ou durante a compra. Finalmente, o *valor de utilidade*, é conseqüência da comparação do valor intrínseco e/ou de uso com os sacrifícios necessários para a obtenção do

produto. Estas formas de valor podem apresentar-se de diversas maneiras e intensidades, conformando uma *gestalt* (um conjunto onde o todo é maior do que a soma das partes), que abarca de forma holística todas as classificações de valor e as forças que as modificam.

Em concordância com os trabalhos de Sweeney e Soutar (2001) que analisaram o processo de compra no varejo; Gallarza e Saura (2006) que trataram sobre as relações entre valor percebido, satisfação e lealdade; Sparks, Butcher e Bradley (2008) que analisaram as correlações entre os componentes do valor; Woodall (2003) assevera que o valor dos produtos é um composto multidimensional, no qual se apreciam características tanto positivas quanto negativas.

As características positivas ou benefícios compreendem os atributos do produto (qualidade, customização, características em geral) e os resultados do uso (benefícios estratégicos, pessoais, sociais, práticos, financeiros) da mesma forma. As características negativas ou sacrifícios necessários também se apresentam em várias dimensões: monetários (preço, custo de oportunidade, custo de manutenção, custo de busca) e não monetários (de relacionamento, psicológicos, tempo, esforço).

A percepção do valor também pode diferir de acordo com a etapa do processo de compra, assim a apreciação antes da compra pode variar com aquela do momento da transação, com a do momento posterior à compra, ou ainda depois do uso ou experimentação do produto ou serviço.

Segundo Woodall (2003), várias são as formas que o conceito de *valor para o cliente* é entendido na academia como conceito de negócios. Em primeiro lugar, de forma mais abrangente, coloca-se o valor para o cliente como o processo de avaliação de benefícios (sejam atributos do produto ou de seu uso) e sacrifícios (monetários e não monetários), o que o autor denomina valor líquido para o consumidor. Este tipo de valor está associado à etapa anterior à compra.

Na mesma linha, o mesmo autor coloca a existência do valor para o cliente na perspectiva do marketing, esta está associada de forma majoritária com as características do produto, o que é denominado por outros autores (WALTERS; LANCASTER, 1999-b) como proposição de valor. É necessário ressaltar que existe uma diferença entre o valor percebido pelo cliente, que

através de um processo de avaliação, computa os benefícios e sacrifícios que encontra presentes no produto; e o valor oferecido pela organização, que é entregue tentando satisfazer da melhor forma os requerimentos que a empresa acha que são importantes para o cliente. Da mesma forma, este tipo de valor encontra-se presente no momento anterior à compra.

Uma terceira forma de apresentação do valor para o cliente é aquele denominado valor de venda para o cliente, a qual foca-se principalmente na questão do valor econômico, ou seja, o preço, e é associada principalmente a redução dos sacrifícios (particularmente monetários) que o cliente fará no momento da compra. Não se relaciona com os atributos do produto, e encontra-se presente no instante anterior e no momento mesmo da compra.

O valor derivado para o cliente considera os benefícios que são esperados do uso de determinado produto. Isto é importante quando se trata de marketing de negócio a negócio, já que as expectativas de uma organização se relacionam a sempre obter vantagens estratégicas da aquisição de ativos. Este tipo de valor pode ser percebido tanto antes quanto depois da compra.

Uma última forma de conceituar o valor para o cliente é o denominado valor racional para o consumidor. Este tipo de valor também está relacionado com o preço, mas é produto de uma comparação da oferta avaliada no instante, com o preço de mercado de um bem ou serviço com as mesmas características. Encontra-se preferentemente antes do momento da compra.

Assim, Woodall (2003, p. 21) define *valor para o cliente* como:

Considerando sempre o lado da demanda, qualquer percepção pessoal proveniente da associação de um cliente com a oferta de uma organização, que pode apresentar-se na forma de redução dos sacrifícios; presença de benefícios (percebidos tanto como atributos quanto resultados do uso); o resultado de qualquer combinação de sacrifícios e benefícios (determinados ou expressos tanto racionalmente quanto intuitivamente); ou uma agregação, ao longo do tempo, de qualquer ou todas estas premissas.

Gallarza e Saura (2006), em um estudo na indústria turística encontraram correlações positivas entre os atributos benéficos relacionados à qualidade (eficiência, estética, qualidade do serviço) com o que denominaram como *valor percebido*; também se evidenciaram correlações negativas entre este último e os sacrifícios (preço, risco, tempo e esforço necessário). No modelo testado pelas autoras também se encontraram correlações positivas

entre o valor percebido e a satisfação do cliente, e da satisfação do cliente com a lealdade. Sweeney, Soutar e Johnson (1996) encontraram resultados parecidos na indústria do varejo, sendo a diferença em relação ao estudo de Gallarza e Saura (2006), a correlação final dos autores foi realizada com a predisposição à compra, a qual também teve sinal positivo.

Mas nem sempre são os benefícios que têm maior influência na avaliação do *valor para o cliente*. Lapierre, Filiatrault, e Chebat (1999) evidenciam que no mercado de serviços profissionais do Canadá, as organizações clientes são mais sensíveis ao preço. Os benefícios como capacidade de comunicação e competência técnica, ainda que desejáveis nas pessoas a serem contratadas, são considerados como padrão. Portanto, a satisfação é influenciada mais acentuadamente pelo preço.

Encontrar uma relação adequada entre os benefícios e sacrifícios, é um dos objetivos perseguidos pelas organizações. As firmas analisam esta relação e a concretizam na denominada *proposição de valor* (WALTERS; LANCASTER, 2000; WOODALL, 2003), que é o mecanismo mediante o qual as organizações tentam satisfazer as necessidades dos seus clientes, na forma de produto ou serviço. Fatores de mercado, como a concorrência, afetam a avaliação do valor fornecido por parte da organização (WOODALL, 2003).

Srivastava, Fahey, e Christensen (2001) afirmam que no mínimo, a estratégia de negócios envolve a identificação e seleção de segmentos de mercado, o desenvolvimento de ofertas apropriadas e a configuração de recursos requerida para produzir e fornecer essas ofertas. Isto implica que as organizações façam um investimento de tempo, energia e dinheiro para obter conhecimento sobre o cliente, que seja profundo e proveitoso.

“ A estratégia requer certa quantidade de projeção *a priori* do valor que será criado para *stakeholders* externos específicos. Se o valor só é identificado *a posteriori*, então a estratégia como um processo proativo é seriamente limitado” (SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTIENSEN, 2001. p 780).

Para os mesmos autores, devem-se desenvolver três atividades básicas nas organizações: procurar e projetar mudanças atuais, emergentes e potenciais no ambiente; perceber as características das oportunidades potenciais que se manifestam em essas mudanças; transformar as oportunidades percebidas em soluções potenciais que gerem valor para um

conjunto de clientes. Em conseqüência a firma primeiramente deve articular as oportunidades não concretizadas do mercado, para depois configurar os ativos e capacidades necessárias. Esta seqüência precisa de habilidades e *expertise* do marketing.

As organizações precisam desenvolver habilidades que permitam-lhes estar sintonizadas com as contínuas mudanças das preferências dos seus clientes. Haar, Kempt, e Omta (2001) assinalam que um dos principais desafios para o marketing industrial é incluir a voz do cliente na elaboração de novos produtos e serviços, para o qual é necessário superar possíveis diferenças entre o que os clientes desejam e o que as organizações oferecem. Este processo é facilitado com a geração de inteligência de mercado (SLATER; NARVER, 2000; HOMBURG, KROHMER, e WORKMAN, 2004). Isto implica na obtenção de informação sobre as necessidades atuais e potenciais dos clientes e das capacidades e estratégias da concorrência. Na visão de Slater e Naver (2000) a geração de inteligência pode servir para solucionar problemas o aproveitar oportunidades; preparar-se para a solução de problemas futuros; ou ainda para mitigar a insatisfação ou incrementar a satisfação após de ocorrer uma mudança.

As organizações orientadas para o mercado utilizam a geração de inteligência para poder responder adequadamente às mudanças que acontecem no âmbito competitivo. Homburg, Krohmer, e Workman (2004), salientam a importância da inteligência de mercado na implementação das estratégias organizacionais.

Berghman, Matthyssens, e Vandembempt (2006) vão além e sugerem que as organizações devem ter uma posição proativa, de forma que sejam capazes de redefinir as condições do mercado. Segundo esses autores, capacidades como absorção de conhecimento de fora da organização, gerenciamento da cadeia ou rede de fornecimento, e competências organizacionais em geral (cultura, compartilhamento da informação) são necessárias para este propósito.

Em uma perspectiva interorganizacional, Flint (2004) salienta a possibilidade de se obter vantagens além da redução de custos como produto do adequado gerenciamento da cadeia de suprimentos. O autor discute os desafios que as cadeias de suprimentos globalizadas deverão superar para

serem capazes de fornecer valor para seus clientes. Entre as habilidades necessárias para este propósito encontram-se a capacidade de aprendizado sobre o *valor para o consumidor* em nível global; o entendimento das mudanças das preferências dos consumidores no mesmo nível; fornecer valor em um mundo de incerteza. Para estes propósitos é importante o redirecionamento para processos; o incentivo aos relacionamentos dentro da cadeia, com a finalidade de compartilhar a mesma visão estratégica e de criação de valor; e a troca de informações.

Forsman e Paananen (sem data) em um trabalho que aborda a problemática das cadeias de suprimento de alimentos regionais identificam as oportunidades que as atividades dos agronegócios podem obter através de processos de criação de valor.

Para este efeito, é necessário tentar divulgar as principais características desta classe de produtos (no caso particular características nutritivas, de saúde, de conservação de tradições, de processos limpos, entre outras). É fundamental encontrar os mecanismos mais adequados de distribuição e promoção, de forma que possa acrescentar-se o valor tanto para os integrantes da cadeia quanto para os consumidores finais.

Considerando-se o que foi anteriormente exposto, percebe-se que o *valor para o cliente* é um fenômeno complexo, influenciado por questões próprias ao indivíduo, mas que unicamente pode ser percebido através da interação com o objeto. Este processo de avaliação é influenciado por aspectos como o mercado onde acontece a troca, e questões circunstanciais que podem alterar os critérios de julgamento; em consequência o valor que se encontra nos objetos. A avaliação compreende a comparação dos benefícios a serem obtidos com os sacrifícios que se devem fazer para a obtenção de um produto. Se esta comparação oferece um saldo positivo, ou seja, mais benefícios que sacrifícios, o indivíduo terá maior predisposição para a compra.

É esta combinação de benefícios e sacrifícios que representa o desafio estratégico para as organizações. A *proposição de valor* com a qual elas pretendem satisfazer as necessidades do público deverá ter a melhor combinação possível de aspectos positivos e negativos, de forma que possam chamar a atenção dos consumidores e ainda ter destaque em comparação com as ofertas da concorrência.

Na atualidade o ambiente onde se desenvolvem as atividades econômicas é caracterizado por contínuas alterações. A orientação para o mercado permite às organizações monitorar constantemente as mudanças que se apresentam no âmbito competitivo. Isto é conseguido com a geração de inteligência de mercado que facilita: a detecção de potenciais mudanças nas preferências dos consumidores, o conhecimento dos procedimentos da concorrência, e a implementação das estratégias organizacionais.

Só conhecendo o valor a ser entregue ao público consumidor, é que as organizações poderão identificar os ativos e capacidades necessárias para a elaboração e distribuição desse valor. Em uma lógica interorganizacional, isto implicaria no adequado gerenciamento da cadeia de suprimentos, de forma que parceiros estratégicos sejam identificados, e de forma sinérgica, oferecer um valor incrementado para os clientes. O compartilhamento de informações e da visão estratégica entre todos os membros da cadeia é indispensável para este propósito.

Os empreendimentos econômicos que pretendem ter sucesso, devem criar sua estratégia usando informações das preferências dos seus potenciais clientes; e também da dinâmica da concorrência nos segmentos de mercado e produto onde a organização pretende participar. Considerando-se que estes elementos sofrem alterações constantemente, é necessária sua monitoração através da geração de inteligência de mercado. Em uma perspectiva interorganizacional, a geração de valor como produto da interação dos elos de uma cadeia, deveria ser seu principal propósito.

Quando se trata de estratégia no agronegócio existem organizações capazes de comandar suas cadeias de suprimentos, e orientar suas estratégias para o mercado, já que possuem os recursos e capacidades suficientes para estes propósitos.

No entanto, o agronegócio também se caracteriza pela presença de produtores rurais atomizados, inseridos em cadeias pouco estruturadas, caracterizadas pela competição entre os elos. A inexistência de uma lógica de ação conjunta dificulta o compartilhamento de objetivos estratégicos, e em consequência, torna-se difícil a configuração de ativos e capacidades que permitam construir uma *proposição de valor* adequada às exigências do mercado (BATALHA, 2001).

Em muitas ocasiões, os organismos públicos incentivam a ação coletiva dos participantes das cadeias agropecuárias (ZYLBERSTAJN; FARINA, 1997; ZYLBERSTAJN; NEVES, 2000; BATALHA, 2001). Estas entidades elaboram estratégias que de alguma forma atingem os interesses dos grupos sociais envolvidos.

Em concordância com os critérios discutidos sobre estratégias baseadas na criação de valor, os organismos públicos também deveriam considerar esses elementos para que suas estratégias sejam bem sucedidas no âmbito competitivo. Porém, para este propósito precisa-se de um ferramental mesoanalítico que permita elaborar estratégias orientadas à criação de valor para os clientes, e que a diferença das ferramentas para a estratégia de organizações privadas (WALTERS; LANCASTER, 2000; FIEGENBAUM; HART; SCHENDEL, 1996) não se fundamentem em uma empresa focal, que comande as ações das cadeias ou redes.

2.1.1 Estratégias de Criação de Valor para o Cliente

A continuação será discutido o *framework* de cadeias de criação de valor para o cliente (WALTERS; LANCASTER, 2000). Este trabalho descreve com detalhe o processo de criação de valor, começando pela identificação das exigências dos clientes, tanto nos aspectos positivos quanto não desejados dos produtos. Depois, encontra-se uma seqüência lógica para a integração de diferentes organizações visando sempre a satisfação do cliente final. O *framework* proposto pelos autores é didático, e discute os principais *trade-offs* entre a criação de valor e a estratégia das organizações. Os relacionamentos entre os elos produtivos e o fluxo da informação também recebem um importante destaque.

O mencionado *framework* provém de uma seqüência de três trabalhos dos mencionados autores (WALTERS; LANCASTER, 1999-a; WALTERS; LANCASTER, 1999-b; WALTERS; LANCASTER, 2000).

Vários conceitos utilizados no modelo são discutidos em relação a sua contribuição na criação de valor. Através da caracterização de cada etapa do *framework* os autores oferecem um panorama em uma seqüência lógica sobre

como orientar e coordenar atividades produtivas com uma perspectiva de mercado e as implicações estratégicas destes relacionamentos.

As considerações iniciais referem-se ao conceito de valor e como as diversas inter-relações entre atividades produtivas podem influenciá-lo.

Walters e Lancaster (1999-b, p. 643) consideram que:

A entrega de valor compreende todas as atividades envolvidas na entrega de atributos dos produtos ou serviços que são considerados como necessários para criar satisfação do cliente e para manter uma relação de longo prazo, e através disto construir vantagem competitiva.

Os mesmos autores colocam que a cadeia de valor pode ser considerada como um conjunto de etapas de adição de valor. Assim, uma diferenciação entre o termo usado na economia (valor agregado) e o utilizado na análise (valor adicionado) é realizada. Enquanto o primeiro é considerado como a diferença entre o preço de venda do produto e custo das matérias primas, deixando fora importantes recursos como serviços contratados os quais podem contribuir especialmente na criação de valor.

Na perspectiva dos autores, a adição de valor compreende tanto aspectos tangíveis quanto intangíveis que oferecem benefícios, mas resulta difícil a quantificação dos seus custos. A vantagem competitiva não pode ser explorada sem considerar a interação entre a compra de matérias primas e outros elementos de custos, como a contratação de serviços, que podem resultar em *trade-offs*.

“Em contraste, a análise da cadeia de valor é externa à firma e vê cada organização como um componente em uma cadeia geral de atividades de criação de valor, da qual a organização é mais um elemento” (WALTERS; LANCASTER, 1999-b, p 643).

O processo de criação de valor consiste no agrupamento de várias atividades econômicas com a finalidade de identificar as expectativas do consumidor final, e satisfazer as mesmas. Em um ambiente onde existem múltiplas ofertas de produtos e serviços por parte dos fornecedores, é importante distinguir quais deles aportarão na criação de valor, de forma a se obter um produto com os requerimentos considerados necessários pelos

clientes. Além disso, deve-se conseguir eficiência em custos e efetividade na consecução de metas estratégicas.

Na visão de Walters e Lancaster (1999-b, p. 646):

Considerando que a organização tem acesso limitado aos recursos, a análise da cadeia de valor tem como seu objetivo primário, o propósito de assegurar que os recursos da empresa trabalhem de forma coordenada, permitindo obter vantagem das oportunidades de mercado.

Segundo os mesmos autores a análise deve procurar a configuração ótima entre as oportunidades e ameaças do mercado e os processos de criação de valor. É precisamente nesta variedade de oportunidades que se encontra o aspecto estratégico do *framework*, já que se deverá encontrar a moldura adequada para compatibilizar os recursos existentes na atualidade ou no futuro com as expectativas dos consumidores, ligando sempre estes aspectos através da criação de valor.

Segundo Norman e Ramirez (1993) apud Walters e Lancaster (1999-b) a estratégia é a arte de criar valor. Também é considerada como a forma em que a firma define seu negócio e liga os ativos que realmente importam na economia atual, conhecimento e relacionamentos, com as competências da organização e sua base de clientes.

Os mesmos autores salientam que a cadeia de valor é uma ferramenta analítica que facilita a estratégia. A estratégia é a arte de posicionar adequadamente uma companhia no lugar certo da cadeia de valor (o negócio certo, o produto certo, os segmentos de mercado certos, e as atividades de adição de valor certas). Para isto é necessário que diversos atores econômicos, fornecedores, *stakeholders*, e consumidores trabalhem juntos para co-produzir valor. A principal tarefa estratégica é re-configurar os papéis e relacionamentos entre os atores em formas diferentes visando a criação de valor, a qual é dinâmica e evolui, motivo pelo qual deve-se sempre procurar seu aprimoramento.

Na Figura 1 encontra-se um esquema gráfico dos conceitos que constituem o *framework* de Walters e Lancaster (2000) para as estratégias de criação de valor. Nesse trabalho pode-se distinguir várias etapas, que serão detalhadas em seguida visando o esclarecimento para a operacionalização.

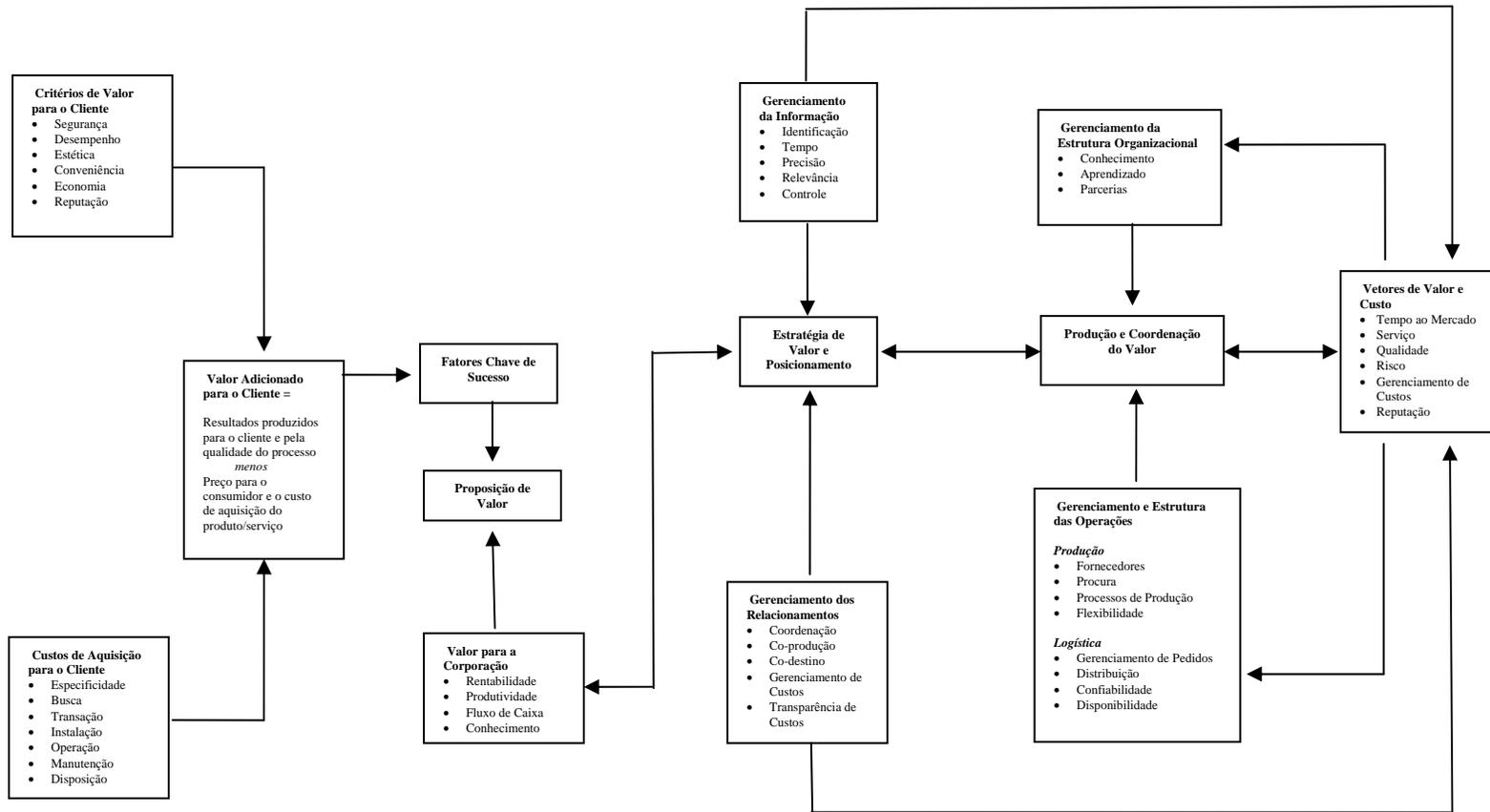


Figura 1. Estratégias de Criação de Valor para o Cliente.

Fonte: Adaptado de Walters e Lancaster (2000, p. 16)

Inicialmente encontra-se a definição de valor adicionado para o cliente, o qual é determinado pela utilidade (forma, lugar, tempo e posse) da combinação dos benefícios distribuídos ao consumidor menos os custos totais da aquisição dos mencionados benefícios. Em consequência, o valor é uma combinação preferida de benefícios (vetores de valor) comparada com os custos de aquisição.

Valor relativo é a satisfação que se percebe que se pode obter (ou se assume disponível) de ofertas alternativas de valor.

Os critérios de valor dos clientes podem ser definidos como atributos ou características de um produto ou serviço considerado pelo comprador como razões primárias para sua escolha, porque este melhora os resultados do seu processo (relação entre negócios), ou melhora seu estilo de vida (consumidor final). Vários são os aspectos considerados como valiosos pelos clientes, entre eles: seguridade, desempenho, estética, conveniência, economia, reputação. Quanto aos custos destacam-se a especificação, custo de busca, de transação, instalação, operação, manutenção, e de eliminação.

A Figura 2 apresenta de forma gráfica as características que os consumidores desejam que um produto possua, estas preferências podem variar, já que eventualmente os clientes consideram como mais importante uma ou outra dimensão.

Os critérios de valor e custos finalmente serão traduzidos na combinação das características tangíveis e intangíveis dos produtos através dos denominados vetores de valor e custo. Por exemplo, se o consumidor está interessado nos benefícios relacionados ao *design* do produto, o valor será conseguido através da identificação e gerenciamento das atividades de pesquisa, desenho e desenvolvimento. Mas, a escolha da combinação certa das características do produto está relacionada a uma discussão estratégica, como será evidenciado posteriormente.

A etapa subsequente no processo consiste na identificação dos fatores chave de sucesso. Estes podem ser identificados a partir da resposta a duas perguntas: Que desejam os consumidores? O que a firma precisa fazer para sobreviver à concorrência?

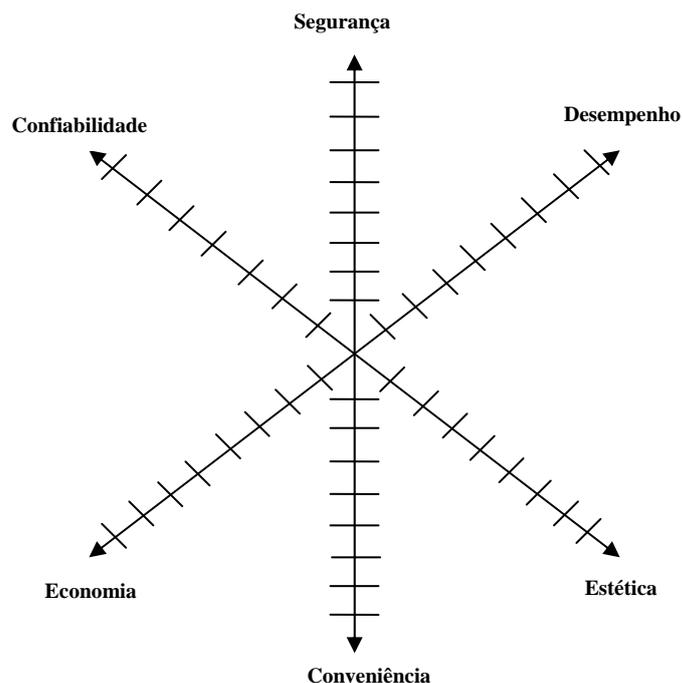


Figura 2. Mapa Geral das preferências de valor.

Fonte: Adaptado de Walters e Lancaster (1999, p. 698)

Uma vez identificados os critérios de valor e custos dos clientes e os fatores que garantem o sucesso tanto na satisfação dos desejos dos clientes quanto no aspecto competitivo, tem que se escolher a combinação mais adequada de características a serem oferecidas no produto. Visando tanto sua aceitação no mercado quanto a consecução de resultados de interesse para a organização. Isto é concretizado na proposição de valor.

Sobre a proposição de valor, Walters e Lancaster (2000, p. 160) apontam que:

A proposição de valor é uma determinação de como o valor será entregue aos consumidores. É importante de forma interna e externa. Internamente, esta identifica os vetores de valor que tentará oferecer ao grupo de clientes alvo e as atividades envolvidas na produção do valor, em conjunto com os vetores de custo envolvidos nas atividades de produção. Externamente, são os meios pelos quais a firma se posiciona nas mentes dos consumidores.

Como é salientado por esses autores, a proposição de valor constitui a atividade fundamental do processo de criação de valor. É nesta atividade que acontece a ligação entre as preferências desejadas pelo consumidor, e a forma específica como estas serão atingidas, através das características do produto.

Para a determinação específica de uma proposição de valor é necessário considerar uma questão simples, mas de relevância estratégica. Por exemplo, quando uma pessoa “X” está interessada em comprar um carro, entre os possíveis atributos que ela procuraria estaria o *design*, o tamanho, a cor, as características do motor, equipamentos de segurança, acessórios, entre outros. As empresas produtoras de automóveis podem apresentar cada uma delas um determinado produto (carro) com uma combinação dos atributos desejados pelo cliente, dando maior ênfase a um ou outro elemento de acordo com a conveniência da firma. É evidente que para o produto se tornar atrativo para o cliente, deverá ter no mínimo as características desejadas. Agora, essas características podem se apresentar de forma diversa (cores diferentes, *design* esportivo ou clássico, motores mais ou menos potentes). As características a serem incluídas dependem da viabilidade que a empresa encontra em inseri-las, de acordo aos recursos aos quais tem acesso, e dos relacionamentos que possui com fornecedores de matérias primas e serviços. Mas, fundamentalmente, as características que vão se encontrar em um determinado produto são a manifestação das intenções estratégicas da firma. A estratégia se apresenta como a forma diferente de desenhar um produto, de forma que ele satisfaça as expectativas do consumidor, mas por sua vez difira das outras proposições que o comprador vai encontrar no mercado. Isto é identificado no modelo como posicionamento estratégico.

Esta consideração de posicionamento estratégico é discutida por Porter (1996), através do conceito de fronteira da produtividade (Figura 3) onde cada um dos pontos da curva representaria uma possibilidade de proposição de valor, nas quais se consideram aspectos de valor adicionado e de custos operacionais.

O *framework* utilizado também considera aspectos sobre a realização dos objetivos próprios da firma, e que é denominado como valor da corporação. Sobre o assunto, Walters e Lancaster (2000, p. 161) apontam que:

O valor para a corporação introduz a noção que se a cadeia de valor vai ser bem sucedida, é essencial que os objetivos individuais de todos os *stakeholders* sejam atingidos (ou otimizados depois de negociação) como também os do cliente. O valor para a corporação é uma parte integral da estratégia de valor e de posicionamento.

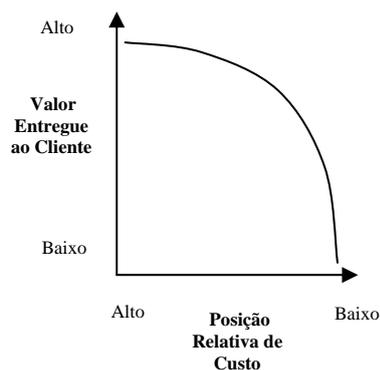


Figura 3. Fronteira da Produtividade.

Fonte: Porter (1996), em Walters e Lancaster (1999-b, p. 652).

Os mesmos autores destacam que no valor da corporação tem que se incluir considerações sobre os relacionamentos da firma com seus empregados e com a comunidade.

Quando as características que se desejam na proposição de valor são definidas depois da análise das considerações de valor da corporação e posicionamento estratégico, pode-se identificar os elementos e processos necessários para a coordenação e produção de valor.

Sobre os processos produtivos, é importante considerar questões operacionais e de logística e a melhor forma de gerenciar as mesmas para conseguir os objetivos, considerando a flexibilidade como um aspecto desejável. As estruturas da organização deverão considerar os elementos antes mencionados, de forma que facilitem os processos, e alcancem o aprimoramento das atividades através do aprendizado, e a conseqüente geração de conhecimento. Em casos, nos quais as competências necessárias não se encontrem no interior da organização, podem ser adquiridos ou ainda levar a formação de alianças ou parcerias.

Finalmente, depois das análises de caráter estratégico se chega à especificação dos vetores de valor e custos. Estes vetores podem ser definidos como as características dos processos e elementos engajados na criação da proposição de valor, que desembocam tanto nos benefícios desejados pelos consumidores quanto nos custos que implica a produção destes benefícios. É por isto que se deve analisar os *trade-offs* existentes entre questões de relevância estratégica e operacional. Por exemplo, é importante conhecer se

alguma característica de relevância estratégica representaria dificuldades para o processo operacional.

Duas questões cercam o processo anteriormente mencionado entre a etapa de posicionamento estratégico e determinação dos vetores de valor e custos.

Uma delas diz respeito ao gerenciamento da informação. Se esta atividade se realiza adequadamente permite o aprimoramento dos processos realizados atualmente, como também permite identificar questões que deveriam ser consideradas no panorama estratégico. O compartilhamento da informação permite a coordenação entre todas as atividades econômicas comprometidas com a elaboração de um produto.

A segunda questão trata sobre o gerenciamento dos relacionamentos. Sendo já anteriormente apontado que cada fornecedor de produtos ou serviços contribui de forma significativa para o processo de co-produção de valor para um determinado consumidor, é importante que os relacionamentos existentes ao longo da cadeia sejam positivos. Isto pode ser conseguido mediante o compartilhamento da visão de que todas as atividades econômicas são dependentes uma da outra, e que um co-destino norteia o direcionamento estratégico de cada uma das firmas. A transparência e gestão de custos também são elementos importantes no aprimoramento dos relacionamentos.

Como já foi mencionado, o gerenciamento dos relacionamentos tem implicações estratégicas e de definição de vetores de valor e custos. A empresa deve conhecer detalhadamente sua rede de relacionamentos para estabelecer adequadamente a proposição de valor, e também para saber qual a melhor combinação dos membros de sua rede que permita atingir as características desejadas em um produto.

2.2 TEORIA DO PONTO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO

Fiegenbaum, Hart, e Schendel (1996) ressaltam a necessidade das organizações alinharem seus recursos e capacidades com as mudanças que acontecem no ambiente onde atuam. Esse alinhamento deve ser dinâmico em função das múltiplas transformações que se apresentam no ambiente ao longo do tempo. Um posicionamento apropriado num instante determinado do tempo

deixaria de ser adequado se no futuro acontecesse alguma mudança significativa que alterasse as condições sobre as quais o posicionamento foi definido, exigindo assim um redirecionamento no rumo da organização.

Decisões deverão ser tomadas na hora de eleger o novo rumo que a organização tomará em função das mudanças acontecidas. Fiegenbaum, Hart, e Schendel (1996), discutem as características do processo decisório para auxiliar na eleição dos novos caminhos para a organização. Os autores começam relatando que dentro do paradigma econômico, os indivíduos são considerados como maximizadores de resultados, com uma racionalidade ilimitada e com conhecimento total das informações, em tal virtude estariam em capacidade de tomar sempre a “melhor” decisão. Já a Teoria da Decisão afirma a existência de racionalidade, mas de forma limitada (no conhecimento das informações e na capacidade de processamento das mesmas); motivo pelo qual não existe forma de calcular todas as possibilidades, e em conseqüência, não pode se conhecer a “melhor” decisão; portanto, se dá maior ênfase ao processo decisório.

Continuando na discussão, Fiegenbaum, Hart, e Schendel (1996) colocam que a *Prospect theory* propõe que as decisões são tomadas em função de pontos de referência, pois aparentemente, é mais fácil para os indivíduos fazer comparações entre situações, do que fazer avaliações absolutas. Esta premissa influencia o comportamento dos gestores frente a risco. Se o ponto de referência encontra-se acima da posição da firma, espera-se um comportamento favorável ao risco. Caso contrário, quando o ponto de referência encontra-se embaixo da posição da firma, a expectativa será diminuir os riscos.

Através de uma revisão de literatura, os mesmos autores identificaram as dimensões nas quais as organizações deveriam fixar pontos de referência sendo estas o ambiente interno, o ambiente externo e o tempo. A partir dessas dimensões os autores constroem a denominada Matriz de Ponto de Referência Estratégico (FIEGENBAUM; HART; SCHENDEL, 1996), representada na Figura 4.

A dimensão interna compreende tanto as entradas quanto as saídas estratégicas. Nas entradas estratégicas encontram-se as capacidades, recursos e processos que adicionam valor como, por exemplo, produção, distribuição, desenvolvimento de produtos, ou tecnologia. Estas capacidades

podem ser alinhadas com objetivos como a redução de custos, velocidade, qualidade, ou inovação.

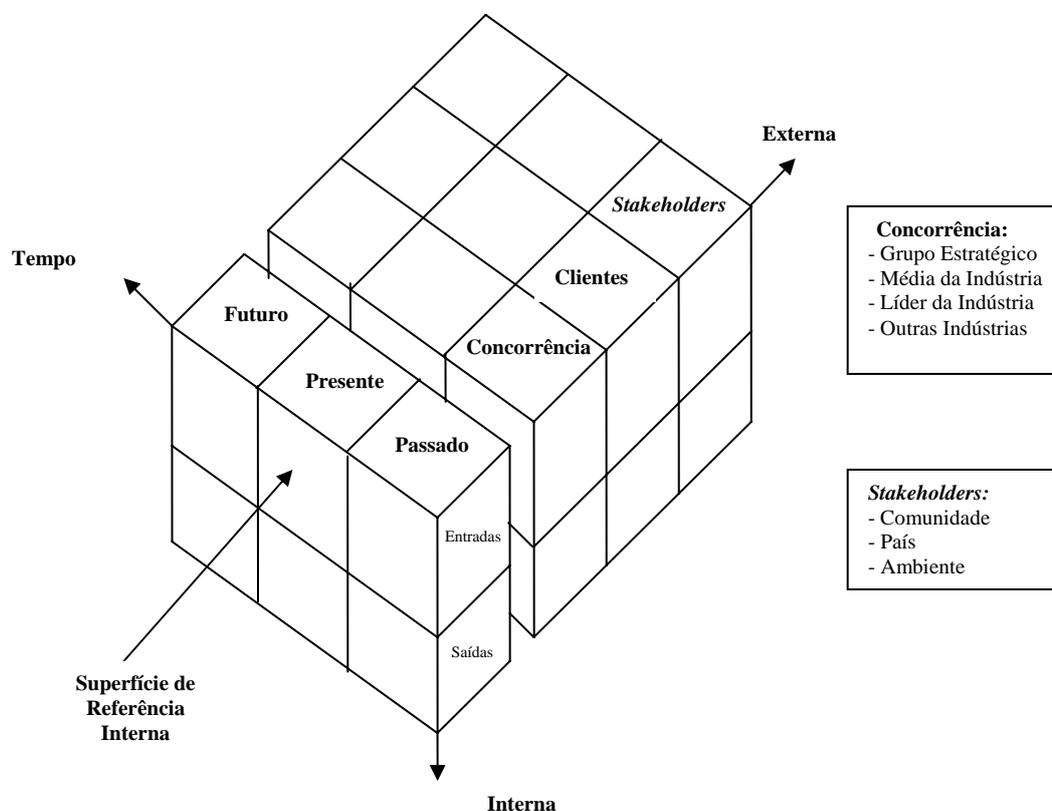


Figura 4. Matriz do Ponto de Referência Estratégico.

Fonte: Adaptado de Fiegenbaum, Hart e Schendel (1996, p. 224).

Das entradas estratégicas, na presente pesquisa trata-se de forma especial a relação temporal entre a estratégia e a tecnologia, isto como consequência do estabelecimento de pontos de referência que poderiam alterar significativamente as tecnologias atuais de produção de rosas. Esta colocação é esclarecida no capítulo de Resultados e Análise.

Itami e Numagami (1992) sugerem que existiriam pelo menos três tipos de formas de interação entre a estratégia e a tecnologia. A primeira delas, a relação no presente, evidencia as restrições da estratégia como consequência das limitações tecnológicas, ou seja, uma firma não pode oferecer produtos que estejam fora do seu alcance tecnológico num momento específico do tempo. Mas também a posse de uma tecnologia superior à da concorrência poderia ser capitalizada como uma vantagem competitiva, já que a firma estaria em capacidade de ofertar produtos superiores.

Continuando com os mesmos autores, existem duas formas mais de interação entre tecnologia e estratégia. O segundo tipo de interação aponta para o surgimento de tecnologias futuras a partir do comprometimento com estratégias atuais. Neste caso, a escolha de uma estratégia específica implicaria no desenvolvimento de uma tecnologia que a viabilize, mas esse desenvolvimento tecnológico permitiria no futuro usar os conhecimentos gerados como plataforma para diversificar a estratégia, por exemplo, para a criação de produtos diferentes.

Finalmente, o terceiro tipo de interação sugere que às vezes a tecnologia permite gerar cognição para a estratégia futura, através processos de geração de conhecimento, conseqüência do aprofundamento em um tipo específico de tecnologia, começam a se articular várias idéias que finalizam numa estratégia do tipo emergente.

No contexto da Matriz do Ponto de Referência Estratégico, a tipologia de interações entre a estratégia e a tecnologia de Itami e Numagami (1992) chamam à reflexão de como estabelecer os pontos de referência. No primeiro tipo de interação, ou seja, a relação atual entre estratégia e tecnologia, considerando o raciocínio da Teoria do Prospecto; se a firma estiver num nível tecnológico inferior que o nível da concorrência, o ponto de referência seria aquele nível tecnológico superior e assim o caminho a seguir seria identificado.

Já no segundo tipo de interação, quando o comprometimento com uma estratégia atual geraria a tecnologia futura, as escolhas de mercados e segmentos onde a empresa estiver interessada em participar, farão com que a tecnologia necessária para isso seja desenvolvida, ou aprimorada se a linha de produtos pretendida na estratégia não for muito diferente da linha de produtos atual. Assim, o ponto de referência seria estabelecido de acordo aos mercados nos quais a firma desejaria participar, e se precisaria criar a tecnologia necessária que permita atingir os objetivos. No entanto, em um segundo momento a geração de tecnologia permitiria à firma expandir suas opções na hora de construir a estratégia encontrando os possíveis usos da nova tecnologia, o que provavelmente permitiria à firma entrar em novos mercados.

O terceiro tipo de interação, quando o comprometimento com uma tecnologia implica em opções estratégicas futuras, o processo aparentemente é mais do tipo emergente, como já foi mencionado. Desta forma a construção de

estratégia como um processo proativo não é viável, embora seja muito importante prestar atenção aos surgimentos de idéias no interior da organização que possam auxiliar na tomada de decisões, e ao aparecimento de oportunidades.

As saídas estratégicas estão relacionadas aos resultados que as organizações desejam obter, os mesmos podem ser percebidos como Retorno sobre investimento, Retorno sobre os ativos, Vendas, Participação de Mercado, ou criação de valor para o cliente.

Quanto ao ambiente externo, é importante que as organizações estabeleçam pontos de referência para comparar seu desempenho tanto com outras organizações, quanto para saber o nível de cumprimento das demandas de grupos ou instituições da sociedade.

Fiengenbaum, Hart, e Schendel (1996) identificam três grupos de maior importância no ambiente externo. Quanto à concorrência, se estabelecem parâmetros de comparação, seja com o líder de um segmento de mercado, com a média da indústria, ou com os líderes de outras indústrias. Os clientes é o segundo grupo de interesse, é uma prioridade das organizações entenderem e satisfazerem as necessidades dos seus clientes, para consolidar relacionamentos duradouros. Finalmente, os *stakeholders*, como representantes de interesses da sociedade, devem ser considerados como parte da estratégia organizacional. É importante para as firmas desenvolver relacionamentos com a comunidade, e promover o desenvolvimento regional, e o respeito aos preceitos da sociedade e da conservação do ambiente.

A terceira dimensão analisada no mencionado modelo é o tempo. Quanto ao passado, pode exercer uma influência nas decisões atuais, produto de experiências anteriores. Assim, algumas condutas tradicionais que sinalizem aversão ao risco, podem impedir o aproveitamento de oportunidades importantes no futuro. No transcurso do tempo, as organizações acumulam conhecimento, o qual pode representar uma fonte de vantagem competitiva.

O Futuro representa as metas e a visão de onde uma organização deseja estar nos próximos tempos. Isto influencia de forma notável as decisões estratégicas realizadas no presente. O comprometimento com objetivos provê de motivação às organizações, e norteia o comportamento das firmas.

De acordo com o exposto, não são unicamente pontos de referência que as firmas devem determinar, elas devem montar planos usando as dimensões

descritas anteriormente, os quais representam as intenções estratégicas das organizações, e para os quais se deverão desenvolver mecanismos adequados para alcançá-los.

É importante ressaltar que tais planos não devem se contrapor. Ao contrário, devem coexistir de forma harmônica, e as ações implementadas devem ter um efeito sinérgico na consecução de objetivos. Também não se deve esquecer o caráter dinâmico dos planos de referência, os quais devem ser modificados de acordo às mudanças nas dimensões.

2.3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Sobre o futuro, Simon (2000, p. 601) considera que:

Nossa tarefa não é prever o futuro; nossa tarefa é planejar um futuro para um mundo sustentável e aceitável, e logo concentrar nossos esforços para consegui-lo. Não somos observadores do futuro; somos atores que, querendo ou não, pelas nossas ações e a nossa existência, determinaremos a forma do futuro.

Segundo Simon (2000), existem três condições que deveriam ser atingidas para ter um mundo aceitável. Em primeiro lugar, buscar uma forma de viver em paz com toda a natureza, sem destruir as bases para a sobrevivência de todos nós: os seres humanos e os outros seres com os quais compartilhamos este planeta. Para isto será necessário limitar a demanda de recursos da natureza, ao mesmo tempo em que formas mais eficientes de atingir essas demandas sejam encontradas.

Em segundo lugar, o autor salienta a necessidade de compartilhar de forma justa os resultados de todas as atividades de produção, sejam estas abundantes ou escassas. O autor considera que as teorias contemporâneas que reduzem o sistema de distribuição a um conjunto de mercados competitivos com seus preços não consideram as complexidades da distribuição, basicamente ignorando a alocação e compartilhamento justo dos recursos e produtos da Terra.

Finalmente o autor coloca que como condição necessária para alcançar qualquer nível de justiça é imprescindível os seres humanos mitigarem, e se possível, eliminarem as inumeráveis divisões passionais que separam o grupo “Nós” do grupo “Eles”. Isto tem engajado à humanidade em uma série de

confrontos sanguinolentos, dos quais a guerra é o mais óbvio, embora, não o mais difícil de erradicar.

“A importante questão moral, compartilhada por cientistas e não cientistas é a de promover os usos benéficos do conhecimento, tanto atual quanto passado, e se opor aos usos inadequados” (SIMON, 2000, p. 603).

Mebratu (1998), numa análise ampla, contextualiza a evolução da humanidade e sua relação com o ambiente, desde seu aparecimento até os nossos tempos, e as implicações que esta relação tem com a problemática atual de conservação do ambiente e sobrevivência da sociedade.

Nos inícios da civilização, um grande acontecimento se produz. A mudança do estilo de vida nômade que regia as sociedades humanas se transformou em sedentarismo. Isto como consequência do crescimento populacional. Com isto, teve início à agricultura, e fenômenos sociais como a divisão do trabalho, o aparecimento da propriedade privada, o dinheiro e o poder.

Outro ponto transcendental na história aconteceu no século 18. A cada nova escassez na sociedade, novas formas de produção foram desenvolvidas para solucionar a crise. Assim, surgiu a Revolução Industrial na Inglaterra, que ocasionou que as máquinas suplantem à terra como principal meio de produção.

Já no século 20, o crescimento e a globalização da economia, fez perceber os impactos negativos que as atividades humanas de produção provocaram no ambiente. Estas formas de produzir são apoiadas em pilares tecnológicos e políticos, que dão sustento à exploração dos recursos naturais com o propósito de satisfazer necessidades humanas.

Como produto das atividades econômicas, tem-se apresentado problemáticas relacionadas ao deterioramento do ambiente. Haque (2000) menciona que entre os principais efeitos ocasionados por este comportamento encontram-se:

- O aquecimento global, ocasionado pelos gases que geram o efeito estufa;
- O desmatamento, que se evidencia principalmente nas regiões tropicais do planeta;
- A erosão do solo como produto de práticas intensivas de agricultura, salinização e acidificação dos terrenos cultiváveis;

- A produção de substâncias químicas nocivas também é ressaltada. Entre outras, sinala-se a produção de FCC (Fluro- Cloro- Carbonados) que ocasionam a destruição da capa de ozônio, além de dejetos tóxicos produzidos como resíduos da produção industrial;
- A exploração excessiva dos recursos naturais não renováveis, dentre os quais se destaca a área apta para agricultura, que aparentemente fica cada vez mais restrita. O uso de minerais e petróleo também é parte desta problemática.

Todos estes acontecimentos ocasionam a diminuição do número de espécies presentes nos ecossistemas, e com isto uma importante perda na biodiversidade do planeta.

Por todos estes motivos, a sociedade começou a discutir sobre as problemáticas que o estilo de vida das civilizações acarreta sobre o ambiente, e as implicações dos relacionamentos destas questões com o bem-estar da humanidade. Assim, depois de um processo temporal, surgiu o conceito de Desenvolvimento Sustentável.

Segundo Mebratu (1998), pode-se distinguir três etapas na evolução do conceito de Desenvolvimento Sustentável.

- *Primeira Etapa:* A primeira delas compreende o período que finalizou com o encontro da Conferência para o Ambiente e Desenvolvimento, celebrada na cidade de Estocolmo em 1972. Neste período, encontram-se discussões baseadas em preceitos religiosos, que ressaltam a relação existente entre a humanidade e a natureza. Em algumas abordagens existe um enfoque antropocêntrico (religiões judeu-cristãs), enquanto em outras o enfoque tem seu centro na natureza (religiões africanas, havaianas).

Posteriormente, na obra de Malthus, iniciam-se as considerações que as restrições do ambiente poderiam trazer para a sociedade. Na época, o autor considerou uma curva de oferta fixa de alimentos, e analisou as implicações que isto traria para uma população em contínuo crescimento. Ele ainda considerou a lei de rendimentos decrescentes como outro fator importante na diminuição da quantidade de alimento per-capita.

Na última fase deste período, surgiu a obra de E. Schumacher de 1979 denominada "Pequeno é bonito". Nesta obra o autor discute as implicações das técnicas de produção da época e seus efeitos no ambiente, e considera a

necessidade de se analisar as dimensões sociais, econômica e ambiental para o desenvolvimento.

- *Segunda Etapa:* Em esta etapa, começou o reconhecimento da necessidade de inserir a problemática do ambiente no contexto dos negócios, como salientado na Conferência do Ambiente Humano das Nações Unidas em Estocolmo no ano de 1972. Posteriormente, o denominado Clube de Roma, chamava a atenção sobre as possíveis conseqüências que as técnicas de produção da época trariam para o planeta.

No ano de 1980, a União Internacional para a Conservação da Natureza, salientou a importância de considerar a problemática do deterioramento ambiental em uma perspectiva temporal, fundamentalmente relacionado às gerações futuras.

Foi a Comissão Mundial do Ambiente e o Desenvolvimento que no ano de 1987, cunhou a definição mais conhecida e difundida de Desenvolvimento Sustentável:

“Desenvolvimento que atinge as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das gerações futuras atingirem suas próprias necessidades”

- *Terceira Etapa:* Segundo Mebratu (1998), o evento posterior à promulgação da definição antes mencionada mais relevante foi a denominada Conferência de Rio, realizada em 1992. Antes desta conferência, um grande número de comitês se reuniu no mundo inteiro com o propósito de discutir as problemáticas de desenvolvimento de cada país integrante. Como resultado, surgiu o que foi conhecido como Agenda 21, na qual se encontram estipuladas várias metas para o desenvolvimento dos países no segundo milênio. No entanto, apesar da aceitação do espírito da definição mais conhecida e anteriormente mencionada existiu um vácuo e falta de clareza. E também não foram conhecidas formas claras de uso do conceito na prática.

Esta dificuldade tem sido tratada na academia desde a lente de várias perspectivas. A abordagem econômica deste problema destaca a falta de quantificação dos custos que implica o deterioramento do ambiente para a sociedade. Para isto, propõe a devida internalização dos fenômenos ambientais nos modelos econômicos, tentando fazer do ambiente uma commodity, e assim, poder maximizar as funções de produção e encontrar a melhor forma de alocar os fatores de produção. Paralelamente, seria

necessário transmitir esses custos em forma de preços ao consumidor, ou dever-se-ia programar subsídios que ajudem aos produtores com a tarefa da conservação.

Por outro lado, a Ecologia tem abordado o problema desde duas perspectivas. A primeira, denominada por Mebratu (1998) como Ecologia Profunda, coloca à natureza como o centro da análise. Esta abordagem salienta que a Terra é um sistema vivo e auto-regulado, que encontra dentro de si mesma suas formas de organização. No entanto, as atividades humanas de produção, realizadas de forma determinística, têm colocado restrições à capacidade dos ecossistemas para sua própria auto-organização. Uma segunda perspectiva, denominada pela mesma autora como Ecologia Social, coloca que as técnicas de produção são próprias da natureza do ser humano, e que é possível a co-evolução da sociedade e da natureza.

Quanto à dificuldade que representa a conciliação de interesses, Clark (1993) *apud* Mebratu (1998, p. 512) coloca que:

Sobre esta problemática, existe um crescente consenso sobre a necessidade de uma nova forma de pensamento científico baseado numa revisão radical das abordagens existentes, com o objetivo de transcender o pernicioso dualismo (sujeito/objeto, mente/matéria, natureza/sociedade e demais) que domina o pensamento moderno.

Mas, não só a academia tem um desafio na procura do Desenvolvimento Sustentável. Na perspectiva de Haque (2000), para se conseguir um modelo de desenvolvimento que seja capaz de reverter as conseqüências ambientais negativas, é necessário considerar alguns aspectos relacionados com esta problemática.

A proclamação do crescimento econômico como uma das principais metas da sociedade deve ser reavaliada, em vista das conseqüências que as atividades industriais excessivas trouxeram para o ambiente. É necessário conhecer o custo ambiental que implicam o crescimento econômico.

O consumismo presente atualmente na sociedade é outra das questões que tem que ser revertida para conseguir um modelo de desenvolvimento conseqüente com o cuidado ao ambiente. Esse consumismo encontra-se de forma majoritária nos países desenvolvidos, já que sua população possui um nível maior de renda, e, portanto acesso ao consumo de mais bens e também de energia. Como produto do consumo exacerbado, existe um importante

problema de produção de lixo, e seu respectivo tratamento. Também a emissão de gases poluentes é maior em esses países.

A modernidade que tem sido alcançada na estrutura social atual tem desrespeitado os conhecimentos e estilos de vida harmoniosos com a natureza, praticados pelos primeiros habitantes dos continentes, como por exemplo, os indígenas da América Latina. O reconhecimento do valor dos preceitos destes povos teria algumas lições que oferecer para a atual sociedade, enquanto estas culturas satisfazem suas necessidades tentando ocasionar o mínimo impacto ao ambiente e respeitando aos outros organismos viventes.

As diversas abordagens realizadas sobre o Desenvolvimento Sustentável têm dedicado muita atenção à necessidade de conservar os recursos do planeta, para permitir que as próximas gerações, possam desfrutar de condições de vida tanto quanto as que são desfrutadas agora. No entanto, a iniquidade existente entre classes sociais e países na atualidade não tem sido considerada. A diferença na distribuição da riqueza contribui na destruição dos recursos naturais, como é o caso dos pequenos produtores agrícolas, os quais não têm outra opção que sub-explorar suas propriedades e maximizar sua produção, sem considerar práticas de conservação do solo.

O aspecto temporal é analisado por Haque (2000, p. 15), que considera que:

O presente modelo de desenvolvimento sustentável necessita ir além da equidade inter-geracional, e considerar seriamente as implicações adversas das iniquidades entre classes sociais e entre nações para o ambiente e a sustentabilidade. Para isto, políticas adequadas devem ser levadas a cabo pelos governos nacionais e as instituições internacionais, por exemplo, reformas agrárias, redistribuição de renda, e comércio e intercâmbios justos, com o propósito de assegurar o desenvolvimento sustentável mais efetivamente.

Outra questão que deve ser tratada no que diz respeito à participação da sociedade na conservação do ambiente, é a discussão relacionada às estruturas de poder na sociedade. Como tem acontecido, várias iniciativas que visam a implementação de medidas para mitigar os efeitos perniciosos das atividades humanas, são barradas pelas potências econômicas quando estas medidas são conflitantes com os interesses destas nações. Destes acontecimentos, a não adesão dos Estados Unidos (o principal emissor de

gases que provocam o efeito estufa) do tratado de Kioto, é um dos exemplos mais marcantes.

Estas dificuldades são analisadas por Haque (2000, p.16), para quem:

Em outras palavras, qualquer medida efetiva, de envolvimento internacional, em favor da proteção ambiental e da segurança ecológica pode ter resistência dos poderes econômicos e militares globais, que podem deixar tais mecanismos legais coletivos, sem efeito. Neste sentido, os que suportam o desenvolvimento sustentável precisam trabalhar em estratégias e instituições internacionais mais efetivas para assegurar que todas as nações, incluindo os super-poderes globais, respondam aos clamores da humanidade pelo ambiente e a sustentabilidade, como são entendidos e expressos pela maioria da população mundial.

Continuando, Haque (2000, p. 17) menciona que:

No entanto, deve ser entendido, que ainda sendo possível conseguir um modelo de desenvolvimento sustentável adequado ou autêntico, um maior desafio encontra-se na forma como se poderia convencer aos atores políticos (frequentemente influenciados por preconceitos, preferências políticas, e interesses econômicos arraigados) que tal modelo seja posto em prática.

Starik e Rands (1995) afirmam que pelo fato do ecossistema prover a sustentação tanto para as entidades biológicas quanto para as organizações, a sustentabilidade do ecossistema deverá ter maior prioridade que a sustentabilidade econômica de algumas organizações em específico. No entanto, os autores acreditam que as duas são possíveis e desejáveis.

De acordo com Opschoor e VanderStraaten (1993), a coexistência dos diversos tipos de metas que se tenta atingir no Desenvolvimento Sustentável, é mais viável se forem considerados três princípios:

- Que as atividades econômicas não são neutras a respeito dos ambientes naturais, culturais e institucionais. As análises deveriam incorporar os principais processos ambientais e considerar as principais leis biofísicas;
- Substituição do princípio utilitário da maximização do prazer pelo princípio da satisfação das necessidades humanas básicas. É possível para os valores sociais não contemplar os valores individuais, porque o todo não pode ser reduzido à soma das suas partes. A sociedade como um todo, tem maiores expectativas, e por conseqüência, poderá atingir prioritariamente questões ambientais em detrimento da satisfação dos

prazeres individuais. É necessário entender que a sobrevivência da sociedade e suas formas de organização dependem da continuidade do ambiente, do qual subsistem;

- Os valores como um todo não podem ser reduzidos ao critério de valor monetário. Precisam-se desenvolver outros instrumentos de avaliação, e incluí-los em uma estrutura hierárquica para regular o comportamento social, econômico e ambiental com uma visão de Desenvolvimento Sustentável.

No tangente à agricultura, Tilman et al. (2002) discutem as diversas implicações que a produção intensiva acarreta. Graças às técnicas atuais de produção agrícola e pecuária conseguiu-se elevar as quantidades de alimento produzidas para a sociedade.

Também se evitou a expansão das áreas destinadas à agricultura, em detrimento dos ambientes naturais. Isto foi possível pelos ganhos em produtividade que estas técnicas trouxeram.

No entanto, considerando-se o incremento populacional que se avizinha, é importante que ditas produtividades se mantenham, mas de forma que os impactos da agricultura e pecuária sejam minimizados, e a saúde da população seja melhorada. Estes propósitos são de grande importância para a equidade da sociedade e para a estabilidade política dos países, e representam um desafio para a comunidade científica.

Atualmente, os efeitos não desejados gerados como consequência da produção agrícola intensiva, têm custos que são difíceis de mensurar. Os mesmos autores apontam alguns desafios a serem alcançados nos sistemas de produção agrícola.

Em primeiro lugar, dever-se-ia fazer uma utilização mais eficiente dos nutrientes como o Nitrogênio e o Fósforo, já que a percentagem absorvida pelas plantas é muito menor que as quantidades aplicadas. Isto ocasiona que os nutrientes não aproveitados passem aos lençóis freáticos, e às águas subterrâneas, causando danos aos ecossistemas adjacentes e às fontes de água potável. Para evitar estes problemas, seria desejável que os fertilizantes fossem aplicados na forma e o tempo adequado, tentando melhorar a eficiência da sua utilização. Quanto à utilização da água, os autores salientam que técnicas apropriadas de irrigação e a adição de matéria orgânica ao solo,

contribuem para a utilização eficiente deste recurso. Além disto, é necessário desenvolver cultivares com menor demanda hídrica.

A manutenção da fertilidade do solo, a critério de Tilman *et al.* (2002), é outra questão a ser aprimorada na agricultura. Ela é diminuída em consequência de práticas de fertilização e irrigação inadequadas, e da não reposição dos nutrientes extraídos do solo. Isto é evidenciado na queda do conteúdo de matéria orgânica, e é acentuado com práticas de preparação do solo antes dos plantios.

“Os efeitos da degradação do solo na produtividade podem ser compensados algumas vezes com acréscimos da fertilização, irrigação, e controle de doenças, o que ocasiona o incremento dos custos de produção” (TILMAN, *et al.*, 2002, p. 674).

Visando manter a fertilidade do solo, os mesmos autores salientam que aplicações de fertilizantes em tempo e formas adequadas, a associação de culturas, entre outras, contribuem para dito propósito.

Finalmente, o controle de pragas e doenças, é apontado como outra área susceptível de melhora. O manejo integrado de pragas e doenças, e a obtenção de cultivares resistentes ajudarão a este propósito. Como exemplo, os autores destacam a estratégia de plantio de arroz, intercalando duas variedades diferentes, o que diminui o ataque de pragas, e conseqüentemente diminui os custos de produção.

Todas estas práticas devem ser realizadas de forma paralela a programas de incentivo ao agricultor já que em outras ocasiões os benefícios produzidos não chegam de forma direta ao produtor rural, que tem na sua unidade de produção o sustento próprio e de sua família.

Segundo Tilman *et al.*, (2002), estes incentivos devem de ser do tipo econômico, com preços que reflitam os custos reais de produção, nos quais as práticas de conservação sejam incluídas. O conhecimento necessário para a tomada de decisões em termos do uso eficiente dos insumos e do cuidado da saúde humana, deve ser fornecido por instituições de pesquisa e a comunidade científica.

Por parte dos governos, é necessário o acionar conjunto dos organismos encarregados do ambiente e da agricultura, para que encontrem soluções para os problemas dos produtores, considerando ambas problemáticas.

Mas, não só o setor público deve ser quem promova estas políticas. As empresas privadas também devem participar destas iniciativas, sendo desejável que também existam incentivos para estas.

2.3.1 Desenvolvimento Sustentável e o Processo de Tomada de Decisão.

Segundo as considerações de Simon (1978) as tarefas administrativas têm-se debatido entre duas correntes relacionadas à tomada de decisão. A primeira delas visa a otimização, considerando habilidades computacionais dos tomadores de decisões elevadas. Sua contraparte considera habilidades computacionais menores, mas se ajusta mais às condições em que realmente se toma decisões no mundo real, deixando passo às decisões satisfatórias. As duas aproximações co-existem no mundo administrativo.

Continuando com a linha do autor, encontra-se que a Teoria Econômica clássica tem dificuldades em definir pontos ótimos quando enfrenta situações nas quais abordagens quantitativas não são viáveis, principalmente pela limitação na habilidade computacional; em consequência deverão comparar-se questões de ordem qualitativa.

Nestes casos, quando as metas de uma organização não podem ser ligadas operacionalmente às ações (impossibilidade de equacionar a função de produção) as decisões são avaliadas em base a sub-metas. Estas estão influenciadas por questões inerentes ao tomador de decisão, como conhecimento, experiência, e ambiente organizacional, sem descartam motivações subjetivas ou de poder. Este fenômeno se apresenta no nível individual e coletivo.

Os processos que visam a consecução de decisões ótimas consideram o conhecimento de todas as alternativas, a habilidade para computar o resultado de cada uma delas, considerando um grau total de certeza, e ainda a possibilidade de comparar os resultados independentemente da índole dos mesmos.

Sendo que no mundo real, nenhuma das premissas anteriormente mencionadas é possível, por causa da racionalidade limitada do ser humano, o autor enfocou seus esforços no desenvolvimento de uma teoria que descreva o processo decisional em um marco de conhecimento parcial de alternativas,

incapacidade computacional para conhecer totalmente os resultados das mesmas, incerteza da probabilidade do acontecimento da escolha, e dificuldade na comparação de resultados heterogêneos.

Dadas estas situações, duas questões se fazem de necessária consideração, a procura e a satisfação. Simon (1955) oferece uma alternativa na qual manifesta que o tomador de decisões tem aspirações de quão boa deve ser uma solução a um problema. A medida que ele encontra alternativas que copam suas aspirações, ele terminará sua busca e fará a escolha. Estas aspirações têm um caráter dinâmico, e estão influenciadas pelas características do ambiente, quanto mais benigno ele for, maiores serão as aspirações; quantas mais dificuldades forem encontradas, menores as aspirações. Esta proposição mostra como uma decisão pode ser levada a cabo com uma razoável quantidade de cálculo, e com limitações na quantidade de informação.

Na visão de Faucheux, Froger, e Noël (1995), existe uma diferença nas aproximações sobre a tomada de decisões. Quando se analisa as decisões tomadas de forma independente do processo que foi utilizado, fala-se de racionalidade substantiva, e refere-se exclusivamente aos resultados da escolha. Por outro lado, quando a racionalidade diz respeito a decisão, nos termos que foi realizada, ou seja, o processo que foi utilizado, fala-se de racionalidade procedural.

No caso das abordagens de caráter econômico que são feitas sobre o Desenvolvimento Sustentável, ou seja, quando se procura a maximização e otimização do valor econômico dos recursos naturais, utilizam-se aproximações substantivas. Assume-se que os agentes possuem informações perfeitas sobre as quais fundamentarem suas decisões, ainda quando questões ambientais estão envolvidas, como por exemplo, propriedades estritamente biológicas: reprodução, capacidade de carga, biodiversidade, entre outras.

Nas perspectivas ecológicas, o enfoque utilizado também é substantivo, mas neste caso, procura-se a maximização dos aspectos biológicos (conservação do ambiente, manutenção dos recursos naturais) em detrimento das questões sociais e econômicas.

A necessidade de se mudar a ótica de análise para o Desenvolvimento Sustentável é considerada por Faucheux, Froger e Noël (1995, p. 185) que consideram que:

A questão-chave para a implementação de análises e modelos genuínos de Desenvolvimento Sustentável aparentemente envolve simultaneamente e de forma eqüitativa a consideração de diferentes racionalidades com o propósito de conseguir uma melhor compreensão das várias dimensões da sustentabilidade.

Os mesmos autores consideram que um enfoque baseado em racionalidade procedural, como é destacado por Simon, permitiria a articulação das várias formas de racionalidade envolvidas nas discussões sobre sustentabilidade. Já que dadas as múltiplas incertezas presentes nesta problemática, resulta difícil estabelecer adequadamente aproximações de otimização. Por causa das múltiplas restrições, tanto ambientais quanto sociais, a maximização é seriamente comprometida. Por este motivo, torna-se mais adequado basear as decisões nos melhores processos do que nos melhores resultados.

Sobre este procedimento Faucheux, Froger e Noël (1995, p. 186) consideram que:

A implementação da racionalidade procedural pode implicar a substituição de objetivos globais não mensuráveis por objetivos ou metas intermediárias cuja consecução possa ser observada e mensurada. O princípio Simoniano das sub-metas é particularmente adequado quando existem situações nas quais as informações para o problema de otimização não são completamente definidas. Consiste em determinar metas, e procurar os meios mais apropriados para alcançá-las. Uma vez que estes meios forem identificados, são considerados como sub-metas e os meios para sua consecução são alocados, e assim de forma sucessiva.

Na perspectiva dos mesmos autores, a racionalidade procedural pode ser utilizada para definir sub-metas relacionadas ao grande objetivo que implica o Desenvolvimento Sustentável. Estas sub-metas podem ser divididas em três grupos, social, ambiental e econômico. E estes grupos por sua vez, podem ser divididos em metas menores, até chegar a pontos que sejam considerados como padrões a serem alcançados. Os autores consideram que o procedimento deve terminar num ponto no qual cada meta intermediária seja de fácil mensuração. Posteriormente, o tomador de decisão arbitra entre as metas intermediárias e elege a solução que seja a mais satisfatória, considerando as dimensões antes mencionadas. As metas intermediárias obedecem a sua própria racionalidade e não são consideradas como únicas ou hierárquicas, mas iguais e fundamentando-se uma com outra.

2.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE E CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIA DA CADEIA DE PRODUÇÃO DE ROSAS DO EQUADOR

A continuação descreve-se a construção teórica utilizada na pesquisa para analisar as questões relacionadas com a produção de rosas no Equador. O desenvolvimento do *framework* baseou-se em quatro pilares com o intuito de tratar adequadamente o problema de pesquisa, esses pilares são: a criação de valor para o cliente, a estratégia multidimensional, a relação entre estratégia e tecnologia, e a racionalidade procedural.

Como o fenômeno pesquisado é uma cadeia produtiva, e em concordância como o *framework* proposto por Walters e Lancaster (2000), podem se fazer as seguintes considerações: a criação de valor para o cliente, materializada na proposição de valor, é a soma dos processos e atividades, que começam nos domínios dos fornecedores e terminam no produto final, incluindo neste percurso todas as contribuições materiais e não materiais para acrescentar o valor oferecido para o cliente. Sendo assim, poder-se-ia pensar que a criação de valor para o cliente na cadeia de produção de rosas do Equador também é produto da adição das contribuições de cada um dos elos e as atividades desenvolvidas neles. Ou seja, existem contribuições dos fornecedores de insumos, dos fornecedores de cultivares, dos produtores, dos corretores, das empresas de logística e das companhias aéreas. Isto ficará mais claro para o leitor no item que caracteriza a cadeia pesquisada.

Uma vez entendido o processo de criação de valor, é necessário passar a questões específicas relacionadas à definição da estratégia. Como é mencionado por Porter (1996), entre a liderança por diferenciação e a liderança por custos existe uma série de opções nas quais as firmas podem-se posicionar. A escolha da posição representa uma decisão estratégica na qual se devem contemplar simultaneamente os recursos possuídos pela firma e os critérios de valor e custo dos clientes (WALTERS; LANCASTER, 2000). Como resultado dessa operação a firma define a posição competitiva estrategicamente mais favorável, sempre em concordância com os recursos que ela possui, mas também pensando nos recursos que precisaria desenvolver no futuro, se fosse o caso. Numa perspectiva interorganizacional, a lógica é a mesma, definir em que mercados e com que produtos concorrer,

considerando o potencial de adição de valor de cada um dos elos envolvidos no processo.

Para escolher um posicionamento estratégico específico existe uma grande quantidade de variáveis, de fora e de dentro da organização, que devem ser consideradas. Como foi mencionado anteriormente Fiegenbaum, Hart e Schendel (1996) fazem referência à *prospect theory* onde é ressaltada a dificuldade dos tomadores de decisões de fazer avaliações em termos absolutos. O processo decisório resulta mais fácil quando se conhecem pontos de referência, estrategicamente falando, as ações específicas para orientar o rumo de uma organização ou organizações são mais facilmente concebidas tendo uma idéia clara do ponto no qual se pretende chegar nas múltiplas dimensões com as quais as organizações se associam.

Esta última colocação é o argumento utilizado no *framework* da Matriz do Ponto de Referência Estratégico (MPRE) (FIEGENBAUM; HART; SCHENDEL, 1996). A metodologia para a criação de estratégia usada na mencionada matriz consiste em estabelecer pontos de referência em múltiplas dimensões, para posteriormente definir as ações a serem implementadas para a consecução de tais objetivos.

Na visão dos mesmos autores, deveria existir sinergismo entre os pontos e planos de referência da matriz. No desenvolvimento do ferramental de análise desta pesquisa encontrou-se que tais sinergismos podem ser mais facilmente conseguidos quando existe um entendimento da lógica das relações entre as variáveis. Foi assim que se encontrou que o *framework* de Walters e Lancaster (2000) e a MPRE são complementares. Usando a MPRE podem-se estabelecer pontos de referência para as saídas estratégicas, que no caso desta pesquisa a saída estratégica considerada foi a criação de valor para o cliente, e assim saber quais seriam os elementos de valor que se pretende oferecer para os clientes; e usando o procedimento do *framework* de Walters e Lancaster (2000) pode-se chegar na definição de uma proposição de valor que corresponda ao posicionamento estratégico mais adequado, neste caso para a cadeia de produção de rosas do Equador, considerando os elementos de valor estabelecidos como referência e as capacidades e recursos no nível interorganizacional que viabilizem tal proposta.

Em um primeiro momento foi realizado um diagnóstico da situação atual da cadeia de exportação de rosas, identificando a presença ou ausência dos

elementos colocados no *framework* de Walters e Lancaster (2000) (WL) relacionados à cadeia de criação de valor para o consumidor. Este exercício permitiu avaliar como a criação de valor acontece na atualidade, o que corresponde ao componente Presente da dimensão tempo da Matriz do Ponto de Referência Estratégico (MPRE).

A dimensão interna da MPRE, ou seja, as entradas e saídas estratégicas tem seu equivalente no *framework* WL. No grupo das entradas estratégicas encontram-se os vetores de valor e custo. Já no grupo das saídas estratégicas encontram-se a proposição de valor e o valor para a corporação. Como é mencionado no *framework* WL para que exista uma efetiva associação entre os critérios de valor e custo dos consumidores com a proposição de valor e os vetores de valor e custos, é necessário que exista um adequado gerenciamento da informação e dos relacionamentos. Desta forma, as várias organizações participantes poderiam identificar se apropriar dos objetivos estratégicos, sempre num senso de unidade e de destino comum.

Agora, trazendo para a discussão os três princípios de Opschoor e VanderStraaten (1993), as colocações realizadas sobre Desenvolvimento Sustentável, e a pro atividade em relação ao futuro mencionada por Simon (2000); os valores tanto das organizações de negócios, quanto dos indivíduos consumidores, deveriam ser condizentes com interesses maiores da sociedade. Sendo assim, esses valores moldaram os pontos de referência no componente futuro da MPRE.

Esse componente também compreende a expectativa de como o processo de criação de valor acontecerá no futuro, ou seja, das possíveis variações dos critérios de valor e custo dos clientes e as variações nos processos de criação da proposição de valor segundo as considerações do *framework* de Walters e Lancaster (2000).

A estratégia para a cadeia de exportação de rosas foi desenvolvida depois de contrastar o presente e o futuro dos componentes analisados da MPRE, pôde-se assim, identificar as diferenças entre as estratégias atuais e os pontos de referência.

Duas questões foram consideradas para a transição entre o momento presente e o momento futuro. A primeira delas, como foi mencionada é a relação entre a tecnologia e a estratégia, que segundo Itami e Numagami (1992) na relação presente a estratégia está limitada pelo alcance tecnológico

das organizações; outra possibilidade apontada pelos autores é a geração de tecnologias como resultado do comprometimento com uma estratégia; e finalmente a possibilidade de surgimento de estratégias emergentes como consequência do desenvolvimento de uma tecnologia determinada. Depois de que os pontos de referência foram estabelecidos, analisou-se qual seria o relacionamento entre a estratégia e a tecnologia que viabilize a consecução dos objetivos para a criação de valor para o cliente.

A segunda questão analisada para a transição entre o presente e o futuro tem a ver com a multidimensionalidade da estratégia, e a dificuldade que representa atingir objetivos em várias frentes. Como auxílio para esta vicissitude usou-se o procedimento sugerido no trabalho de Faucheux, Froger e Noël (1995) que faz referência ao uso de racionalidade procedural, ou seja, privilegiar a utilização dos melhores processos em detrimento da procura dos melhores resultados. A operacionalização deste argumento nesta pesquisa está no estabelecimento de metas e submetas que permitam realizar a transição entre a criação de valor no presente até os pontos de referência futuros.

Na figura a seguir (Figura 5) encontra-se o esquema de análise da cadeia de produção de rosas do Equador, que resultou da discussão realizada neste item, onde se podem apreciar elementos dos *frameworks* citados. Aqueles pertencentes à MPRE encontram-se acompanhados do número 1, aqueles do *framework* de Walters e Lancaster (2000) estão seguidos do número dois, o número 3 acompanha os elementos da discussão de Itami e Numagami (1992) sobre a relação de estratégia e tecnologia, e o número 4 faz referência a proposição de Faucheux, Froger e Noël (1995) sobre racionalidade procedural.

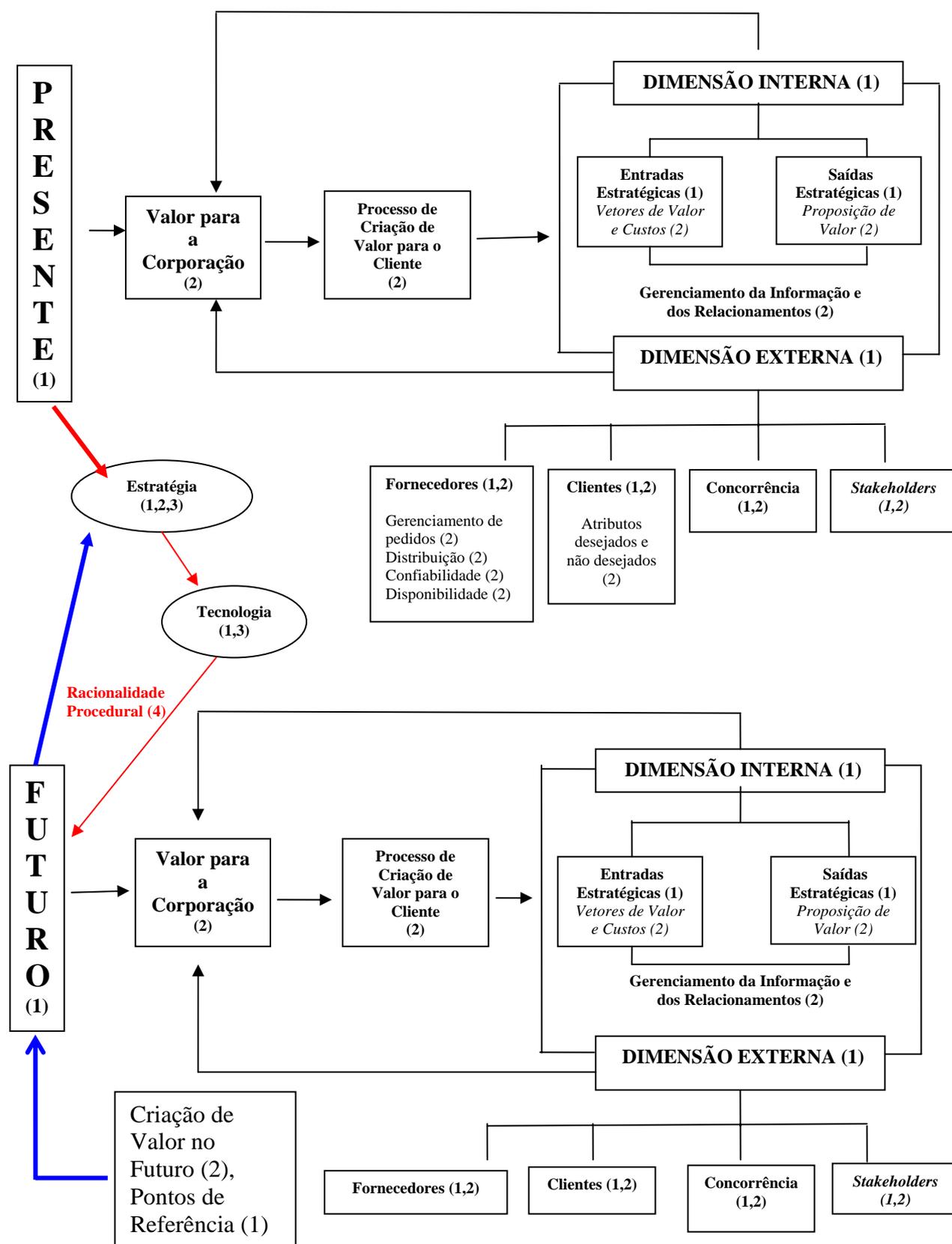


Figura 5. Framework do Processo Estratégico Tecnológico de Criação de Valor no Plano Multidimensional

Legenda 1) Elementos MPRE, Fiengenbam, Hart e Schendel (1996); 2) Elementos do *framework* de Walters e Lancaster (2000); 3) Relações entre estratégia e tecnologia, Itami e Numagami (1992); 4) Racionalidade Procedural, Faucheux, Froger e Noel (1995).

3 MÉTODO

Segundo Gil (1994) para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Assim, o mesmo autor define método como o caminho para se chegar a determinado fim, e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

Nesta secção se detalham a natureza e estratégia da pesquisa; as técnicas de coleta de dados; a descrição geral das informações levantadas para o desenvolvimento da pesquisa, e quem as forneceram; tudo em concordância com a fundamentação teórica anteriormente descrita, com propósito de explicar adequadamente os processos da pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa e descritiva. Na visão de Gil (1994), as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Assim, descreve-se como acontece o processo de criação de valor na cadeia estudada, e as relações entre os componentes do *framework* de Walters e Lancaster (2000), e o produto de sua interação; e ainda, conhecer como o momento presente relaciona-se com o futuro, segundo a proposta de análise da Figura 5. Como resultado da análise da proposta de pesquisa definiu-se estratégias para a cadeia que facilitem a chegada nos pontos de referência.

A estratégia de pesquisa utilizada na pesquisa foi o estudo de caso; que de acordo com Yin (2001) é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Na perspectiva do mesmo autor, o tipo de pergunta que norteia a pesquisa; a exigência de controlar eventos comportamentais; e a focalização em acontecimentos contemporâneos, contribui para definir a estratégia mais adequada para uma pesquisa. O estudo de caso é de muita utilidade quando no trabalho existem: perguntas do tipo como ou por que; não é necessário

controle sobre eventos comportamentais; e se focaliza em aspectos contemporâneos.

Contextualizando estas colocações no estudo da cadeia de exportação de rosas do Equador, o estudo de caso representa uma estratégia de pesquisa adequada. Pode-se perceber que existe um limite confuso entre o fenômeno produtivo em estudo e o macro-ambiente, tanto social quanto ambiental onde se encontra inserido. O controle sobre eventos comportamentais fica por fora dos requerimentos desta pesquisa. A estratégia foi adequada também pelo fato da pesquisa tratar sobre um acontecimento atual, no entanto visou desenvolver estratégias para o futuro.

Existem características desejáveis nos estudos de caso, Martins (2006) destaca entre essas características a importância; isto implica que o caso escolhido seja revelador e original, apresentando cortes engenhosos a situações complexas da vida real, fornecendo descrições, interpretações e explicações que chamem a atenção pelo ineditismo. Esta característica está presente nesta pesquisa, pelo fato da abordagem proposta ser nova quanto às associações das abordagens teóricas; o qual permitiu analisar um fenômeno complexo como a cadeia de rosas de exportação e sua perspectiva futura, e também por que os resultados oferecem estratégias atualizadas, ainda mais considerando as necessidades atuais da cadeia analisada.

Segundo o jornal *online El Comercio* (2009), como produto da crise econômica mundial, existiu uma queda pronunciada na demanda de rosas nos Estados Unidos, o principal destino das exportações da cadeia equatoriana, o que salienta a intenção dos participantes da cadeia de reformular sua estratégia para recuperar seu principal mercado.

Outra característica destacada por Martins (2006) como desejável nos estudos de caso é a eficácia. Para este propósito o pesquisador deverá enunciar com clareza a fundamentação teórica que precedeu ao trabalho; as técnicas de coleta de dados; as estratégias do trabalho de campo; e as fontes de evidência; de forma que outros pesquisadores que analisem fenômenos de natureza teórico-empírica semelhante possam encontrar resultados similares. Nos capítulos anteriores deste trabalho se descreve com profundidade as teorias que fundamentam a pesquisa, e neste capítulo detalham-se os

elementos considerados por Martins (2006) como necessários para que o estudo de caso seja eficaz.

Na presente pesquisa estudou-se o funcionamento da cadeia de produção de rosas do Equador com destino aos Estados Unidos, e para isso foi considerado como unidade de análise o processo de criação de valor para o cliente, em concordância com a proposta de análise da pesquisa. O motivo da escolha do mercado estadunidense foi a relevância que ele têm, já que é o principal comprador da rosa equatoriana, e também pelos acontecimentos conjunturais da atualidade (crise econômica mundial) que têm diminuído a demanda do produto.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista. Segundo Martins (2006) a entrevista objetiva entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações formuladas segundo o critério do pesquisador. Gil (1994) salienta que a entrevista é uma forma de interação social caracterizada por um diálogo assimétrico onde existe uma parte interessada em coletar dados, e outra que se constitui em fonte de informação.

Entre as vantagens que apresenta a entrevista, Gil (1994) ressalta a profundidade que pode ser alcançada; a possibilidade de classificar os dados; a capacidade de poder esclarecer perguntas. Entre as limitações da entrevista se encontram: a possível falta de motivação do entrevistado; a falta de entendimento das perguntas; o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes; incapacidade cognitiva ou psicológica do entrevistado para responder as perguntas; a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado.

O tipo de entrevista usado nesta pesquisa poderia ser classificado como entrevista estruturada, que na visão de Martins (2006) é caracterizado pela existência de um roteiro de entrevista previamente elaborado e aplicado para todos os entrevistados. Gil (1994) salienta que no roteiro de entrevista podem constar perguntas tanto abertas quanto fechadas.

A construção do estudo de caso se realizou através do uso de informações provenientes de informantes-chave. Martins (2006) salienta a importância destes numa pesquisa desta natureza, já que conhecendo as percepções e interpretações dessas fontes ou ainda de fontes alternativas, é

possível o encadeamento de evidências tão necessário em estudos como o presente.

A realização da coleta de dados aconteceu no Equador entre os meses de Junho e Setembro de 2008, nas cidades de Quito, Cayambe e Tabacundo. Inicialmente estabeleceram-se contatos com pessoas envolvidas na atividade analisada que foram indicados por conhecidos. Posteriormente, uma vez estabelecido os contatos com pessoas que participam da atividade, tentou-se avançar na rede de contatos das mesmas, o que não foi facilmente conseguido devido ao receio com que são guardadas algumas informações. Vale a pena mencionar que na época em que a coleta de dados foi realizada ainda não se sentia o impacto da crise econômica mundial, e a conseqüente queda da demanda.

Os participantes da pesquisa foram os seguintes: o Coordenador de Compras de uma empresa de corretagem, a agente de vendas de uma empresa de corretagem, o agente de vendas de uma empresa que integra verticalmente a produção e a comercialização, o Gerente Geral de uma empresa de logística, e com um funcionário da Unidade de Segurança do Trabalhador do Ministério de Trabalho do Equador.

Para conhecer informações específicas sobre o mercado estadunidense se estabeleceu contato com dois importadores dos Estados Unidos, um da região de Illinois e outro da Florida na FERIA Internacional de Comercialização de Rosas que se realiza anualmente no Equador. Inicialmente as pessoas contatadas se mostraram interessadas em participar da pesquisa, no entanto após do envio do questionário não existiu retorno, apesar das várias tentativas realizadas. Também não se recebeu retorno dos representantes do setor da produção que inicialmente mostraram interesse; o mesmo aconteceu com os *breeders*. Na pesquisa desejou-se conhecer as opiniões da *EXPOFLORES*, para esse propósito tentou-se estabelecer contatos com um representante da área comercial da associação, mas depois de varias tentativas não foi possível agendar um encontro.

As entrevistas foram realizadas usando um gravador de voz, nos casos nos quais isso foi permitido, com uma duração de entre 25 a 35 minutos; nas outras entrevistas realizaram-se anotações das respostas fornecidas pelos entrevistados.

No Quadro 1, explica-se o perfil dos entrevistados, a forma como foi realizada a recopilação de dados em cada caso, o código com o qual o leitor poderá identificar a origem das respostas no capítulo de resultados, e o anexo onde poderá encontrar o instrumento de coleta de dados usado com cada participante.

Na seqüência descreve-se com detalhe o método específico do presente trabalho, o qual está conformado por duas etapas ou momentos. No primeiro momento, o Presente, caracterizou-se as estratégias de criação de valor para o cliente na cadeia de rosas de exportação do Equador, usando as variáveis do *framework* de Walters e Lancaster (2000) incorporadas no esquema de análise da Figura 5. No segundo momento, o Futuro, tentou-se conhecer as características que estarão presentes na cadeia de produção em estudo, no relacionado à criação de valor e as possibilidades de mudanças no aspecto tecnológico considerando princípios do Desenvolvimento Sustentável como vetores de tais mudanças.

Respondente	Perfil	Compilação de Dados	Código	Anexo
Corretor 1	Coordenador de Compras	Gravação	C1	B
Corretor 2	Agente de Vendas	Gravação	C2	B
Empresa com Integração Vertical Produção/Comercialização	Agente de Vendas	Via telefônica, anotações.	EIV	B,C
Empresa de Logística	Gerente Geral	Anotações	EL	A
Ministério do Trabalho	Funcionário da Unidade de Segurança do Trabalhador	Gravação	MT	D

Quadro 1. Relação dos Respondentes, Perfil, Forma de Coleta de Dados e Código.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

3.1 PRESENTE

Esta etapa compreende a análise do processo de criação de valor para o consumidor na atualidade, os conceitos a serem identificados correspondem ao referencial que trata sobre o assunto, e a execução se realizará utilizando o *framework* de Walters e Lancaster (2000) sobre as estratégias de criação de valor, incorporadas no esquema da Figura 5.

As fontes de informação foram todos os participantes da pesquisa (C1, C2, EIV, EL e MT). A continuação se detalha as informações que foram compiladas e as fontes onde foram obtidas.

3.1.1 Proposição de Valor

A proposição de valor representa um *trade-off* entre o valor para a corporação e a estratégia de valor e posicionamento. Para isto conheceu-se o critério dos corretores tentando descobrir como eles amenizam esta situação. Especificamente no valor para a corporação identificou-se quais as motivações destas organizações, que podem ser: Rentabilidade, Produtividade, Fluxo de Caixa, Geração de conhecimento (inteligência de mercado), e se há espaço para outras motivações.

3.1.2 Estratégia de Valor e de Posicionamento

Foi determinada a partir das informações fornecidas pelos corretores, objetivando conhecer se tem identificado as capacidades organizacionais de toda a cadeia e sua contribuição para atingir os requerimentos dos consumidores. Neste item pretendeu-se verificar o grau de estruturação da parte operacional, logística, mercadológica, de relacionamentos e de fluxo de informações; que atualmente existe na cadeia de exportação de rosas.

3.1.2.1 Gerenciamento da informação

Através de entrevistas com corretores indagou-se sobre a identificação de mercados geográficos e ainda de segmentos; tempo de entrega de pedidos; exatidão no cumprimento de ordens de compra; filtração das informações relevantes; e o fluxo o retenção de informações chave.

3.1.2.2 Gerenciamento dos relacionamentos

Com os corretores, produtores, e fornecedores; desejou-se responder aos seguintes questionamentos: Como se produz a coordenação da cadeia de produção de valor? Existe compartilhamento de objetivos estratégicos entre os elos da cadeia? Existe a coordenação necessária na parte operacional, tratando-se da elaboração do produto rosa? A distribuição das margens de rentabilidade acontece de forma transparente?

3.1.2.3 Gerenciamento da Estrutura Organizacional

Neste item analisou-se se é realizado o melhor uso possível dos recursos e competências da cadeia, para este propósito foram realizadas entrevistas aos corretores.

3.1.2.4 Estrutura e Gerenciamento das Operações

Para este item utilizou-se a informação fornecida pelo participante (EIV). As informações que se buscaram foram: principais insumos utilizados na produção; processo de produção; capacidade de adaptação a mudanças na demanda; processo de recepção de ordens de compra; logística de transporte do produto; confiabilidade dos processos de entrega; e disponibilidade dos serviços logísticos.

3.1.3 Vetores de Valor e Custo

Neste item conheceram-se, através do critério dos corretores, quais são os processos que representam os principais vetores de valor e custo; entre eles encontram-se: Pontualidade nas entregas; Serviço de Vendas; Qualidade da flor; Custo. Considerando que os vetores de valor e custos têm implicações na estratégia de valor e de posicionamento, tentou-se encontrar se estes *trade-off* têm recebido atenção por parte dos integrantes da cadeia de exportação de rosas.

Como complemento da análise do Momento 1, obtiveram-se informações sobre os aspectos relacionados à normativa que regula a segurança dos trabalhadores junto ao Ministério do Trabalho do Equador.

3.2 FUTURO

Esta etapa corresponde ao panorama futuro de todas as variáveis mencionadas no Presente. Para este propósito foram inseridas perguntas nos instrumentos de coleta de dados com relação às possíveis mudanças das variáveis analisadas. Estes instrumentos foram utilizados em todas as entrevistas.

Com estas informações se procedeu a comparar a situação atual da criação de valor com a situação futura; diferenças foram identificadas. Posteriormente analisaram-se as implicações das mudanças nas relações entre estratégia e tecnologia, considerando tanto a continuidade dos padrões de produção atuais quanto a possibilidade de que os processos da cadeia analisada sejam influenciados por os princípios do Desenvolvimento Sustentável. Finalmente, sugeriu-se uma posição estratégica para a cadeia de produção de rosas do Equador, e usando os preceitos do Processo Decisório, sugeriram-se metas e submetas que viabilizassem a consecução da estratégia.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Este capítulo está composto pelas seguintes partes: a Caracterização da Cadeia de Produção de Rosas do Equador com Destino aos Estados Unidos, onde se descreve os fluxos e processos que acontecem no seio dos elos da cadeia, os quais são caracterizados brevemente; o momento Presente, analisado segundo o esquema Figura 5; posteriormente encontra-se o Futuro, que também foi analisado com o esquema mencionado; a discussão das implicações dos dois momentos anteriormente colocados na relação entre a estratégia e tecnologia é o item seguinte; na seqüência encontram-se as diferenças encontradas entre os dois momentos analisados; e no final do capítulo encontra-se o posicionamento estratégico sugerido nesta pesquisa e os processos que viabilizem a consecução de tal posicionamento.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE PRODUÇÃO DE ROSAS COM DESTINO AOS ESTADOS UNIDOS

A cadeia pesquisada, como outras cadeias, apresenta uma seqüência de atividades produtivas que começa antes das unidades de produção. Neste caso em particular os primeiros elos identificados são os fornecedores de insumos, os quais podem ser classificados em fornecedores de equipamento de irrigação; de defensivos, fertilizantes e ferramentas; de elementos estruturais de estufas; e de materiais de empacotamento.

Merecem especial atenção no grupo de fornecedores aqueles encarregados da produção de cultivares, os denominados *breeders*. São várias as características do produto rosa que dependem da genética do cultivar, entre elas a intensidade e tonalidade da cor; a resistência a doenças; a vigor e tamanho dos caules; a resistência à manipulação e transporte aéreo. Vale a pena ressaltar que os padrões de qualidade dependem também do manejo realizado na lavoura. Outro ponto de relevância dos *breeders* é a estrutura do mercado do elo, e o poder de barganha que possuem. Considerando-se a pequena quantidade de empresas que atuam no setor, poder-se-ia dizer que se trata de um oligopólio, pelo qual os *breeders* têm um alto poder de barganha e

a possibilidade de formar preços. É necessário colocar que estas empresas têm altos custos para recuperar, em função da baixa percentagem de cultivares que efetivamente chegam ao mercado.

A operação comercial realizada entre *breeders* e produtores consiste na venda de um numero determinado de material reprodutivo (que varia dependendo do tipo de enxerto, sendo o mais comum a vareta) pelo qual se cobra um valor inicial mais as regalías do uso, as quais variam em quantidade e duração.

O elo seguinte na cadeia é a produção, onde se unirão o potencial genético dos cultivares com a expertise do manejo para atingir os patamares de qualidade desejados. Em comparação com outras culturas, o nível tecnológico usado na produção de rosas é elevado, especificamente, nesta cultura o pacote tecnológico visa o controle das variáveis climáticas, o que é conseguido com o uso de estufas (controle da temperatura) e mecanismos de irrigação (controle da umidade ambiental). A irrigação é realizada com equipamento de gotejamento, os quais fornecem para a planta água e nutrientes simultaneamente, existem também equipamentos auxiliares que são usados para o umedecimento do ambiente. Outra característica interessante do processo de produção de rosas é o uso intensivo de mão de obra, a qual é encarregada da preparação do solo, do plantio, das podas, dos controles fitossanitários, da colheita, do armazenamento, empacotamento e carga. O pacote tecnológico aplicado nesta cultura é intensivo no uso de agrotóxicos, em função dos parâmetros fitossanitários exigidos pelos países de destino do produto, como conseqüência disto, problemas de poluição e deteriorização da saúde dos trabalhadores têm sido apontados. A estrutura de mercado de este elo é atomizada, nele podem-se encontrar empresas de diversos tamanhos, sendo as mais comuns aquelas de menor escala, em conseqüência, são tomadores de preço, tanto dos elos a montante quanto dos elos a jusante. As fazendas produtoras de rosas são empresas legalmente constituídas e cadastradas segundo as normativas legais equatorianas. É interessante destacar que o perfil dos proprietários desses empreendimentos não corresponde ao produtor rural tradicional da Serra Equatoriana; já que as barreiras de entrada ao negócio das rosas são altas (principalmente pelos

investimentos iniciais), motivo pelo qual unicamente participam da atividade pessoas com recursos financeiros importantes.

O processo posterior à produção no fluxo do produto é a compilação da carga, depois que a rosa sai da fazenda é encaminhada em caminhões refrigerados a empresas de logística (conhecidas como agências de carga) que se encarregam de juntar a produção de varias fazendas e assim negociar as tarifas com as empresas de transporte aéreo. Além disso, as empresas de logística oferecem o serviço denominado *handling*, que consiste na manipulação da carga; o armazenamento em quartos refrigerados; e o serviço de rastreabilidade da carga. A estrutura de mercado deste elo também é atomizada, no entanto, existe uma diferença marcante entre as empresas de maior e menor tamanho no que tange a qualidade do serviço, sendo as empresas maiores as mais capacitadas tanto nas questões de instalações quanto à *expertise* do serviço. As empresas de logística têm relação comercial direta com o importador nos Estados Unidos, eles escolhem com qual empresa trabalhar, ocasionalmente, quando o importador desconhece uma opção, os corretores indicam empresas de logística parceiras.

O processo seguinte no fluxo do produto é o transporte aéreo. A rosa é transladada em caminhões refrigerados desde as empresas de logística até o aeroporto da cidade de Quito principalmente, e eventualmente no aeroporto da cidade de Guayaquil. No aeroporto a carga é colocada nos compartimentos dos aviões que transportarão a rosa até seu destino final, que no mercado dos Estados Unidos são as cidades de Miami e Los Angeles. O transporte aéreo não é refrigerado.

As operações de carga e transporte no aeroporto de Quito enfrentam varias dificuldades. A localização do aeroporto numa zona urbana ocasiona problemas para a chegada dos caminhões até o local de desembarque, a estrutura para acolher os caminhões é limitada. O tamanho reduzido da pista do impede a chegada de aviões de maior tamanho, e também a decolagem dos aviões com os tanques de combustível a máxima capacidade, o que obriga a incluir escalas de abastecimento no itinerário dos vôos. Outro problema apontado em relação ao transporte aéreo são as restrições políticas para a chegada de aviões, estes unicamente podem chegar com previa autorização, a diferença de países concorrentes nos quais se aplica a denominada política de

céus abertos, que permite a livre entrada de aviões; motivo pelo qual os aeroportos com estas características podem ser incluídos nos itinerários dos vôos em função da eficiência do desenho das rotas. Espera-se que os inconvenientes mencionados sejam superados com a construção do novo aeroporto da cidade de Quito (efetuada por uma organização privada), o qual estará localizado fora da zona urbana da cidade e se espera que lhe ofereça melhores condições para os processos de carga e transporte.

A comercialização das rosas é realizada principalmente através de corretores, este elo é encarregado fazer a ligação entre os importadores nos Estados Unidos e outros países com as fazendas produtoras. A atividade destes agentes consiste em completar os pedidos realizados pelos clientes em questões de forma e quantidade; para este propósito os corretores juntam a produção de fazendas cujos parâmetros de qualidade sejam similares e que estejam em concordância com os requerimentos dos clientes. Por este motivo o controle de qualidade é parte do negócio dos corretores, e é realizado normalmente nas instalações das empresas de logística. Os parâmetros que são controlados são fundamentalmente os relacionados a aspectos fitossanitários e de composição do produto (quantidades de caules e especificidade de cores). Em ocasiões, o produto é comercializado com a marca do corretor, nesses casos os corretores fornecem o material de empacotamento. Apesar do número de empresas de corretagem ser relativamente grande, o fato das empresas possuírem informações privilegiadas permite que elas tenham poder de formar preço, é por este motivo que o fluxo de informações entre os elos é restrito. No entanto, compartilham-se informações sobre a reputação de clientes, isto acontece principalmente quando um corretor sofreu algum tipo de estafa por parte de um importador, nesses casos eles tornam públicos os dados e informações para evitar que outros corretores sejam prejudicados.

Existem empresas que integram verticalmente as atividades de produção, comercialização e logística, mas o número de organizações com essas características é pequeno.

O elo final da cadeia são os importadores, no mercado dos Estados Unidos ou em outros países. Cada mercado tem exigências particulares no que tange a comprimento do caule, tamanho do botão, cores, composição dos

pacotes, tolerância a problemas fitossanitários. Dependendo do mercado alvo, se modificam aspectos no manejo no nível de fazenda, para obter as características desejadas, principalmente na etapa de colheita. Existe relação entre o mercado alvo e os cultivares selecionados, já que existem preferências de cores nas regiões às quais o produto é destinado. Os importadores podem ser atacadistas que fazem distribuição para floriculturas, ou redes varejistas que comercializam a flor nas suas lojas. Atualmente pode-se distinguir requerimentos específicos como por exemplo certificações ambientais de produção, entre elas o selo verde alemão, o FLP (*flower label program*), certificações de cunho social como *fair trade*, certificações de segurança laboral como as normas OHSAS, entre outras.

Como consequência da crise econômica mundial a demanda no mercado dos Estados Unidos de rosas e flores em geral caiu de forma significativa. Segundo dados publicados no jornal EL COMERCIO da cidade de Quito, a quantidade demandada nas datas de São Valentin e o Dia da Mulher decresceu 43% em 2009 quando comparado com o ano de 2007. A mesma fonte ressalta o posicionamento do grêmio produtor de rosas frente a esta adversidade, o qual pretende reformular a estratégia comercial para os Estados Unidos com a finalidade de retomar esse mercado.

Os participantes da cadeia de produção de rosas criaram a associação denominada *Expoflores*, que está conformada por empresas de todos os elos envolvidos. Esta organização trabalha em função do melhoramento dos processos de negócio e atua também como um ente representativo do setor. A conformação majoritária da associação corresponde a produtores, por este motivo as decisões tomadas na organização visam favorecer principalmente aos produtores, como é evidenciado nas negociações que estão se realizando entre *Expoflores* e a organização encarregada da construção do novo aeroporto da cidade de Quito. Essas negociações estão encaminhadas no sentido de conceder exclusivamente à associação a asa de carga destinada para o transporte de flores, se isso acontecer, as empresas de logística cujo negócio principal esteja relacionado com flores, poderiam ficar fora de atividade.

Como todas as cadeias produtivas, a cadeia de produção de rosas está contornada pelo ambiente institucional, neste caso equatoriano, de onde

provem normativas, financiamento, e apoio. É desse mesmo ambiente de onde surgem organizações não governamentais que fazem contrapeso à atividade produtiva. Na Figura 6 apresenta-se um esquema gráfico da cadeia pesquisada.

4.2 PRESENTE

Na continuação se descreve a criação de valor no presente e as relações dos resultados com as colocações realizadas no Referencial Teórico.

4.2.1 Proposição de Valor

4.2.1.1 Valor para a Corporação.

Todos os corretores entrevistados manifestaram que o principal motivo de existência das empresas onde eles trabalham é o lucro, e deixando como objetivos secundários outros possíveis resultados como é colocado no seguinte trecho:

Toda organização é criada para maximizar utilidades, por tanto, a empresa na que trabalhamos a rentabilidade final assim como em toda empresa é o objetivo em comum, dentro disto existem alguns conceitos como a geração de conhecimento, fluxo de caixa, crescimento, geração de marca, certificações sociais, imiscuídos. (C1)

Questionou-se aos entrevistados sobre a possibilidade de que os principais objetivos das firmas às quais pertencem estejam influenciados por aspectos com o macro ambiente social e ambiental. As respostas obtidas evidenciaram que as organizações efetivamente têm prestado atenção a essas relações, mencionando como exemplo a geração de emprego como uma preocupação particular para uma das firmas (EIV).

Resulta de especial interesse a resposta fornecida por um dos entrevistados quando este mesmo requerimento foi realizado:

Nós temos dois tipos de flor que oferecemos aos clientes, flor normal e flor certificada *fair trade*, os produtos com certificação *fair trade*, têm uma série de aspectos sociais, cujo preço superior é dirigido para aqueles fins. (C1)

Nesse caso, a particular preocupação com o ambiente e a sociedade é relacionada com a linha de produtos. No que se refere ao processo de criação de valor para o cliente, se o *valor para a corporação* pode ser considerado fundamentalmente como propensão ao lucro, então poder-se-ia pensar que se as exigências do mercado e os preços são similares para todos os corretores, as margens de rentabilidade virão principalmente da redução de custos, o que numa perspectiva inter-organizacional é produto do gerenciamento dos relacionamentos, do gerenciamento das informações, serviços de logística eficientes, e já no âmbito organizacional a eficiência da sua estrutura e seus processos produtivos; como é salientado ao longo do trabalho de Walters e Lancaster (2000).

4.2.2 Vetores de Valor e Custo

Nesta secção tenta-se analisar quais são as atividades do processo de produção e comercialização de rosas que são diretamente responsáveis pela geração de atributos de valor e pelos custos.

Assim, as respostas fornecidas pelos corretores sobre este assunto sugerem que a qualidade do produto é o elemento de maior destaque para o cumprimento das exigências dos clientes.

No negócio das flores, basicamente um produto final de excelente qualidade é o requerido, os processos produtivos são muito variáveis dependendo de cada fazenda, nós ao ser um corretor que trabalha com quase 60 fazendas os processos são muito variáveis para cada produto, no entanto contamos com uma equipe de *Quality Control* que visita as fazendas e faz o controle no aeroporto para manter os padrões de qualidade requeridos pelo cliente. (C1)

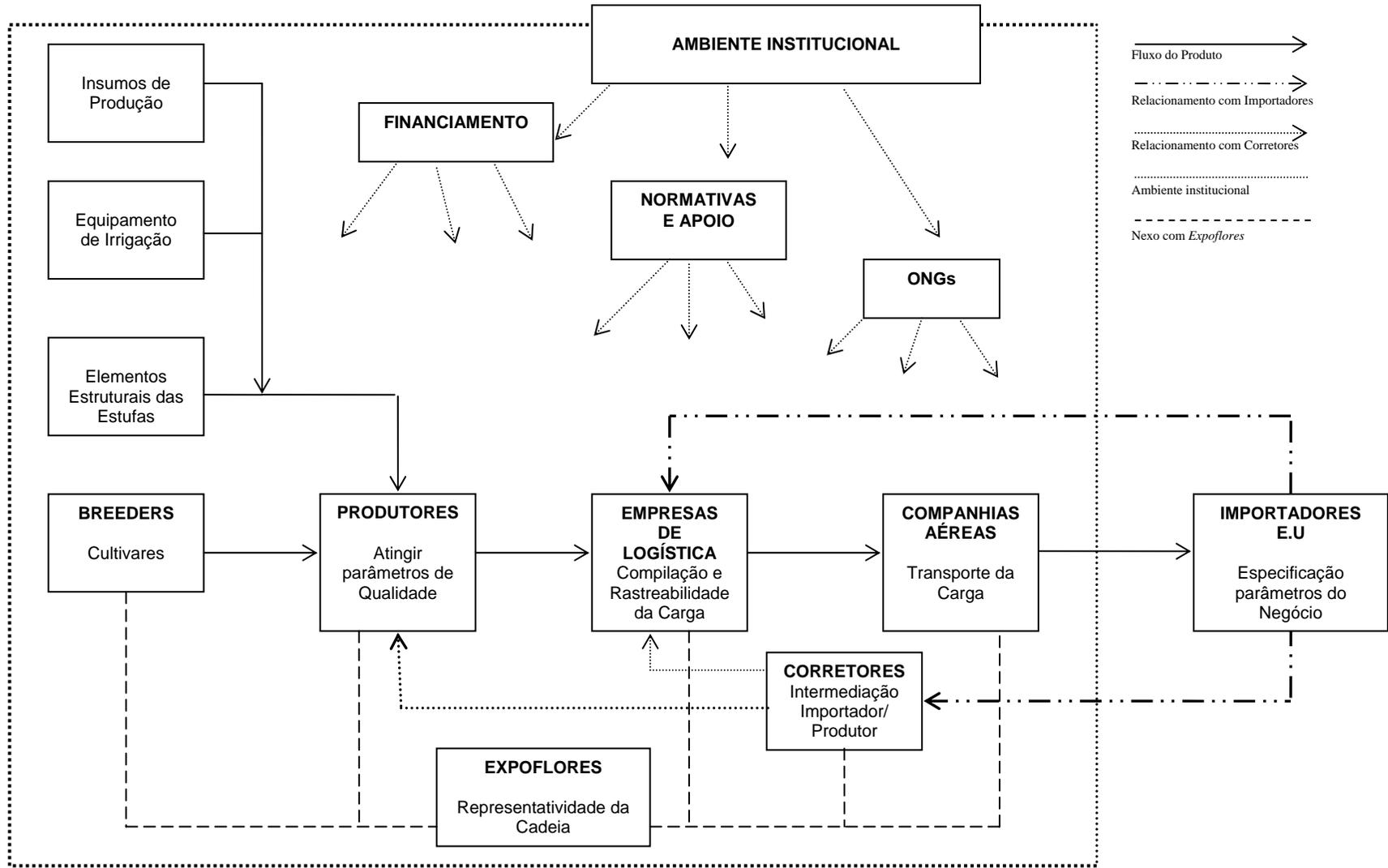


Figura 6: Esquema gráfico dos elos que conformam a Cadeia de Produção de Rosas do Equador

Fonte: Elaborado pelo Autor

Portanto, a maior parcela da criação de valor para o cliente encontra-se no processo produtivo em nível de fazenda; já que os parâmetros de qualidade (tamanho do caule, tamanho do botão, fixação da cor, e ausência de pragas e doenças) são consequência direta do manejo realizado na lavoura e na pós-colheita principalmente. O atual estilo de manejo é caracterizado pelo uso intensivo de agrotóxicos para garantir a ausência de pragas e doenças que possam diminuir a qualidade do produto final.

Vale à pena destacar que esses parâmetros de qualidade dependem também do potencial genético do cultivar.

Sendo a qualidade da rosa o vetor de valor de maior destaque, seria interessante para a cadeia melhorar os parâmetros que a compõem de forma contínua. Gallarza e Saura (2006) e Sweeney, Soutar e Johnson (1996) apontam que quanto maior a qualidade, maior será o valor para o cliente e até a lealdade e a predisposição à compra.

Todas as colocações sobre a qualidade e o processo foram realizadas considerando os depoimentos dos corretores. No entanto, o produto final comercializado no mercado dos Estados Unidos tem elementos adicionais que distinguem a oferta equatoriana dos seus concorrentes.

Como é apontado por Walters e Lancaster (2000) existem serviços complementares que alavancam os fatores chave de sucesso, que no caso são os serviços de logística. Os mesmos autores colocam que quando a *expertise* em esse tipo de atividades não seja o ponto forte da firma é melhor recorrer a empresas especializadas que possam efetuar essa tarefa de forma mais eficiente.

Este é precisamente o caso da cadeia de produção de rosas do Equador, onde os serviços de logística são realizados majoritariamente por empresas do ramo. Isto acontece principalmente pela pequena escala dos produtores, já que sozinhos não conseguiriam completar os volumes necessários para negociar comissões com as empresas de aviação encarregadas do transporte do produto. Evidencia disto é a presença de um número menor de empresas, mas, de tamanho significativamente maior, com estratégias de integração vertical que possuem suas próprias agências de carga.

O processo histórico do negócio das rosas no Equador e seu contexto fizeram com que aparecessem características particulares na cadeia quando comparada com as cadeias dos países concorrentes, particularmente com o vizinho país da Colômbia. Na Colômbia a produção de rosas em nível de fazenda acontece em escala maior que no Equador, motivo pelo qual os produtores colombianos tinham capacidade de enviar volumes elevados do seu produto a seus clientes nos Estados Unidos, tratando diretamente com as empresas de transporte aéreo.

Já no Equador, a pequena escala das fazendas produtoras e os baixos volumes de produto que visavam comercializar deram surgimento às denominadas agências de carga, que ao longo do tempo foram se especializando nos serviços de logística, que atualmente constituem uma parte importante do serviço oferecido aos clientes nos Estados Unidos.

Trazendo as reflexões de Walters e Lancaster (2000) sobre vetores de valor e custos, onde assinalam que o tempo ao mercado deveria ser considerado como um ponto importante para atingir os fatores chave de sucesso, poder-se-ia afirmar que os serviços de logística oferecidos pelas agências de carga no Equador fazem parte também dos atributos positivos da rosa equatoriana no mercado dos Estados Unidos.

De acordo com o depoimento do entrevistado (EL), o serviço que a sua empresa oferece consiste em:

- Receber a flor dos produtores;
- Realizar a atividade denominada de *pre-cooling* (esfriamento das flores até uma temperatura não maior a 4°C);
- Consolidar os blocos de carga a serem enviados à empresa de transporte aéreo;
- Colocar identificações em todas as caixas a serem transportadas;
- E, finalmente levar a flor desde as unidades de armazenamento da empresa até o aeroporto da cidade de Quito.

Isso refere-se ao fluxo do produto dentro da empresa, mas o serviço fornecido tem etapas adicionais que diferenciam o serviço da cadeia de rosas do Equador. A empresa analisada oferece a possibilidade de rastrear a carga desde que entrou no armazem até a chegada no ponto final, que seria o cliente mesmo nos Estados Unidos.

Nas palavras do informante (EL):

O que a gente faz com as rosas é bem parecido ao serviço da UPS, a gente faz um *track* de carga que permite que o cliente acompanhe a carga dele digitando o código de barras que a gente envia para eles no guia em nossa página web, então ai ele consegue ver que fazenda foi que mandou a rosa, onde é que esta a carga dele, que tipo de rosa é que está comprando, em que porta do aeroporto tem que buscar sua carga.....

A realização de forma adequada dos processos citados anteriormente tem importância para se obter um produto final de qualidade. A manipulação adequada dos pacotes evita que a rosa sofra golpes que estragam as pétalas, diminuindo assim a qualidade do produto. Ditos ferimentos também favorecem o aparecimento de patologias, já que existindo tecidos celulares abertos os processos de expansão das doenças são facilitados, especialmente a doença denominada *botrytis*.

O processo denominado *precooling* serve para aumentar a vida útil da flor, e para diminuir o *stress* que a viagem de avião representa para as flores, tendo em vista que os aviões onde viajam as rosas não possuem refrigeração, Talvez este seja um aspecto que poderia ser melhorado no futuro, adaptando espaços refrigerados nos aviões de carga, ou talvez poderia se pensar em transporte por barco, nos quais existem sim equipamentos de refrigeração.

Um dos pontos de maior realce na entrevista realizada com o informante (EL) foi a questão da pontualidade. Nas palavras do entrevistado:

Não adianta você entregar a flor nas condições que o cliente pede, ou dar todo o serviço que a gente dá se você não consegue que a flor chegue a tempo ao destino. De nada serve para o cliente receber sua carga de rosas um dia depois do Valentin, para ele depois desse dia o produto já não serve.

Até aqui se conseguiu detalhar os elementos que fazem parte dos atributos enxergados como valiosos para a comercialização da rosa, que são a qualidade do produto e os serviços de logística. Agora se devem discutir quais as implicações destes processos nos custos de produção.

Na realização da pesquisa não foi possível obter informações contábeis dos produtores e das empresas que participaram na pesquisa, que permitissem analisar em base de dados concretos as questões relacionadas aos custos de produção. No entanto, pode-se fazer um raciocínio das possíveis implicações

dos elementos qualidade e serviço de logística na matriz de custo da rosa equatoriana.

Quanto à questão da qualidade, como já foi mencionado, depende diretamente do processo de produção em nível de fazenda. Os parâmetros de qualidade exigidos no mercado são consequência dos processos realizados para o manejo das plantas.

Esses processos geram custos que provêm da contratação de mão de obra, insumos utilizados (adubos, plásticos, agrotóxicos, embalagens, soluções de hidratação), ferramentas, custos fixos (construção da estufa que compreende as despesas por motivo de estrutura e plásticos especiais, energia elétrica, pessoal de escritório).

A idéia principal que surge desta colocação é a necessidade que as fazendas têm de serem eficientes nos processos de produção, quanto maior a produtividade (que é medida em número de caules coletados por planta por mês) menor o custo unitário, isto em consequência da repartição dos custos fixos. Mas, não se deve focar a diminuição de custos unicamente como consequência do acréscimo da produção, o uso eficiente dos insumos também é uma questão importante, já que os ganhos em eficiência levariam à diminuição dos custos variáveis.

Isto ressalta mais uma vez a necessidade de se desenvolver tecnologia que auxilie no processo produtivo, identificando os processos susceptíveis de melhora, encontrando alternativas mais baratas aos insumos usados atualmente, e contribuindo para acréscimo da produtividade.

Quanto aos custos gerados pelos serviços de logística, talvez sejam estes uma das questões mais polêmicas no seio da cadeia de exportação de rosas, como foi explicado na entrevista realizada junto ao informante (EL).

O transporte de carga por via aérea no Equador, especialmente na cidade de Quito, é limitado por vários fatores. Em primeiro lugar, a distância que deve ser percorrida pelos aviões desde Equador até os Estados Unidos é maior que a distância a percorrer pela carga de um dos principais concorrentes, a Colômbia. Em segundo lugar, o aeroporto da cidade de Quito possui uma pista muito pequena que impede que aviões de tamanho maior decolem, aviões de maior tamanho ajudariam a obter ganhos de escala no transporte. Terceiro, os aviões que partem da cidade de Quito não levantam o vôo com os

tanques de combustível cheios, motivo pelo qual devem realizar paradas em outros aeroportos para se abastecer e continuar as rotas. Quarto, no Equador, a diferença de outros países concorrentes, não existe a denominada política de céus abertos, esta política permite a entrada de aviões não registrados sem prévio aviso. Quando esta política existe, as empresas de transporte aéreo desenham rotas maximizando a utilidade em relação à distância percorrida, e para isto levam em consideração os aeroportos onde podem decolar e as possíveis mercadorias que podem levar. No Equador, ao não existir essa possibilidade, os vôos que chegam ao país têm exclusivamente a intenção de transportar a carga para o qual foram contratados, e em muitas ocasiões os aviões chegam vazios, repassando o custo da viagem de ida ao preço de transporte.

O custo de transporte é pago pelos importadores estadunidenses, esse custo é composto pela tarifa cobrada pela empresa de aviação mais uma comissão denominada *handling* (ou manipulação) cobrada pelas agências de carga. Se existisse um acréscimo das tarifas de transporte, provavelmente os produtores de rosas passariam a receber uma menor remuneração pelos seus produtos.

A logística dentro da cadeia de produção de rosas no equador representa um *trade-off*, já que é importante oferecer um serviço diferenciado no transporte da carga, embora isto ocasione um acréscimo no preço final da flor, diminuindo por esta causa a competitividade do produto equatoriano em comparação com seus concorrentes.

Esta situação conduz à reflexão de quais são as possíveis formas (se existirem) de manter o serviço de qualidade oferecido na área logística ao mesmo tempo em que os custos deste processo são diminuídos. Aparentemente, seria difícil ter os mesmos patamares de qualidade quando fossem realizados cortes nos custos de transporte.

No entanto, esta dificuldade não deve ser vista como insuperável; e é precisamente nestas vicissitudes que o engenho dos atores da cadeia se deve fazer presente, para procurar junto ao governo políticas de transporte aéreo que favoreçam as exportações ou para identificar custos de transação que pudessem ser poupados com relacionamentos de confiança, entre outras.

Apesar de que o panorama pareça sombrio para a redução de custos de logística na cadeia estudada, não deve se deixar de fora a opção de que os clientes nos Estados Unidos valorizem as atividades exercidas pelas agências de carga no Equador e aceitem o preço que esse serviço acarreta. Campanhas de marketing objetivando o posicionamento do produto no mercado e suas características seriam de utilidade para esse propósito.

Como já foi mencionado na revisão bibliográfica, todas estas circunstâncias delimitam o processo de posicionamento da firma, que é precisamente o que será tratado a continuação.

4.2.3 Estratégias de Valor e Posicionamento.

Neste item pretende-se conhecer os atributos de valor que a cadeia de exportação de rosas visa entregar a seus clientes para posteriormente determinar o posicionamento da cadeia no âmbito internacional.

Existiu uniformidade no critério dos entrevistados quanto o relacionado aos atributos de valor que a cadeia de produção de rosas do Equador tenta fornecer a seus clientes. A coincidência girou em torno das características físicas da flor (comprimento do caule, fixação da cor, tamanho do botão); que representam o diferencial do produto equatoriano nos mercados estadunidense e europeu. Vale ressaltar que os serviços de logística não foram mencionados pelos entrevistados do setor de corretagem como característica diferencial da cadeia.

Outra característica mencionada como atributo positivo pelos entrevistados é a flexibilidade que tem o Equador para se adaptar às necessidades do mercado. Como a produção é realizada em unidades de produção pequenas (em comparação à concorrência) pode-se realizar adaptações no produto final já seja nas embalagens, na quantidade ou na composição do conteúdo (flores de diferentes cores, misturas com outro tipo de plantas).

O elemento final para se discutir o posicionamento da cadeia é a questão dos custos, já que deles depende também a abrangência de mercados e segmentos que a produção equatoriana pode alcançar. Foi similar a opinião

dos entrevistados sob este assunto, manifestando que o custo final (incluído custo de produção, custo de transporte e custos de transação) limita a competitividade do setor.

Com estes elementos pode-se inferir que o Equador se posiciona no mercado estadunidense de rosas em segmentos de qualidade *premium*, com destaque para a flexibilidade (customização) do produto. A estes elementos pode-se acrescentar o serviço de logística aprimorado. No entanto, esses elementos estão ligados a custos finais altos, o que dificulta que o país concorra por preço.

Como é salientado por Porter (1996), no conceito de fronteira da produtividade (discutido anteriormente neste trabalho), as opções estratégicas das organizações lucrativas (neste caso conjunto de organizações) não devem ser reduzidas aos pontos extremos da liderança em custos nem tampouco à diferenciação superior. Entre esses dois extremos existe uma vasta gama de possibilidades de posicionamento, cada uma com seus respectivos atrativos que poderão ser aproveitados pelos concorrentes de acordo aos recursos que possuam.

É precisamente na definição da posição que se faz mais evidente o caráter estratégico que têm as atividades das organizações. Para serem bem sucedidas, as empresas deverão ter a capacidade de escolher os segmentos de mercado que ofereçam mais vantagens, considerando simultaneamente os recursos que possuem para entrar na atividade. Ainda pode-se projetar quais os recursos a serem desenvolvidos ou adquiridos para viabilizar a atividade das organizações no segmento escolhido.

Sabendo-se que aparentemente a cadeia de produção de rosas do Equador encontra-se mais perto do extremo da diferenciação do que do extremo da liderança em custos, pode-se colocar o seguinte questionamento: existe alguma outra posição que apresente mais vantagens para a cadeia equatoriana de rosas? Considerando-se que a localização geográfica (que tem relação com a quantidade de horas luz) favorece a produção de rosa de alta qualidade resulta difícil pensar que o país abandone esses segmentos *premium*. Pelo contrário, pareceria mais fácil que o país continue concorrendo nesses segmentos, situação que seria melhor alavancada com processos de

melhoramento da qualidade; com serviços de vendas e logística sinérgicos com o produto oferecido; e com a flexibilidade no produto final.

Sendo assim o incremento das margens de utilidade aparentemente pode ser mais facilmente alcançado reduzindo a matriz de custos, onde a produtividade e a eficiência são os principais temas. Possivelmente os preços pagos nos mercados alvos serão maiores em reconhecimento da qualidade do produto.

4.2.4 Produção e Coordenação de Valor

A produção e coordenação do valor no *framework* de Walters e Lancaster (2000) recebe influência de dois processos, o gerenciamento e estrutura das operações, que por sua vez compreende a produção e a logística e o gerenciamento da estrutura organizacional. A continuação serão detalhados cada um destes componentes.

4.2.4.1 Gerenciamento e Estrutura das Operações.

4.2.4.1.1 Produção

Na entrevista como o informante (EIV) foram citados os seguintes procedimentos como essenciais para a produção de rosas.

- Preparação do terreno;
- Desinfecção do solo;
- Construção das estufas;
- Plantio;
- Podas;
- Fertilização;
- Controle de pragas e doenças;
- Areação das camas;
- Retirada de brotes;
- Eliminação de caules defeituosos;
- Eliminação de botões defeituosos;
- Colheita;

- Hidratação;
- Embalagem;
- Refrigeração.

Destas atividades a poda é a que permite de certa forma adaptar o processo produtivo às exigências dos clientes relacionadas a tempo e forma. Um exemplo disso é a poda denominada *pinch* efetuada com o propósito que os mais altos níveis de produção sejam atingidos nas datas próximas à principal época de comercialização de rosas, o dia 14 de Fevereiro, São Valentin. Com a poda também pode-se regular o tamanho do caule colhido, simplesmente cortando a flor no comprimento determinado. Para atingir comprimentos maiores (de oitenta centímetros em diante) escolhe-se um caule de características adequadas e cortam-se os caules próximos de forma que aquele selecionado possa ter maior quantidade de nutrientes, luz e espaço para crescer.

Vale à pena mencionar que estes esquemas de poda unicamente fazem coincidir as épocas de produção com as épocas de comercialização; tratando-se de um ser vivo, não é possível alterar significativamente os tempos necessários para as plantas atingirem os respectivos estados fenológicos. Isto abre uma porta para pesquisas na área de produção, onde assuntos como a biotecnologia, a utilização de hormônios vegetais e desenvolvimento de cultivares precoces poderiam ser de interesse.

Os principais fatores de produção usados nos processos de produção de rosas são, segundo o critério dos entrevistados, os cultivares diferenciados em cores e em resistência à viagem de avião, fornecidos pelos denominados *breeders*; os componentes estruturais das estufas (plásticos especiais, alumínio ou madeira para as colunas, filtros de sol), equipamento de irrigação por gotejamento; insumos agrícolas (defensivos, fertilizantes solúveis), mão de obra, e ferramentas.

A relação entre os produtores e os *breeders* talvez seja a mais particular. Os *breeders* que atuam na cadeia equatoriana são relativamente poucos, e os custos que devem recuperar pelos processos de obtenção são altos por causa da baixa porcentagem de cruzamentos que efetivamente chegam ao mercado (neste caso aos produtores). Eles, também, são os

encarregados de gerar demanda por uma variedade em particular através da exibição dos seus novos produtos em feiras internacionais especializadas.

Com estas considerações os preços cobrados aos produtores pelos direitos de propriedade (*royalties*) resultam, na visão deste setor, elevados. Pensando no funcionamento da totalidade da cadeia, este relacionamento poderia de alguma forma representar uma complicação. Encontrar formas alternativas de pagamento no relacionado a prazos e durações do pagamento dos *royalties* beneficiaria aos produtores, embora estas condições aparentemente não representem vantagens para os *breeders*.

Quanto aos outros insumos de produção, a oferta não é tão concentrada como no caso dos cultivares, existindo a possibilidade de escolher entre vários fornecedores de acordo aos benefícios que ofereçam para os produtores.

4.2.4.1.2 Logística

4.2.4.1.2.1 Gerenciamento dos pedidos

Segundo o que foi percebido nas entrevistas, a forma de realizar e receber pedidos depende da estrutura e da função da organização dentro da cadeia. Considerando-se o caso dos corretores, estes normalmente fazem seus pedidos depois de ter ordens de compra combinadas com os importadores, com essa confirmação procede-se a realizar a gestão junto com os produtores.

Nas organizações que possuem integração vertical, o processo varia já que trabalham com ordens fixas semanais, mas também deixam aberto um espaço para colocar algumas quantidades fora dos canais de distribuição freqüentes.

Atualmente, estas gestões se realizam através de telecomunicações como telefone e internet, fundamentalmente. O uso de bases de dados ou sistemas de informação integrados entre os diferentes elos não é uma prática comum na cadeia.

Estas possibilidades poderiam ser consideradas, já que no critério de Walters e Lancaster (2000), a utilização de tecnologias como EDI (electronic data interchange) e ECR (efficient consumer response) são exemplos de como

se poderiam reduzir custos, melhorar a precisão e incrementar a satisfação dos consumidores.

4.2.4.1.2.2 Distribuição

Neste item pretende-se detalhar o caminho percorrido pelas rosas desde a saída das fazendas produtoras até sua chegada. Existiu coincidência nas fases do processo mencionadas pelos entrevistados, como especifica o trecho de uma das entrevistas.

Quando a flor sai da fazenda é transportada em caminhões refrigerados até agências de carga, vale aclarar que a flor já processada deve ser hidratada em pós-colheita mínimo 4 horas para ser despachada, esta hidratação é realizada a 4 graus centígrados. Uma vez que a flor é entregue nas agências de carga, esta é consolidada para posteriormente ser enviada a *palletizadoras* localizadas nos aeroportos e depois serem carregadas nos aviões dependendo da hora do vôo e o destino. Chegada a carga ao país de destino final o cliente retira do aeroporto a carga, ou retira do *broker* dependendo da negociação estabelecida. (C2)

Há ocasiões em que as agências de carga equatorianas têm contatos com operadores de logística nos Estados Unidos, o que permite que as agências participem do processo de distribuição até a última etapa, que seria a entrega do produto aos clientes.

Também é necessário mencionar que as empresas que integram verticalmente as etapas do processo de produção e comercialização a fase de consolidação da carga acontece dentro da mesma organização.

Em seções anteriores já foram discutidas as implicações da logística no valor para os clientes e os possíveis benefícios que apresenta a contratação de firmas especializadas para estes propósitos.

4.2.4.1.2.3 Confiabilidade

Duas questões foram analisadas no tangente à confiabilidade. O primeiro componente pesquisado está relacionado com a chegada do produto em boas condições, e o segundo componente refere-se à chegada a tempo da carga.

A chegada do produto em boas condições é influenciada pelos processos realizados em nível de fazenda e também nas agências de carga. Em nível de fazenda, os aspectos mais importantes são o tempo transcorrido entre a colheita e a hidratação (não superior a quatro horas); a hidratação (qualidade do hidratante, tempos e soluções adequadas); e os aspectos fito-sanitários. Já nas agências de carga a flor deve ser refrigerada (*pre-cooling*) e manipulada com cuidado para evitar danos físicos, que posteriormente poderiam ocasionar problemas patológicos.

O segundo componente analisado em relação à confiabilidade é a chegada a tempo das cargas. São as agências de carga e as empresas de aviação as responsáveis por cumprir os itinerários de forma adequada. Para este propósito é importante a capacidade organizacional das empresas aéreas no relacionado ao cumprimento dos horários de saída e chegada dos vôos, e também os relacionamentos das agências de carga com seus parceiros nos lugares de destino do produto.

Vale à pena mencionar que os guias de carga eletrônicos e os sistemas de monitoramento da carga permitem aos clientes acompanhar trajeto a trajeto o percurso da carga encomendada.

4.2.4.1.2.4 Disponibilidade

O propósito deste item foi conhecer se existe diversidade na oferta de serviços de logística na cadeia de produção de rosas do Equador. Com as informações fornecidas pelos entrevistados pôde-se inferir que existem sim disponibilidade e variedade de serviços de logística.

Mas encontram-se diferenças entre os tipos de empresas que operam nesta atividade, essas diferenças correspondem à estrutura das empresas e ao serviço fornecido.

Encontram-se presentes na cadeia, por exemplo, empresas de carga, que apenas contam com escritórios e telecomunicações cuja função é servir de vínculo entre o comprador e a companhia aérea, sem possuir equipamentos de refrigeração, aspecto que limita a qualidade do serviço oferecido.

Também existem empresas maiores que oferecem um serviço mais completo, dispendo de instalações adequadas para a estocagem do produto, e

que oferecem a possibilidade aos clientes de acompanhar o percurso da carga, e as condições específicas com as quais a carga foi recebida e enviada.

4.2.4.2 Gerenciamento e Estrutura Organizacional

Nesta seção tentou-se conhecer como se faz uso das capacidades dos parceiros por parte das corretoras, com o fim de poder responder adequadamente às exigências dos clientes.

As informações fornecidas por um dos entrevistados pertencente ao setor de corretores salientam a importância da geração conjunta de conhecimento por parte das organizações participantes no processo produtivo. Merece destaque o fato das organizações estarem vinculadas à Expoflores (Associação de Exportadores de Flores do Equador), o que segundo o entrevistado permite fazer um trabalho em nível de país.

O melhoramento contínuo das relações com os fornecedores permite ter um *feedback* adequado ao mesmo tempo que as fazendas produtoras sentem-se respaldadas pelas informações compartilhadas no referente a qualidade preços, pagos entre outras que provêm dos clientes no mercado dos Estados Unidos.

A integração vertical da comercialização com a produção evidencia as vantagens que se podem obter de um processo coordenado. No entanto, o relacionamento adequado com as fazendas produtoras (fundamentalmente aquelas de maior reputação) com os corretores é destacado por um dos entrevistados (C1) como recurso importante para diversificar a oferta. Além disso, o entrevistado destaca o forte vínculo da empresa corretora com a agência de carga pela qual envia seus produtos como fonte de vantagem competitiva, já que perante os grandes volumes comercializados é possível negociar melhores preços com as companhias aéreas.

O processo de produção e coordenação de valor está cercado por dois influentes aspectos, o gerenciamento dos relacionamentos e o gerenciamento da informação. Estes aspectos influenciam tanto no processo mencionado anteriormente quanto nas opções estratégicas da firma, já que com uma maior disponibilidade de informações (as quais podem provir dos parceiros da empresa) expandir-se-ia o leque de opções para a firma. A falta de

competência em determinados processos pode ser alavancada pelos bons relacionamentos com parceiros especializados, o que permitiria ter um resultado final onde as maiores virtudes das organizações participantes estejam presentes.

4.2.4.3 Gerenciamento das Informações

Na continuação descreve-se as características dos tipos de informações e seu fluxo no seio da cadeia estudada, segundo a ótica dos entrevistados. Apresentar-se-ão os processos de coleta e compartilhamento de informações, e suas implicações estratégicas.

4.2.4.3.1 Identificação

Neste item pretende-se conhecer as táticas dos corretores para encontrar novos clientes e novas áreas geográficas que mostrem interesse pelo produto.

As táticas variam de acordo com a disponibilidade de recursos, com a estrutura da organização, e com o aproveitamento realizado das relações com os outros envolvidos na cadeia produtiva. Assim, a prática mais comum entre os corretores é a busca de novos clientes usando telecomunicações (internet e suas ferramentas fundamentalmente); pesquisas em bases de dados especializadas; realização de visitas aos clientes potenciais; solicitar referências às outras organizações; e também pelo olho crítico do vendedor. Outras empresas possuem unidades especializadas localizadas nos Estados Unidos encarregadas de efetuar a busca de novos clientes.

Paralelamente à identificação de clientes potenciais, os corretores indagam a especificidade dos requerimentos no relacionado ao produto. Nas palavras do informante (C2), as particularidades das características da rosa podem ser divididas em dois grupos, uma categoria geral que compreende parâmetros mais amplos, e uma categoria específica onde atendem-se exigências particulares dos clientes.

Existem dois tipos de qualidade, a qualidade geral (*botrytis, despetalado, oídio, desespinado, clorosis, etc*) e a qualidade específica

do cliente (tipo de capucha, tamanho de cabeça, restrições de variedades, etiquetas especiais, receitas dos ramos, etc) então a qualidade específica do cliente é a que varia.

Como foi mencionado anteriormente, a flexibilidade no sistema de produção e colheita permite aos corretores adaptarem sua oferta de acordo aos requerimentos dos clientes. Mais uma vez deve-se destacar a importância que têm os relacionamentos adequados entre a produção e comercialização na criação de valor para o cliente, e como o acionar conjunto favorece esse processo.

Outro ponto de destaque é a expertise dos vendedores sobre o mercado de destino, já que de acordo com o cliente é mais fácil vender determinado tipo de produto. Segundo o informante (EIV) é necessário saber o que oferecer e para quem oferecer.

Fechando este item, apresentam-se as principais regiões geográficas de compra de rosas equatorianas nos Estados Unidos. As opiniões dos entrevistados coincidem em apontar à cidade de Miami como a principal porta de entrada do produto, e a cidade de Los Angeles como a segunda de maior importância. Destas cidades o produto é distribuído para todo o país. No entanto, é necessário colocar que os compradores encontram-se espalhados em várias cidades, motivo pelo qual, outros aeroportos estão na mira dos produtores, como será comentado posteriormente.

4.2.4.3.2 Tempo

Este item apresenta os procedimentos utilizados pelos corretores para obter e usar informações sobre o mercado a tempo. Mais uma vez a estrutura das organizações faz variar os métodos para este procedimento.

Um dos entrevistados explicou que a organização onde trabalha usa como referência as mudanças na oferta de rosa nas redes de varejo, e apontou que atualmente a tendência predominante no mercado dos Estados Unidos é a redução de preços. Em outras organizações que participaram na pesquisa este assunto não foi desenvolvido com clareza, no entanto apontaram a criação de sistemas de ordens e de faturamento como possíveis formas de acompanhar as variações na demanda.

Quanto ao uso oportuno das informações, os entrevistados manifestaram que o trabalho do dia a dia faz com que as informações sejam difundidas com frequência.

4.2.4.3.3 Exatidão

As medidas implementadas pelos corretores para entender satisfatoriamente os requerimentos dos clientes e evitar distorções são apresentadas na continuação.

O procedimento realizado por uma das organizações participantes da pesquisa (C1) para que o produto oferecido esteja acorde aos requerimentos dos clientes é apresentado no seguinte trecho da entrevista.

Todo pedido traz as especificações escritas e quando possível fotografias, adicional a isto a equipe de controle de qualidade revisa e verifica cada ponto das receitas (*composição do produto final*) a vender. Tem-se continuo contato com os clientes para melhorar em cada despacho os requerimentos esperados.

O processo mencionado é interessante nesta discussão, pois o uso de apoios visuais e de protocolos ajuda a padronização do produto e evita distorções desnecessárias, e diz respeito, também, sobre a competência dos corretores para atender aos pedidos dos clientes. Esta prática é levada do corretor ao produtor, como é evidenciado na informação fornecida por um dos entrevistados (C1).

A equipe de controle de qualidade visita diariamente às fazendas verificando o cumprimento das ordens enviadas. Adicionalmente o departamento de compras envia a ordem de compra de forma detalhada com todos os parâmetros a serem usados.

Com a implementação destas práticas atinge-se os patamares de qualidade desejados pelos compradores. Com estes procedimentos os corretores estão em condições de oferecer produtos customizados feitos sob medida, o que contribui na criação de valor para o cliente, e poderia constituir um diferencial da cadeia de produção de rosas do Equador se táticas similares forem instituídas no setor em questão.

4.2.4.3.4 Relevância

A seguir serão apresentadas as principais idéias expressadas pelos entrevistados sobre a relevância das informações que eles recebem, e como eles fazem para distinguir as informações de maior utilidade.

Existiu um consenso entre os participantes da pesquisa em torno à existência de um grande fluxo de informações sobre uma diversidade de assuntos, no entanto nem todas as informações por eles recebidas eram aproveitadas. Um dos entrevistados mencionou que a qualidade das informações que ele recebia era muito pobre, de forma que ele não encontrava utilidade alguma.

Sendo assim, os entrevistados expressaram que a qualidade da informação está relacionada com a fonte de origem, desta forma eles conseguem processar a grande quantidade de informações que diariamente chega a eles, fundamentalmente pela internet. Além disso, quanto mais específica a informação maior a oportunidade de aproveitá-la, como foi mencionado por um dos entrevistados quando se referiu ao desenvolvimento de novos produtos a partir das especificações dos clientes.

4.2.4.3.5 Controle

Provavelmente o controle das informações seja um dos aspectos mais interessantes dentro da cadeia de produção estudada neste trabalho. Nas entrevistas evidenciou-se que as informações sobre tendências são compartilhadas, assim como a reputação de clientes (divulgando a identidade de aqueles clientes que não agiram de forma adequada com os corretores).

Na opinião de um dos entrevistados, compartilhar esse tipo de informações contribui para a geração de identidade da cadeia de rosas do Equador, para no futuro crescer e se destacar em nível de país. No entanto, o mesmo entrevistado mencionou que o compartilhamento de outro tipo de informações (financeiras principalmente) não é de interesse de nenhuma organização. Isto foi evidenciado quando se tentou indagar sobre a distribuição das margens de utilidade entre os elos da cadeia, o receio existente sobre esse

tema gera certa ambigüidade na conduta supostamente sustentada no interior do grêmio produtivo.

Apesar desta situação, foi evidente que o compartilhamento das informações de alguns corretores com seus fornecedores contribui para uma gestão mais adequada e flexível, que são geradas pela confiança existente e a claridade nos processos. Vale ressaltar que os corretores tentam diminuir as incertezas dos produtores compartilhando informações sobre seus clientes, as exigências dos mesmos e os termos nos quais se desenvolverá o negócio no que diz respeito aos pagamentos e suas datas correspondentes.

4.2.4.4 Gerenciamento dos Relacionamentos

Neste item pretendeu-se caracterizar os relacionamentos no interior da cadeia produtiva analisada, identificando-se os conceitos mencionados no trabalho de Walters e Lancaster (2000): coordenação, co-produção, co-destino, gerenciamento dos custos e transparência de informação.

Ao longo das entrevistas realizadas para este trabalho evidenciou-se a existência de relacionamentos positivos que favorecem a gestão adequada da cadeia, mas estes relacionamentos apresentam-se em casos particulares nos quais existe coordenação adequada entre os atores do processo produtivo (produtores, corretores, agências de carga); obtendo-se assim vantagens de uma gestão conjunta em nível interorganizacional.

No entanto o parecer dos entrevistados no que tange aos relacionamentos entre os conglomerados de produtores, corretores e agências de carga não é tão positivo assim. Nota-se uma contínua disputa de poder entre os elos da cadeia, como foi manifestado pelo informante (EL), que comentou sobre as manobras que a associação de produtores estaria implementando.

Segundo o entrevistado, a associação de produtores estaria em negociações com a prefeitura da cidade de Quito para ter exclusividade na concessão de asa predestinada para o embarque de flores do novo aeroporto da cidade, e dessa forma controlar a etapa de carga, e conseqüentemente deixar fora da atividade às agências de carga que atuam hoje no setor.

Isto evidencia que as vantagens dos relacionamentos positivos entre os elos da cadeia ainda não são difundidas e entendidas no universo de participantes da atividade econômica. Também pode-se inferir destas colocações que não é representativa a quantidade de participantes que acreditam na união da cadeia e as vantagens que podem e poderiam ser obtidas.

É importante ressaltar mais uma vez que o funcionamento harmônico do conjunto de atividades produtivas permite aproveitar as melhores competências das organizações participantes e dessa forma satisfazer adequadamente os requerimentos dos clientes através de processos de produção e distribuição apurados.

Em síntese, os relacionamentos positivos dentro da cadeia expandem o leque de opções estratégicas, tanto no acréscimo do valor que poderia ser entregue aos clientes quanto nas táticas produtivas, as quais em conjunto permitiriam melhorar o posicionamento da rosa equatoriana no mercado internacional e melhorar a competitividade desta atividade.

4.2.4.5 Normativas Trabalhistas no Equador

No Ministério de Trabalho do Equador, foram obtidas informações sobre a regulamentação que as empresas produtoras de rosas são obrigadas a cumprir, focadas principalmente nas questões de saúde e segurança dos trabalhadores, na unidade do Ministério correspondente.

Na entrevista pôde-se perceber que existe uma série de diretrizes que visam a proteção do trabalhador, principalmente dos grupos catalogados pelo Ministério como vulneráveis, que está composto por menores de idade, estrangeiros, pessoas com deficiências físicas, mulheres e pessoas contratadas através de empresas de terceirização de serviços (esta modalidade de contrato foi eliminada na Constituição da República do Equador aprovada em referendun no ano de 2008).

Sobre este tema, o informante (MT) que considerando os possíveis riscos tanto psicológicos quanto físicos, as empresas optaram por parar de contratar menores de idade.

Para a obtenção das permissões de funcionamento, as fazendas produtoras são obrigadas a realizar um guia de segurança do trabalhador, onde constem as ações que serão implementadas para diminuir os riscos mecânicos, físicos, químicos, biológicos e ergonômicos que poderiam se apresentar como produto da atividade. As fazendas têm, também, a obrigação de formar comitês de segurança do trabalhador, com representantes dos trabalhadores, da administração e um profissional da área de prevenção dos riscos no trabalho.

4.3 FUTURO

A continuação coloca-se as principais observações realizadas pelos entrevistados sobre o panorama futuro da cadeia de produção de rosas. Os conceitos analisados nesta seção correspondem aos itens discutidos anteriormente, com a diferença que nesta oportunidade falar-se-á sobre a situação dos mesmos em tempo futuro.

4.3.1 Proposição de Valor

4.3.1.1 Valor para a Corporação.

Sobre este ponto em particular nota-se que os entrevistados têm dado atenção a possíveis mudanças nas exigências sociais, eles apontam que tendências como as certificações *fair trade* ou *Flor del Ecuador* possivelmente sejam de interesse para as organizações participantes da atividade.

Sendo assim, poder-se-ia pensar que as mudanças serão produto de variações nos requerimentos dos clientes que serão transmitidas ao longo da cadeia, para finalmente serem implementadas no nível do produtor, quem finalmente seria o encarregado de por em prática as diretrizes das normativas das certificações.

Ainda que não seja factível conhecer quais as motivações das firmas para implementar mudanças favoráveis ao ambiente e à sociedade, as ações empreendidas estariam em concordância com as idéias de Opschoor e

VanderStraaten (1993) quando discutem a necessidade de sobrepor os interesses sociais acima de interesses individuais ou organizacionais.

4.3.2 Vetores de Valor e Custos

Quando foi indagado o critério dos entrevistados sobre a situação futura dos vetores de valor e custos existiu divergência nas opiniões. Para um dos entrevistados a redução nos preços pagos pelos clientes estadunidenses obrigará a que os produtores sejam mais eficientes para poder continuar na atividade. Ou seja, existiria uma necessidade de diminuir os custos de produção e incrementar a produtividade para poder ter margens de utilidade em condições de quedas de preços.

Já na opinião de outro entrevistado, existirão poucas mudanças em relação ao que acontece atualmente, onde a qualidade do produto é o item mais importante na sua consideração. No entanto, ele gostaria que existisse uma maior profissionalização nas atividades desenvolvidas na cadeia, o que contribuiria para melhorar a gestão em todos os elos.

A flexibilidade para satisfazer requerimentos específicos ainda continuará sendo destaque da cadeia de rosas equatoriana, e no futuro continuará representando um diferencial em comparação com os concorrentes.

Quanto aos serviços de logística, segundo o entrevistado que atua no setor, a tendência é que as pequenas empresas desapareçam por causa da falta de investimento no negócio, e assim só as agências maiores conseguiriam operar ainda. Isto implicaria que o serviço fornecido atualmente por estas organizações esteja presente com maior representatividade na cadeia, o que contribuiria para melhorar o conceito da cadeia nos mercados onde a flor é vendida. É necessário destacar que a construção do novo aeroporto para a cidade de Quito gera incertezas para o setor cargueiro pelas múltiplas implicações para essa atividade que ainda não podem ser previstas. Ainda assim, poder-se-ia pensar nesse acontecimento como uma oportunidade a ser aproveitada por toda a cadeia.

4.3.3 Estratégia de Valor e Posicionamento

As características apontadas neste item no Presente tiveram relação forte com a localização geográfica do país. Esta localização representa tanto vantagens quanto desvantagens. As vantagens são consequência da posição geográfica (linha do equador), onde existe uma maior quantidade e intensidade de luz solar ao longo do ano, que como foi mencionado favorece o crescimento e fixação da cor nas flores.

No entanto, é a posição relativa do país no continente que representa uma dificuldade no processo de comercialização pela maior distância relativa aos concorrentes.

No futuro, nenhuma das duas colocações anteriores mudará. O Equador sempre desfrutará de condições favoráveis para a cultura, e ainda ficará mais longe do mercado alvo (Estados Unidos) que a Colômbia.

Segundo o critério dos entrevistados, no futuro o Equador ainda sustentará sua competitividade na produção de rosas baseando-se na qualidade do produto, ao que deveria adicionar-se o aprimoramento dos serviços de logística.

Deixa-se para o fechamento deste trabalho as considerações do autor sobre o posicionamento e estratégias que poderiam ser adotadas na cadeia, já que estas dependem da análise dos outros componentes do *framework* proposto.

4.3.4 Produção e Coordenação de Valor.

4.3.4.1 Processo Produtivo

Para os entrevistados, as variações no processo produtivo da rosa serão leves no futuro, já que as tecnologias de produção têm se mantido ao longo do tempo, apresentando apenas pequenas mudanças ou adaptações, as quais são produto do aprendizado com a atividade e ocasionalmente vêm como consequência das certificações que as fazendas produtoras obtém, como é o

caso do denominado selo verde que é uma certificação de produção com técnicas orgânicas.

No entanto, se existissem condições no macro ambiente social que pressionassem à cadeia no sentido de implementar mudanças adotando os princípios da sustentabilidade, a produção poderia ser um dos possíveis alvos. Nesta etapa do processo produtivo poderiam realizar-se aprimoramentos no uso de insumos agrícolas como menciona Tilman *et al*, (2002). Como foi mencionado anteriormente, o envolvimento dos *breeders* no desenvolvimento de tecnologia seria de grande utilidade já que na agricultura contar com bons materiais para o plantio representa um começo alentador; a junção de cultivares de qualidade com manejo adequado permite obter acréscimos na produtividade e favorecem a redução de custos, pela eficiência no uso dos recursos e pelo potencial genético das plantas.

A competitividade futura do país na atividade depende de que as duas diretrizes apontadas (produtividade e redução de custos) sejam perseguidas, motivo pelo qual a estratégia da cadeia deveria dedicar especial atenção ao processo produtivo, o qual deveria ser norteado por um programa de desenvolvimento tecnológico. A pergunta que surge é que tipos de tecnologias deveriam ser impulsionados no intuito de obter melhoras para o setor produtivo? A resposta desta pergunta dependerá das expectativas e os interesses dos envolvidos na produção de rosas, e se esses interesses acompanham os preceitos do Desenvolvimento Sustentável ou não.

4.3.4.1.1 Logística

4.3.4.1.1.1 Gerenciamento dos Pedidos.

A automatização dos processos de pedidos é apontada pelos entrevistados como a tendência predominante para o setor. Usando sistemas de informação pretende-se melhorar a eficiência integrando as bases de dados dos clientes com os corretores, de forma que os pedidos cheguem de forma automática. Esta tendência deve ser estendida aos produtores de forma que a cadeia em geral tenha condições de atingir os requerimentos dos clientes com maior rapidez e exatidão.

4.3.4.1.1.2 Distribuição

Um dos temas mais controvertidos no âmbito da produção de rosas no Equador é a construção do novo aeroporto da cidade de Quito. Os entrevistados do setor de corretagem apontam várias vantagens que a cadeia terá como consequência da obra, entre elas está a proximidade do novo aeroporto com o pólo produtivo de Tabacundo o que permitiria reduzir despesas por conceito de transporte. Outro avanço estaria na melhor organização no processo de carga.

Entretanto, também existem possíveis prejuízos fundamentalmente para o elo de serviços de logística, por causa da possível concessão da toda a asa dedicada à carga de rosas do novo aeroporto à associação *Expoflores* formada, principalmente, por produtores. Sendo assim a continuidade das empresas de serviços de logística estaria comprometida. Vale ressaltar que o serviço fornecido por essas empresas contribui na criação de valor para o cliente; e que a *expertise* que possuem essas organizações é o resultado de um processo de evolução de anos. A falta de organizações especializadas em logística poderia representar uma perda para a cadeia como um todo. Mais uma vez, pode-se contrastar esta situação com o critério de Walters e Lancaster (2000), estes autores colocam que os tempos de entrega podem constituir uma questão crítica para os clientes, portanto os menores tempos a custos mínimos ou ótimos poderiam ser mais facilmente alcançados usando os serviços de empresas especializadas.

Outro ponto ressaltado pelos entrevistados é desconhecimento das taxas aeroportuárias que serão cobradas no novo aeroporto, fator que influencia também na competitividade da atividade econômica analisada.

4.3.4.1.1.3 Confiabilidade

A questão da confiabilidade, como já foi apontada, tem duas fases, a primeira relacionada à chegada do produto em boas condições, e a segunda relacionada com a chegada a tempo do produto. Segundo o critério dos entrevistados existirá pouca variação quanto o relacionado a este item, o sucesso ainda dependerá da ação conjunta dos produtores e das agências de

carga. As melhoras progressivas nos dois componentes beneficiarão à cadeia como um todo. Isto abre espaço para a otimização na gestão e possibilidades para pesquisas que visem aprimorar a conservação do produto.

Na corretora onde trabalha um dos entrevistados pensam em continuar com a implementação de programas de qualidade com seus clientes. Seria de grande utilidade para o setor que este tipo de táticas espalhem-se na maior quantidade de empresas atuantes, e assim obter ganhos a nível geral.

4.3.4.1.1.4 Disponibilidade

De acordo às informações fornecidas pelos entrevistados chega-se à conclusão de que provavelmente existirá uma diminuição no número de empresas que forneçam serviços de logística. Baseando-se nos possíveis arranjos futuros das operações de carga do novo aeroporto, já que talvez a área de carga seja concedida à associação *Expoflores*.

Nesse cenário, a critério dos entrevistados, também será difícil que as companhias pequenas que trabalham acoplado carga na cidade de Quito consigam manterem-se competitivas se não realizam investimentos em instalações em áreas próximas ao novo aeroporto.

4.3.4.2 Gerenciamento da Estrutura Operacional

As considerações realizadas pelos entrevistados sobre este tema apontam a necessidade de melhorar continuamente as relações existentes entre os setores envolvidos na produção e comercialização de rosas, já que dessas relações dependerá que a cadeia mantenha-se competitiva.

Pode-se inferir a partir desse argumento que a *expertise* em processos determinados presente em cada elo da cadeia deveria ser valorada e não subestimada como aparentemente é agora. Parece que alguns dos participantes da cadeia não entendem bem qual o aporte dos participantes dos outros elos na obtenção do produto final.

Esta situação se evidenciou no comentário do Gerente de uma empresa de logística referente às opiniões de alguns produtores sobre a função da empresa que ele representa. Anedoticamente, alguns produtores acham que a

única função das empresas de logística é colar papeis nas caixas de rosas (referindo-se aos guias de carga) e consideram manifestado que as empresas de logística unicamente atrapalham o processo, e ainda manifestando que eles mesmos conseguiriam realizar uma função tão simples.

Só conhecendo o aporte de cada um dos elos poderá fazer-se o melhor uso das competências dos envolvidos, mais uma vez ressalta a utilidade que tem o conhecimento específico de uma atividade, tanto para a otimização quanto para a flexibilidade dos processos.

4.3.5 Gerenciamento das Informações

Na visão dos entrevistados apenas existiriam pequenas variações no relacionado ao gerenciamento de informações. Os pontos de maior destaque foram a possibilidade de usar os aeroportos de cidades como Chicago, Dallas, Atlanta e Nova Iorque como novas portas de entrada da flor equatoriana; e a possível implementação de páginas web onde constem as características dos pedidos realizados pelos clientes.

Na visão de Slater e Naver (2000) a existência de táticas inter-organizacionais para a geração de Inteligência de mercado permite a solução de problemas e identificação de oportunidades, e também permite que as organizações estejam preparadas para resolver problemas futuros. A ação conjunta dos envolvidos para a geração de inteligência de mercado permite que informações de diversas naturezas sejam disponibilizadas e utilizadas em função dos interesses da cadeia. Por esse motivo seria interessante aprimorar a gestão da informação no futuro para alavancar a orientação ao mercado da cadeia produtiva em estudo.

4.3.6 Gerenciamento dos Relacionamentos

Baseando-se nos depoimentos dos entrevistados observa-se que não existirão variações significativas no gerenciamento dos relacionamentos na cadeia equatoriana de rosas. Ou seja, continuarão existindo relacionamentos positivos entre organizações específicas da cadeia, embora quando se

considere os elos de forma mais abrangente esses relacionamentos não evidenciam cooperação, ao contrário persistem as disputas de interesses.

Ainda assim, é necessário anotar mais uma vez que poderiam se obter vantagens através da implementação de parcerias, relações cooperativas, relações cooepetitivas, alianças, entre outras que permitam criar uma identidade do conjunto da cadeia, onde seja entendido de forma clara o aporte que faz cada elo e as organizações que a ele pertencem na obtenção do produto final.

Como é salientado no *framework* de Walters e Lancaster (2000), tanto o gerenciamento das informações quanto o gerenciamento dos relacionamentos têm influencia sobre a estratégia de valor e posicionamento e sobre os vetores de valor e custos, em outras palavras, as opções pelas quais a cadeia poderia optar e as formas mais eficientes de atingí-las são potencializadas quando existe um fluxo de informações relevantes e oportunas, e quando pode-se aproveitar as aptidões das outras organizações envolvidas no setor produtivo.

Isto é de especial importância na construção da estratégia já que ambos os processos serão relevantes para desenvolver aquelas variáveis que se encontrem atualmente embaixo dos pontos de referência pretendidos no futuro.

4.3.7 Normativas Trabalhistas do Equador

Este item apresenta grande incerteza no futuro, considerando a conjuntura política que o Equador atravessa atualmente. Algumas das políticas implementadas pelo governo atual visam o acréscimo dos salários mínimos no setor rural, e melhoramento das condições de trabalho, de aposentadoria, de saúde pública para os trabalhadores rurais. Na visão do informante (EIV), se estas políticas são levadas à prática “ todos nós deveremos ir pra casa”, fazendo uma metáfora à inviabilidade econômica da produção de flores se existisse um acréscimo no valor dos salários no setor rural.

4.4 RELAÇÕES TEMPORAIS ENTRE ESTRATÉGIA E TECNOLOGIA

A estratégia e a tecnologia têm relações particulares que é necessário entender para obter o sinergismo desejado entre as duas, do contrário, podem

se apresentar antagonismos que inviabilizem os projetos organizacionais. Estas relações têm influência marcada do tempo, que gera relações de causa e efeito entre estratégia e tecnologia no avanço do mesmo. Na presente pesquisa se discutem três possíveis variações da estratégia e a tecnologia em função das relações apresentadas por Itami e Numagami (1992).

4.4.1 A Estratégia capitaliza-se da Tecnologia, e suas Implicações.

A primeira relação colocada por Itami e Numagami (1992) tem a ver com a estratégia e a tecnologia no presente, sendo que a estratégia competitiva da firma é limitada pela tecnologia disponível, ou se a firma possui uma tecnologia superior esta lhe oferece uma vantagem competitiva. Considerando o caso da cadeia de produção de rosas, onde encontrou-se que os parâmetros de qualidade dependem em grande parte da tecnologia de produção, poderia se pensar que inovações seriam necessárias para melhorar cada vez mais tanto as características do produto quanto os processos de produção.

O pacote tecnológico usado na produção de rosas é amplamente difundido, claro está, apresenta variações entre as fazendas produtoras, mas que aparentemente não ocasionam uma diferenciação notória no produto, que possa sugerir que existem inovações tecnológicas substanciais.

No entanto existem algumas variações interessantes como o denominado “selo verde” que é uma certificação alemã para produtos orgânicos, que já é utilizada por vários produtores, e que efetivamente constitui uma diferença no produto final; na qual se aplica um pacote tecnológico diferente do tradicional.

Com estas considerações poder-se-ia pensar que ainda que as inovações não aconteçam como resultado da ação das organizações envolvidas na produção de rosas, e sim como avanços próprios ao desenvolvimento tecnológico independente, representarão um diferencial na consecução dos parâmetros de qualidade, e nos ganhos de eficiência nos processos de produção. Considerando as características do ambiente competitivo estes elementos são de necessária consideração.

4.4.2 A Estratégia delimita a Tecnologia, e suas implicações.

A segunda relação entre estratégia e tecnologia, de acordo com Itami e Numagami (1992) é a possibilidade que o comprometimento com a estratégia presente gere tecnologia futura, e o uso dessa tecnologia poderia ser expandido a outras áreas, oferecendo assim em um segundo momento novas opções estratégicas à firma. Isto quer dizer que como consequência da escolha de uma estratégia determinada, é criada a tecnologia que viabiliza tal escolha.

No presente trabalho pretendeu-se estabelecer pontos de referência que facilitem a identificação do caminho que a cadeia de produção de rosas deve seguir, de acordo ao *framework* da MPRE de Fiegenbaum, Hart, e Schendel (1996). Assim, a fixação de um ponto de referência faria com que as firmas produtoras se *comprometessem* com uma estratégia determinada, e posteriormente implementassem todas as ações necessárias para levá-la à prática, entre essas ações está incluída a geração de tecnologia.

Para o caso em estudo, se o ponto fixado na saída estratégica valor para o cliente estivesse influenciado pela possibilidade de que a criação de valor no futuro esteja estreitamente relacionada com os preceitos do desenvolvimento sustentável, o qual aparentemente é uma tendência na atualidade; pareceria que os pacotes tecnológicos usados no presente para a produção de rosas no Equador não seriam suficientes. Fazendo-se evidente a necessidade de desenvolver tecnologias diferentes para esse propósito.

Os atores da cadeia deveriam refletir sobre como acontece na atualidade a geração de tecnologia no seio das organizações participantes, e se as tecnologias geradas contornam às vicissitudes que limitam a produtividade e o melhoramento do produto. Se de forma hipotética a intenção das firmas fosse fornecer produtos mais alinhados com o desenvolvimento sustentável, deveriam se questionar se as tecnologias usadas são ou não adequadas para esse propósito.

Desenvolver tecnologia torna-se uma questão prioritária para o setor. Nesse sentido, a geração de conhecimento ao interior das firmas ou a aquisição desse conhecimento de parceiros envolvidos deveria ser considerado como uma necessidade primária para a cadeia. As inovações tecnológicas permitiriam melhorar continuamente os patamares de qualidade; o uso mais

eficiente dos insumos para a produção agrícola (TILMAN et al 2002; SIMON, 2000) e a criação de novos produtos, a redução de custos, entre outras.

Mas, gerar novas tecnologias implica em investimentos intensivos em pesquisa e desenvolvimento, que aparentemente pela pequena escala dos produtores, não seria uma opção viável. No entanto, a geração de tecnologia poder-se-ia realizar através de parcerias com instituições de pesquisa ou com universidades, sem descartar a opção de criar um ente de pesquisa que surja do seio da associação de produtores.

É necessário apontar que uma parcela importante na qualidade da rosa é consequência direta do potencial genético dos cultivares usados na lavoura. Quanto maior o potencial genético dos cultivares, maior a probabilidade de obter um produto satisfatório em nível de fazenda. Poder-se-ia inferir que materiais com maior resistência a pragas e doenças contribuiriam para diminuir o uso de agrotóxicos. As outras características que compõem os parâmetros de qualidade (tamanho do caule, tamanho do botão, fixação da cor) são também produto da relação entre potencial do cultivar e manejo.

Os encarregados de fornecer cultivares para os produtores de rosas no Equador são os denominados *breeders*, e é evidente o papel dos mesmos na estratégia interorganizacional no relacionado ao desenvolvimento tecnológico para a cadeia.

O alinhamento dos *breeders* com os pontos de referência sugeridos neste trabalho permitiria alcançar os benefícios mencionados como possíveis acréscimos na qualidade da rosa Equatoriana. Por esse motivo seria de grande utilidade a aproximação entre fazendas produtoras e *breeders* para identificar os pontos a serem melhorados nos pacotes tecnológicos atuais e procurar soluções viáveis.

4.4.3 A Tecnologia direciona a cognição da Estratégia

Finalmente a terceira relação possível entre estratégia e tecnologia colocada por Itami e Numagami (1992) tem a ver com a possibilidade da identificação de estratégias futuras a partir da tecnologia atual. Este processo caracterizado por uso intensivo de conhecimento e aprendizado permite

identificar estratégias emergentes como produto dos avanços numa tecnologia em particular.

Esta característica faz com que essa possibilidade constitua-se num complemento para aquelas estratégias construídas a partir de pontos de referência estabelecidos previamente, devendo prestar atenção às novas descobertas que possam delinear alternativas ou complementos para o apuramento das estratégias perseguidas num momento específico do tempo.

No entanto, considerando as informações obtidas na pesquisa pode se começar uma linha de raciocínio sobre os possíveis acontecimentos que seriam gerados do desenvolvimento da tecnologia usada atualmente. Essa tecnologia na atualidade apresenta duas variações, uma primeira que é a mais difundida e é aquela mais ligada aos métodos tradicionais de manejo da cultura da rosa. Uma segunda classe de tecnologia usada na atualidade é aquela necessária para conseguir produzir segundo os parâmetros estabelecidos nas certificações sociais e ambientais.

Se fosse a tecnologia tradicional a de maior desenvolvimento, poderia se pensar que a cadeia produtiva estaria em capacidade de concorrer nos mesmos mercados nos quais encontra-se na atualidade, mas com a possibilidade de ter ganhos na competitividade como consequência da diminuição dos custos de produção e o acréscimo simultâneo nos parâmetros de qualidade, o que ajudaria a reforçar o posicionamento atual da cadeia produtiva.

No caso que fosse a tecnologia alternativa a de maior desenvolvimento, no futuro a cadeia estaria em capacidade ganhar espaço em segmentos de mercado onde são consideradas as preocupações com o ambiente e a sociedade, ou seja, que estão em concordância com o Desenvolvimento Sustentável. Estes segmentos são diferentes daqueles atingidos usando a tecnologia tradicional quanto aos elementos e atributos valorizados pelos clientes.

Em ambos os casos, mais uma vez é ressaltada a importância da geração de tecnologia, independentemente do tipo, para obter ganhos de competitividade e acesso a novos segmentos de mercado. Por este motivo o desenvolvimento tecnológico deveria ser considerado um dos pilares fundamentais para a supervivência da cadeia pesquisada no futuro.

4.5 COMPARAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DE DIFERENÇAS

Nesta seção realiza-se a comparação entre os denominados Momento 1 e Momento 2, com o propósito de encontrar diferenças entre os mesmos. Essas diferenças permitirão conhecer a posição das variáveis estudadas em comparação com os pontos de referência, que de acordo à Teoria do Prospecto mencionada por Fiegenbaum, Hart, e Schendel (1996) é o determinante para que os gestores programem ações para atingir as metas, ou prefiram manter as posições de forma conservadora.

No Quadro 2 apresenta-se um esquema dos componentes do *framework* de Walters e Lancaster (2000) correspondentes tanto ao presente quanto ao futuro e se existem diferenças entre esses dois momentos para as variáveis analisadas.

VARIÁVEIS ANALISADAS	PRESENTE	FUTURO	DIFERENÇAS
Valor para a Corporação	Lucro com pouca atenção a questões sociais e ambientais	Lucro com acréscimo de atenção ao ambiente e sociedade	Incremento da preocupação com a sociedade e o ambiente; ou aproveitamento das tendências.
Vetores de Valor e Custos <i>Atributos de Valor</i>	Qualidade, e Serviços de Logística	Qualidade e Serviços de Logística	Qualidade e Serviços de Logística
<i>Custos</i>	Produção e Serviços de Logística	Produção e Serviços de Logística	Produção e Serviços de Logística
Estratégias de Valor e Posicionamento	Produto de Qualidade Premium, customizável, com serviços de logística aprimorados; limitado por altos custos de produção.	Produto de Qualidade Premium, customizável, com serviços de logística aprimorados; limitado por altos custos de produção.	Produto de Qualidade Premium, customizável, com serviços de logística aprimorados; limitado por altos custos de produção.
Produção	Manejo Tradicional	Manejo Tradicional e manejo condicionado por certificações	Expansão das certificações ao longo da cadeia
Logística <i>Gerenciamento dos Pedidos</i>	Usando telecomunicações básicas	Usando Sistemas de Informação	Aprimoramento tecnológico
<i>Distribuição</i>	Consolidação de carga nas agências e transporte aéreo	Consolidação de carga no novo aeroporto e transporte aéreo	Possível desaparecimento de agências de carga

<i>Confiabilidade</i>	Condições do Produto e Tempo de Entrega	Condições do Produto favorecidas por programas de gestão da qualidade e Tempo de Entrega	Aprimoramento da Gestão da Qualidade
<i>Disponibilidade</i>	Agências de Carga Maiores (melhor estrutura e serviço aprimorado) Agências de Carga Menores (instalações básicas)	Agências Maiores ainda operando Possível desaparecimento das agências menores.	Diminuição de Fornecedores de Serviços de Logística
Gerenciamento da Estrutura Operacional	Existência de Parcerias Pontuais	Existência de Parcerias a nível geral	Entendimento e Aceitação das funções dos elos da cadeia
Gerenciamento da Informação	Procura de Novos clientes e áreas geográficas usando telecomunicações basicamente Atenção às tendências nas redes de varejo Uso de protocolos para atingir os requerimentos dos clientes com exatidão Seleção das informações compartilhadas	Transmissão das informações <i>on-line</i>	Captação de informações particular em cada elo, e compartilhamento seletivo.
Gerenciamento dos Relacionamentos	Relacionamentos Pontuais Positivos Relacionamentos Gerais Negativos	Relacionamentos Pontuais Positivos Relacionamentos Gerais Negativos	Relacionamentos Pontuais Positivos Relacionamentos Gerais Negativos
Normativas Trabalhistas	Regulamentação para a proteção de populações vulneráveis e prevenção de riscos no trabalho	Possíveis mudanças por causa de fenômenos políticos	Acréscimos dos salários no setor rural

Quadro 2. Comparação dos estados presente e futuro das Variáveis de Criação de Valor.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

É necessário mencionar que existem processos que influenciam as mudanças nas variáveis analisadas, os quais serão descritos a continuação. O valor para a corporação recebe influências das tendências atuais do mercado as quais tem foco em aspectos sociais e ambientais, que por sua vez recebem influência do conjunto da sociedade que espera que mudanças aconteçam no âmbito das organizações. O vetor de valor qualidade é influenciado notoriamente pelo desenvolvimento tecnológico, o qual permitiria aprimorar continuamente essa variável, mas também contribuiria significativamente na diminuição dos custos de produção, e acréscimo da produtividade. O

desenvolvimento tecnológico, como já foi mencionado deveria ter um caráter inter-organizacional, onde sejam incluídos os critérios tanto dos produtores quanto dos *breeders*. As novas políticas trabalhistas poderiam influenciar no custo por conceito de mão de obra.

A flexibilidade que tem a cadeia de produção de rosas para responder de forma especial às demandas dos seus clientes tem influência do gerenciamento dos relacionamentos que permite que a customização seja possível, a gestão da informação também tem um papel importante para esse propósito.

O vetor de valor e custo serviços de logística tem influência fundamentalmente da construção do novo aeroporto da cidade de Quito e das políticas aeroportuárias que sejam implementadas no país.

Todas as variáveis analisadas encontram-se cercadas pelo gerenciamento dos relacionamentos e da informação, do qual dependerá a quantidade de opções de resposta que possam ser implementadas visando atingir os propósitos estratégicos.

A matriz de custos também está influenciada por questões políticas que discutem a elevação dos salários no setor rural. Como foi mencionado, a cultura da rosa tem uma alta demanda de mão de obra no seu processo de produção.

4.6 ESTABELECENDO PONTOS DE REFERÊNCIA E USANDO A RACIONALIDADE PROCEDURAL

Finalmente, neste item sugeriram-se possíveis estratégias para a cadeia em estudo, para o qual primeiramente fixar-se-ão pontos de referência em base à evolução do processo de criação de valor e também na construção teórica do presente trabalho. Uma vez que os pontos de referência sejam estabelecidos propor-se-ão procedimentos que partam do nível geral até níveis mais específicos para implementar a estratégia, em concordância com o exposto por Faucheux, Froger, e Noël (1995).

Agora, retomando o exposto por Simon (2000), sobre o papel em tempos presentes dos seres humanos em relação à criação do futuro, e a forma que

este terá, na visão do autor deste trabalho o futuro desejável para a cadeia de produção de rosas do Equador precisa ir além das questões econômicas e passar a implementar ações que contribuam para o melhoramento da qualidade de vida dos envolvidos na produção, principalmente os trabalhadores; considerando paralelamente a urgência de diminuir o impacto da produção agrícola no meio ambiente. Adicionalmente, trazendo para a discussão o exposto por Srivastava, Fahey, e Christensen (2001) no referente à necessidade de identificar *a priori* o valor que será entregue aos clientes para viabilizar a estratégia como um processo proativo, sugere-se que o posicionamento da cadeia no futuro contemple a produção de flores de qualidade premium, baseadas em tecnologias de produção que visem a diminuição do uso de agrotóxicos, com forte apelo ao respeito dos direitos trabalhistas, oferecendo serviços de logística aprimorados e a possibilidade da customização da oferta, com estruturas de custos que permitam ao setor manter-se competitivo quando comparado a seus concorrentes.

Para alcançar esta meta estratégica os seguintes procedimentos deveriam ser realizados:

- Posicionamento e recuperação da rosa equatoriana no mercado estadunidense, usando certificações de origem e campanhas de marketing, com a participação do governo;
- Geração de Inteligência de Mercado para auxiliar o posicionamento da cadeia;
- Criação de um programa de pesquisa e desenvolvimento da cadeia com forte ênfase em tecnologias de produção alternativas, com a participação dos produtores, dos *breeders* e parceiros;
- Massificação das certificações ambientais e sociais na cadeia;
- Criação de foros de discussão para os elos da cadeia com o propósito de melhorar o entendimento dos aportes que cada elo faz, e onde seja possível a negociação de interesses;
- Proposição de leis e regulamentos que visem obter melhorias nas políticas aeroportuárias do país;
- Estimulação ao estabelecimento de organizações cooperativas no setor da produção e das empresas de logística de menor tamanho;
- Criação de parcerias com instituições de pesquisa a nível local e global;

- Fomento da utilização de tecnologias de informação e automatização dos processos de recepção e envio dos produtos, com foco no gerenciamento da qualidade.

Esses seriam os procedimentos gerais propostos neste trabalho para que a rosa equatoriana se posicione de acordo aos critérios expostos anteriormente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento da pesquisa evidenciou-se a complexidade que representa o tratamento da Estratégia, já que para o entendimento das relações que devem ser contempladas para esse propósito, devem ser considerados simultaneamente vários elementos, que não sempre respondem a uma lógica linear, e mais bem apresentam um relacionamento circular, onde as causas e efeitos não são claramente separáveis. No entanto, existem trabalhos científicos que auxiliam esse processo. Ainda assim, foi necessário desenvolver um *framework* para a análise da cadeia pesquisada, tendo em vista as múltiplas dimensões que o fenômeno apresenta. Considerando que o mencionado *framework* foi construído sobre uma base conceitual, o mesmo poderia servir como orientação para a determinação de estratégias em outras realidades e cadeias produtivas, não só do agronegócio quanto de outras atividades econômicas.

Produto do entendimento das discussões sobre estratégia pode se colocar que é necessário para toda organização ou conjunto de organizações ter uma idéia o mais apurada possível sobre o ponto no qual pretendem chegar no futuro, já que disto depende as ações a serem implementadas no dia a dia, e a supervivência no longo prazo.

Tratando-se de um fenômeno social, é necessário apontar que a implementação de qualquer estratégia dependerá das intenções dos participantes da atividade, na qual as relações de poder e os conflitos de interesses são protagonistas. A vantagem das proposições estratégicas desta pesquisa estão na fundamentação lógica do processo de construção, e na visão meso-analítica da cadeia que permitem entender as relações e os papéis de cada elo, e seu aporte no funcionamento sistêmico da cadeia. Sendo assim, as proposições desta dissertação poderiam servir como início na discussão sobre as problemáticas que atualmente enfrenta a cadeia pesquisada, considerando também a preocupação que existiu na pesquisa de contextualizar o funcionamento da atividade produtiva num marco maior, como é a sociedade e o planeta.

Os objetivos da pesquisa visaram a análise da cadeia de produção de rosas do Equador focada nas relações temporais da estratégia e tecnologia na

criação de valor, como conclusão poderia se dizer que existe uma relação circular entre a estratégia e a tecnologia, que rota ao longo do tempo. O ideal seria que essa rotação aconteça em direção aos objetivos das organizações participantes na cadeia pesquisada, mas para isso existe a necessidade de implementar ações no presente que façam acontecer tal sinergismo no futuro.

Uma vez que foi entendida a dinâmica do processo de criação de valor no presente, procedeu-se a fixar pontos de referência de como este processo acontecerá no futuro. Como produto da comparação desses dois momentos temporais encontraram-se as diferenças que deveriam ser salvas para fazer acontecer a transição entre o presente e o futuro. A proposta da pesquisa para superar essas diferenças é uma série de procedimentos no âmbito tecnológico, mercadológico, inter-organizacional e institucional que viabilizem a consecução do posicionamento estratégico da cadeia pesquisada.

Os resultados da presente pesquisa foram limitados por vários fatores. O primeiro deles foi a falta de acesso a informações, como por exemplo o conhecimento dos critérios de valor e custo do mercado importador, neste caso, Estados Unidos, o que impediu a comparação entre o entendimento das necessidades dos clientes no seio da cadeia pesquisada, com os requerimentos reais do mercado consumidor. No mesmo sentido, a quantidade de entrevistas realizadas não é suficiente para determinar se com as respostas dos informantes se chegou num ponto de saturação que permita inferir com confiabilidade sobre as variáveis estudadas.

Seria interessante a continuação do estudo da cadeia pesquisada para ter certezas sobre o funcionamento do mercado importador, seja os Estados Unidos ou os outros mercados destino da produção de rosas, na lógica de criação de valor para o cliente como orientação da gestão econômica. Mas sempre considerando os aspectos do macro ambiente social e ambiental nos quais as atividades produtivas encontram-se inseridas.

Outro estudo que poderia ser realizado seria sobre políticas de inovação tecnológica e geração de conhecimentos no nível de país, baseadas em orientações estratégicas, que como é mencionado no corpo desta pesquisa, cada vez mais são influenciadas por fatores econômicos, sociais e ambientais. A pesquisa sugerida deveria considerar as potencialidades de cada país, e seu

possível posicionamento, para posteriormente discutir as possibilidades de desenvolvimento tecnológico.

6 REFERÊNCIAS

BATALHA, Mário Otávio. Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio (coord.). **Gestão Agroindustrial**. Vol 1. São Paulo: Atlas, 2001. 23-48.

BERGHMAN, Liselore; MATTHYSSENS, Paul; VANDEMBEMPT, Koen. Building competences for new customer value creation: An exploratory study. **Industrial Marketing Management**, 35, 961-973, 2006.

El día de la Mujer, con baja venta de flores. **El Comercio**, Negócios. Quito, 9 de mar. 2009. Disponível em: http://www.elcomercio.com/solo_texto_search.asp?id_noticia=168953&anio=2009&mes=3&dia=9. Acesso em: 19 de mar. 2009.

FAUCHEUX, Sylvie. FROGER, Géraldine. NOËL, Jean-François. What Forms of Rationality for Sustainable Development? **The Journal of Socio-Economics**, vol. 24, n. 1, 169-209, 1995.

FIEGENBAUM, Avi; HART, Stuart; SCHENDEL, Dan. Strategic Reference Point Theory. **Strategic Management Journal**, vol 17, 219-235, 1996.

FLINT, Daniel. Strategic marketing in global supply chains: Four challenges. **Industrial Marketing Management**, 33, 45-50, 2004.

FORSMAN, Sári; PAANANEN, Jaana. Value creation in local food supply chains: market opportunities and challenges. [S.d.]

GALLARZA, Martina; SAURA, Irene. Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university student's travel behavior. **Tourism Management**, 27, 437-452, 2006.

GIL, Antonio Carlo. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 19-35, 113-114.

HAAR, Jeanke W. van der; KEMP, Ron G. M.; OMTA, Onno (S.F.W). Creating Value that cannot be copied. **Industrial Marketing Management**, 30, 627-636, 2001.

HAQUE, M. Shamsul. Environmental discourse and Sustainable Development: Linkages and Limitations. **Ethics and the Environment**, vol. 5, n. 3, 3-21, 2000.

HOMBURG, Christian; KROHMER, Harley; WORKMAN, John. A strategy implementation perspective of market orientation. **Journal of Business Research**, 57, 1331-1340, 2004.

ITAMI, Hiroyuki & NUMAGAMI, Tsuyoshi. Dyanmic interaction between strategy and technology. **Strategic Management Jorunal**, vol 13, 119 – 135, 1992.

LAPIERRE, Jozée; FILIATRAULT, Pierre; CHEBAT, Jean-Charles. Value Strategy rather than quality strategy: A case of Business-to-Business Professional Services. **Journal of Business Research**, 45, 235-246, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**, São Paulo: Atlas, 2006. p. 1-3, 23, 27.

MEBRATU, Desta. Sustainability and Sustainable Development: Historical and Conceptual Review. **Enviromental Impact Assesment Review**, vol. 18, n. 6, 493-520, 1998.

OPSCHOOR, H; VANDERSTRAATEN, J. Sustainable Development – And Institutional Approach. **Ecological Economics**, vol. 7, n. 3, 203-222, 1993.

PORTER, Michael. What is Strategy? **Harvard Business Review**, November-December, 61-78, 1996.

SIMON, Herbert. A Behavioral Model of Rational Choice. **The Quarterly Jornal of Economics**, vol. 69, February, 99-118, 1955.

SIMON, Herbert. Rational Decision-Making in Business Organizations. **Nobel Memorial Lecture**, December, 343-371, 1978.

SIMON, Herbert. Forecasting the future or shaping it? **Industrial and Corporate Change**, vol. 11, n. 3, 601-605, 2000.

SLATER, Stanley & NARVER, John. Intelligence Generation and Superior Customer Value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 28, 120-129, 2000.

SPARKS, Beverly; BUTCHER, Ken; BRADLEY, Graham. Dimensions and correlates for consumer value: An application to the timeshare industry. **International Journal of Hospitality Management**, 27, 98-108, 2008.

SRIVASTAVA, Rajendra; FAHEY, Liam; CHRISTENSEN, Kurt. The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. **Journal of Management**, 27, 777-802, 2001.

STARIK, Mark & RANDS, Gordon P. Weaving and integrated web: multilevel and multisystems perspectives of ecologically sustainable organizations. **Academy of Management Review**, vol. 20, n. 4, 908-935, 1995.

SWEENEY, Jillian & SOUTAR, Geoffrey. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. **Journal of Retailing**, 77, 203-220, 2001.

TILMAN, David; CASSMAN, Kenneth G. MATSON, Pámela. NAYLOR, Rosamond. POLASKY, Stephen. Agricultural Sustainability and intensive production practices. **Nature**, vol. 418, August. 671-677, 2002.

WALTERS, David & LANCASTER, Geoff. Implementing value strategy through the value chain. **Management Decision**, 38/3, 160-178, 1999.

WALTERS, David & LANCASTER, Geoff. Value and information- concepts and issues for management. **Management Decision**, 37/8, 643-656, 1999.

WALTERS, David & LANCASTER, Geoff. Value-based marketing and its usefulness to costumers. **Management Decision**, 37/9, 697-708, 2000.

WOODALL, Tony. Conceptualising 'Value for the Costumer': An attributional, Structural and Dispositional Analysis. **Academy of Marketing Science Review**, vol 2003, no. 12, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 19-37.

ZYLBERSTAJN, Décio. Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSTAJN, Décio & NEVES, Marco Fava (orgs). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: Indústria de Alimentos, Indústria de Insumos, Produção Agropecuária, Distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000. 1-21.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS FORNECEDORES (INSUMOS E SERVIÇOS)

Estrutura e Gerenciamento da Produção

- Quais são os principais insumos demandados pelos produtores de Rosas?
- Quais são os principais serviços demandados pelos produtores de Rosas?
- Como se realizam os pedidos por parte dos produtores?
- Qual é trajeto realizado pela flor desde a fazenda até o mercado consumidor?

Gerenciamento dos Relacionamentos

- Existe uma coordenação entre os objetivos da sua organização com os objetivos dos produtores ou dos corretores?
- A demanda de produtos das fazendas acontece de forma coordenada com seu sistema de distribuição?

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS CORRETORES

Valor para a Corporação

- Qual é a principal resultado desejado pela sua organização: Rentabilidade, Produtividade, Fluxo de Caixa, Geração de conhecimento (inteligência de mercado)?
- Existe alguma outra motivação que não foi mencionada?

Estratégia de Valor e Posicionamento

Gerenciamento da informação

- Sua organização identifica mercados geográficos ou segmentos de mercado?
- Qual o tempo de entrega dos pedidos?
- Sua organização cumpre com exatidão as ordens de compra?
- Existe algum processo de filtração de informações ao interior desta organização?
- Esta organização comparte informações sobre contatos com seus fornecedores mais próximos?

Gerenciamento dos Relacionamentos

- Como se produz a coordenação da cadeia de produção?
- Existe compartilhamento de objetivos estratégicos entre os elos da cadeia?
- O processo produtivo tem suficiente coordenação na parte operacional?
- Esta organização comparte informações sobre preços com seus fornecedores mais próximos?

Gerenciamento da Estrutura Organizacional

- Como é dividido processo de produção, e que componentes são encarregados de que tarefas?
- Esta organização tem algum tipo de aliança estratégica com alguma organização de outro elo da cadeia?

Estrutura e Gerenciamento das Operações

- O processo produtivo da rosa tem a flexibilidade necessária para se adaptar rapidamente às mudanças nas preferências do mercado consumidor?
- Como é processo de recepção de ordens de compra?
- Descreva a viagem que a rosa faz desde a fazenda até seu destino final
- Existe algum tipo de falta de coordenação quando esta organização se relaciona com seus clientes quanto à entrega de pedidos?
- Existe disponibilidade de alternativas para contratar serviços de transporte?

Vetores de Valor e Custo

- Qual dos seguintes elementos você considera como primordial para atingir os requerimentos dos seus clientes, e qual deles você considera que influencia significativamente no preço do produto: pontualidade nas entregas, serviço de vendas, qualidade da flor, custos de produção, processos de produção adequados para o ambiente e para a sociedade, riscos fito sanitários e toxicológicos?

ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS PRODUTORES

Gerenciamento dos Relacionamentos

- Como você decide que produzir e de que forma produzir?
- Os objetivos desta organização estão em concordância com os objetivos da empresa que comercializa o produto?
- Esta organização tem uma coordenação adequada como os fornecedores de insumos de e de serviços?
- Existe compartilhamento de informações sobre preços com os corretores?

Estrutura e Gerenciamento das Operações

- Quais são os principais insumos utilizados na produção de rosas?
- Descreva o processo de produção da rosa ?
- Como você recebe as ordens de compra?
- Descreva a viagem que faz a rosa desde a fazenda até o destino final
- Existe algum tipo de falta de coordenação na entrega dos pedidos?
- Existe disponibilidade de várias alternativas quanto aos serviços de logística?

**ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTA
PARA OS REPRESENTANTES DO
MINISTÉRIO DO TRABALHO
DO EQUADOR**

Problemática Trabalhista

- Quais são os principais problemas que se apresentam na produção de rosas quanto o relacionado ao trabalho?
- Quais são as causas destes problemas?
- Quais são os interesses desta organização quanto à problemática trabalhista que se apresenta nessa cadeia produtiva?
- No futuro, quais seriam as expectativas desta organização em relação à cadeia de produção de rosas?