

Relacionamentos Interorganizacionais Horizontais e Formação de Valor em Redes de Agronegócios: o Caso de uma Rede de Floriculturas

Autoria: Heron Sergio Moreira Begnis, Rejane Maria Alievi, Silvio Cezar Arend

Resumo

O artigo tem como objetivo analisar o processo de formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais horizontais (em rede) no agronegócio de flores e plantas ornamentais em Santa Cruz do Sul - RS. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa e de caráter exploratório onde o método investigativo empregado foi o estudo de caso, constituído pela Rede Aflor. A coleta dos dados operou-se por meio de entrevistas com o principal gestor de cada uma das organizações que formam essa rede. Para investigar sobre as condições da formação das parcerias na rede e as percepções mais amplas de seu funcionamento, foi realizada uma entrevista orientada por um questionário semi-estruturado. A análise do caso sustenta-se em um modelo teórico que apresenta o processo de formação de valor através do relacionamento entre organizações como sendo composto ou caracterizado pela presença e atuação de elementos de valor transacional e elementos de valor relacional. Os primeiros associados a atributos de caráter objetivo e os segundos com um maior nível de subjetividade e complexidade sendo que cooperação, confiança, compensação, comunicação, compartilhamento e comprometimento, figuram como elementos básicos da formação de valor relacional. Os resultados da pesquisa revelam a existência de um forte componente de concorrência entre as organizações participantes. Mesmo assim, percebe-se um bom relacionamento entre as organizações, o que tem possibilitado o desenvolvimento de algumas ações de cooperação. As empresas participantes da Rede Aflor avaliam o valor recebido dos seus fornecedores em relação ‘a noção de valor que pretendem criar e transferir para os seus clientes. As principais diferenças estão relacionadas com o preço, a marca e os serviços de pós-vendas. Em termos gerais, é possível destacar a presença da confiança e do desempenho do produto como os mais relevantes, tanto quando observados os relacionamentos com empresas que se posicionam fora da Rede como entre as organizações parceiras que formam a Rede Aflor. Nos relacionamentos estabelecidos exclusivamente com organizações fora da Rede são os elementos de valor transacional que predominam, embora elementos de valor relacional figurem entre os mais significativos. Nesses relacionamentos também a confiança aparece como um elemento relevante. Verificou-se a necessidade de maior fortalecimento e comprometimento nas relações de cooperação entre as empresas da Rede Aflor. A indicação é de que sejam intensificadas as ações conjuntas entre os membros da rede e melhorar a comunicação entre as organizações possa colaborar no sentido de incrementar o processo de formação de valor e de melhorar o desempenho conjunto destas.

1 INTRODUÇÃO

Até a década de 1950 acreditava-se que as organizações geravam valor fundamentalmente através da eficiência da produção em massa para o atendimento de grandes mercados padronizados. Dentro desta ótica, a ênfase colocava-se nos produtos, ao invés de se concentrar nos mercados, conduzindo as empresas a adotar formas organizacionais e sistemas de medida de valor concentrados nos produtos (SHARMA, KRISHNAN e GREWAL, 2001). Porém, quando o conceito de marketing passa a ser reconhecido, esta situação começa a se modificar. Dentro desta nova concepção, o valor passa a migrar de soluções de massa para soluções baseadas em segmentos de mercado e para produtos e serviços desenvolvidos especificamente para as necessidades dos consumidores.

Por outro lado, as rápidas transformações no ambiente competitivo e a própria noção multidimensional e dinâmica do conceito de competitividade (BEGNIS, ESTIVALETE e MARTINELLI JR, 2007) dão razão às várias mudanças que vêm ocorrendo no campo das organizações. Tais mudanças têm levado as organizações a adotar iniciativas que perpassam a dimensão individual através do estabelecimento de relações de cooperação que viabilizam o atendimento de uma série de necessidades que não podem ser supridas individualmente pelas empresas. Nesta linha de pesquisa, proliferam trabalhos defendendo que através da formação de novas configurações interorganizacionais, como os relacionamentos horizontais em redes, as empresas passaram a desenvolver capacidades e competências (aprendizado) de modo muito mais rápido aumentando, assim, seu poder de competitividade através da obtenção de novas oportunidades de negócios (AMATO NETO, 2000).

Devido a essa realidade, enfatiza-se a necessidade de entender melhor o processo de formação de valor envolvido nos relacionamentos horizontais entre organizações inseridas em redes como um dos aspectos que pode garantir a permanência das empresas e da própria rede no mercado onde atuam. No sentido de promover o melhor entendimento desse processo de formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais horizontais em redes de organizações do segmento do agronegócio, esse artigo objetiva identificar os elementos de valor que estão na base da formação desse tipo de arranjo interorganizacional. Cabe, salientar, que a noção de valor tratada no presente artigo segue a linha do conceito de valor na sua amplitude econômica, o qual envolve tanto critérios simples, representados pelos atributos do produto (valor transacional), como um conjunto de benefícios intangíveis (ZEITHAML, 1988; WOODRUFF, SCHUMANN E GARDIAL, 1993; WOODRUFF, 1997; FLINT, WOODRUFF E GARDIAL, 2002) que ultrapassam a noção objetiva de valor e operam, no campo das relações interorganizacionais, compondo o que pode ser entendido como formação de valor relacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definindo o Termo Rede

Williamson (1991) define as redes como arranjos intermediários entre mercado e hierarquias híbridas. Esse conceito pode ser criticado, pois conforme Castells (1999), não se pode dizer que as interpretações de Williamson (1991) e Chandler (1977) sobre o surgimento das grandes empresas globais, em resposta às modificações na economia global com a aceleração do processo tecnológico e informacional, estejam corretas.

As redes, de acordo com Grandori e Soda (1995) são arranjos interorganizacionais com características próprias que as difere de arranjos típicos de mercado e das firmas. As redes são assimétricas e estão inseridas em ambientes institucionais específicos, onde cada elemento que a compõe não consegue sobreviver sozinho ou impor as suas regras (CASTELLS, 1999), o que lhes confere características de sistemas complexos.

Em certa medida, as redes representam uma resposta à crescente incerteza pelo rápido desenvolvimento tecnológico e as modificações no mercado que as novas tecnologias acabam trazendo (CASTELLS, 1999). Nesse sentido, seu principal atributo diz respeito à maior flexibilidade das organizações. Esta flexibilidade passa a ser vista como um elemento que permite às organizações o maior compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e recursos essenciais para a inovação, aumento da produtividade e atendimento aos seus consumidores. Em síntese, as redes potencializam a criação de valor a partir dos próprios relacionamentos que lhes dão existência e forma.

2.2 Formação de Valor Através de Relacionamentos Interfirmas: Modelo Teórico

No campo organizacional, entende-se que o processo de formação de valor envolve duas etapas. A primeira etapa ocorre internamente nas firmas produtoras de insumos, matérias-primas e bens, sendo que tal processo já foi razoavelmente explicado por Porter (1989) e tem seu início na identificação das atividades de valor, que conforme Evans e Berman (2001) envolvem aspectos como a produção, a oferta, as remessas, o atendimento ao consumidor e as vendas. Essa etapa já foi intensivamente trabalhada nos vários estudos que envolvem a questão da competitividade.

A segunda etapa é relacional, ou seja, representa a formação de valor através do relacionamento interorganizacional e, neste sentido, é essa etapa de formação do valor que se sustenta a constituição e solidificação das parcerias de longo prazo entre as organizações, enquanto fenômeno de cooperação e colaboração. Assim, pode-se considerar que o processo de formação de valor envolve duas importantes dimensões de valor: o valor transacional e o valor relacional.

O valor transacional é formado pela conjunção de atributos intrínsecos de baixo nível de abstração e complexidade, os quais estão relacionados diretamente com as características físicas dos bens vinculados aos critérios objetivos da qualidade. Já o valor relacional é formado pela conjunção de atributos extrínsecos de alto nível de abstração e complexidade, diretamente associado aos valores pessoais e/ou relacionais.

Tais considerações levam ao entendimento de que uma parceria de negócios de longo prazo, no contexto de cadeias ou redes, somente se solidifica quando há a presença de elementos relacionais de criação, transferência e percepção de valor, representando a principal proposição teórica deste projeto de pesquisa.

Por outro lado, quando não há formação de valor relacional o contato entre estas duas firmas configura-se apenas em uma relação comercial simples, sustentada sobre atributos de baixo nível de valor (critérios objetivos relacionados à qualidade do bem em si). Em complemento, pode-se afirmar que parcerias mais fortes são aquelas que apresentam um maior nível de formação de valor envolvendo elementos relacionais.

A partir desta proposição, cabe aprofundar o entendimento sobre o processo de formação de valor relacional associado aos atributos de alto nível, que transcendem o bem físico objeto da transação. A formação de valor relacional é um processo complexo que implica no entrelaçamento e compartilhamento de capacidades centrais das firmas formando um sistema de valor que é maior do que o somatório das capacidades individuais de cada firma.

Assim, reconhecendo que o valor derivado de um relacionamento interorganizacional pode ser diferente conforme a perspectiva do ofertante de valor, do receptor do valor ou de atores externos ao relacionamento (SIMPSON, SIGUAW e BAKER, 2001), alguns elementos comuns do processo de formação de valor podem ser identificados na literatura. Das e Teng (1998) concentram-se na questão da confiança. Ulaga (2003), por exemplo, fala das interações pessoais, destacando a comunicação, a solução conjunta de problemas e o estabelecimento de objetivos comuns. Simpson, Siguaw e Baker (2001) trabalham a questão do “valor social” e concentram-se no comprometimento entre os parceiros, envolvendo comunicação, benefícios originados do relacionamento e custos de rompimento.

Especificamente sobre critérios que poderiam ser considerados como atributos de alto nível, Simpson, Siguaw e Baker (2001) apresentam alguns fatores relacionais igualmente centrados no comprometimento: comportamentos comprometidos; comportamentos confiáveis; valores éticos; normas cooperativas; comunicação informativa, pontual e inteligente; contato gerencial freqüente e profissionalismo.

Kothandaraman e Wilson (2001) destacam a questão do compartilhamento, tanto de tecnologias como de informações. Por fim, Walter, Ritter e Gemünden (2001) mostram que um relacionamento interorganizacional possui duas funções básicas: as funções diretas do relacionamento (lucro, volume e salvaguarda) e as funções indiretas do relacionamento (inovação, exploração, mercado e acesso). As funções diretas estariam associadas a atributos de níveis inferiores de complexidade e as funções indiretas seriam tipicamente geradoras de valor relacional e estariam associadas aos atributos superiores. Também é possível perceber que estas funções trabalhadas por Walter, Ritter e Gemünden (2001) possuem uma base voltada aos resultados obtidos a partir do relacionamento. Em outras palavras, o processo de formação de valor através de relacionamentos interorganizacionais também possui um elemento diretamente associado à compensação esperada (balanço positivo entre os recursos investidos e os resultados obtidos) em virtude dos esforços organizacionais envolvidos.

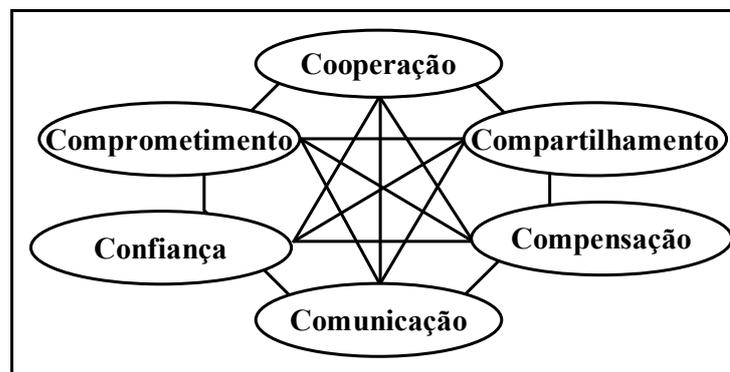


Figura 01 - Os Seis C's do Processo de Formação de Valor Relacional
Fonte: Begnis (2007, p. 138).

Desta forma, propõe-se que o processo de formação de valor relacional está sustentado na atuação de pelo menos seis elementos básicos: **cooperação** (NIELSEN, 1988; KOTHANDARAMAN e WILSON, 2001; BEGNIS, PEDROZO e ESTIVALETE, 2005 e 2006), **confiança** (DAS e TENG, 1998; KOTHANDARAMAN e WILSON, 2001; BEGNIS, PEDROZO e ESTIVALETE, 2005; CETINDAMAR, ÇATAY e BASMACI, 2005; PLOETNER e EHRET, 2006; ESTIVALETE, PEDROZO e BEGNIS, 2006), **compensação** (WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001), **comunicação** (ULAGA, 2003), **compartilhamento** (KOTHANDARAMAN e WILSON, 2001) e **comprometimento** (SIMPSON, SIGUAW E BAKER, 2001). Como pode ser visualizado na *Figura 01*, os seis C's do processo de formação de valor relacional estão inter-relacionados. Cada um destes elementos individualmente exerce influência sobre o processo de formação de valor, mas comunicam-se entre si e a partir de cada um destes elementos como ponto de partida é possível estabelecer o processo como um todo.

Partindo do quadro teórico que estabelece os 6 C's do processo de formação de valor relacional também é possível propor que este potencial de criação de valor relacional pode ser avaliado através da observação e do grau de importância atribuída aos seguintes indicadores:

- *Interação pessoal* (ULAGA, 2003).
- *Conhecimento tecnológico e potencial inovativo do parceiro* (ULAGA, 2003; WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001; MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003).
- *Conhecimento do mercado* (ULAGA, 2003; WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001; MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003).
- *Capacidade de transformar informações em estratégias de criação de valor para o consumidor* (HARMSSEN e JENSEN, 2004).

- *Favorecimento do aprendizado interorganizacional* (KALE, DYER e SENGGH, 2001; MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003).
- *Redução da ameaça de comportamentos oportunistas* (SIMPSON, SIGUAW e BAKER, 2001; MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003).
- *Nível e qualidade do intercâmbio de informações* (SIMPSON, SIGUAW e BAKER, 2001).
- *Profissionalismo do parceiro* (SIMPSON, SIGUAW e BAKER, 2001).
- *Potencial efeito sobre os lucros* (WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001; MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003).
- *Potencial efeito sobre o volume de negócios* (WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001; MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003).
- *Potencial efeito sobre as chances de sobrevivência no negócio* (WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001).
- *Efeito imagem: potencial de melhoria da imagem organizacional* (WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001).
- *Efeito acesso e rede: possibilidade de acessar outras organizações através do parceiro* (WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001; MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003).

Por conta disso, os relacionamentos interorganizacionais configurados sob a forma de redes, podem ser vistos como sistemas voltados à formação de valor, tendo como referência o consumidor final. Este processo de formação de valor divide-se em dois sub-processos complementares e inter-relacionados: a formação de valor transacional e a formação de valor relacional.

O processo de formação de valor transacional explica-se a partir dos atributos de baixo nível de complexidade associados à percepção de valor ordem objetiva relacionados aos aspectos físicos dos bens: características técnicas, marca, preço/custo, serviços de apoio, tempo de entrega e qualidade, a qual normalmente é avaliada levando-se em consideração quesitos como desempenho, confiabilidade, conformidade, durabilidade, utilidade e estética.

De outro lado, o processo de formação do valor relacional explica-se pela atuação de elementos relacionais de mais elevado nível de abstração e complexidade, associados à percepção de valor de ordem subjetiva (os seis C's). Tais elementos estão fortemente interconectados e interagem retroativamente sobre o processo de formação de valor, reforçando a sua interpretação enquanto fenômeno complexo.

3 METODOLOGIA

De acordo com os objetivos desse estudo, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa e de caráter exploratório (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998). Dentro desta perspectiva, o método adotado foi o estudo de caso (YIN, 2005), que, de acordo com Hartley (1997) pode ser especialmente formatado para explorar novos processos ou comportamentos que não são ainda muito bem entendidos. A pesquisa foi realizada em uma rede de floriculturas compostas por empresas que desenvolvem suas atividades em Santa Cruz do Sul - RS. Os sujeitos participantes da pesquisa foram os gestores das empresas participantes dessa rede, a qual foi entendida como um caso específico.

A caracterização do agronegócio de flores e plantas ornamentais, compondo o quadro no qual se insere a rede pesquisada desenvolveu-se a partir de fontes secundárias e estudos já publicados sobre o tema. A coleta dos dados e informações específicos das organizações participantes da rede pesquisada foi desenvolvida com o emprego de duas técnicas. Para averiguar sobre as condições da formação das parcerias na rede e as percepções mais amplas de seu funcionamento, foi realizada uma entrevista orientada por um questionário semi-estruturado. A obtenção de dados e informações foi ampliada e aprofundada com a aplicação

de um questionário com questões fechadas envolvendo as dimensões de valor presentes nos relacionamentos de mercado e nas parcerias de longo prazo que configuram a rede. O instrumento de coleta de dados e informações foi elaborado a partir de uma adequação dos formulários empregados na pesquisa de Begnis (2007), onde cada resposta está associada a uma escala de quatro pontos (0 - irrelevante, 1 - pouco relevante, 2 – relevante e 3 – Essencial). A análise do caso processou-se de acordo com o referencial apresentado no modelo teórico descrito no Referencial Teórico.

4 O AGRONEGÓCIO DE FLORES E PLANTAS ORNAMENTAIS

O mercado de produtos da floricultura, conforme Buainain e Batalha (2007), está segmentado em quatro grupos: bulbos, mudas, folhagens e flores, sendo que as flores de corte constituem o segmento mais importante desse mercado. Em termos mundiais, o agronegócio de flores e plantas ornamentais movimentava cerca de US\$ 60 bilhões por ano e está concentrado na União Européia, Estados Unidos da América e Japão. Na América Latina, a Colômbia é o maior país exportador de flores, rivalizando com a Holanda e posicionando-se no segundo lugar em volume de exportações (BUAINAIN e BATALHA, 2007).

A participação do Brasil no mercado mundial de flores e plantas ornamentais ainda é pequena. No entanto, a partir do final da década de 1990 e início dos anos 2000, as exportações brasileiras de produtos da floricultura passaram a crescer significativamente, colocando a balança comercial desse segmento em situação de superávit (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

Considerando apenas o segmento de flores de corte, entre 1997 e 2007 as quantidades exportadas cresceram 41% ao passo que as importações reduziram-se drasticamente no período analisado (SECEX, 1997/2007). Em 1997 o Brasil exportou flores de corte apenas para a Alemanha e Portugal. Já em 2007 os destinos se diversificaram e a Holanda passou a receber a maior parcela das exportações brasileiras de flores de corte. Cabe destacar que, além de grande produtora e exportadora, a Holanda também é a maior importadora e distribuidora de flores na Europa.

Do lado das importações, Colômbia e Equador ainda permanecem em 2007 como os principais países de origem desse tipo de flor, apesar da significativa queda nas quantidades totais importadas no período entre 1997 e 2007.

Mesmo com a diversidade climática e o desenvolvimento tecnológico incorporado à produção agropecuária, o agronegócio de flores e plantas ornamentais no Brasil ainda é pouco representativo. No entanto, esta é uma atividade que cresce de forma acelerada (20% ao ano, conforme Tanio e Simões (2005) e fundamentalmente voltada ao atendimento do mercado interno, o qual é capaz de absorver toda a produção nacional.

De acordo com Tanio e Simões (2005) essa diversidade e amplitude de climas e solos no Brasil viabiliza o cultivo tanto de espécies nativas como exóticas. O agronegócio brasileiro de plantas ornamentais compreende as flores de corte, as flores de vaso, sementes, plantas de interiores, plantas de paisagismo e folhagens (*Quadro 01*).

Tipos de Plantas	Espécies Cultivadas
Flores de Corte	antúrio, arfobia, ageranthum, Angélica, ammi majus, áster, alstromeria, asparagus, boca-de-leão, branquinha, crisântemo, crisântemo mini, gladiolo, gloriosa, gypsófila, helicônia, íris, lisianthus, lírio, perpétua, celósia cristata, carioquinha, cymbidium, gérbera, phalaenopsis, statice, denphalaenopis, estrela-d'alva, estrelitzia, gérbera mini, rosas, rosas mini, solidago, solidaster, trachelium
Flores de Vaso	antúrio, Amarilis, achinanthus, azaléia, begônia, bromélias, ciclame, crisântemo, crisântemo mini, columéia, crossandra, phalaenopsis, flor-de-maio, gérbera, jacintos, ixoria, ixoria mini, impatiens, kalanchoe, kalanchoe mini, lágrima-de-cristo, lírio, poinsetia, rabo-de-gato, rosa mini, spathiphyllum (lírio-da-paz), violeta africana e violeta mini.
Sementes	espécies floríferas de corte e de vaso, plugs (sementes germinadas e mudas em bandejas com substratos)
Plantas de Interiores, Plantas de Paisagismo e Folhagens	areca bambu, árvore-da-felicidade, asplenium, avenca, clorófito, dieffembachia, dracena, hera, sinécio, ficus, fitônia, gibóia, leia rubra, musgo, palmeira, peperomia, palmeira phoenix, philodendron, platicerium, polipodium, renda portuguesa, sheflera, samambaia, singônio e cactus

Quadro 01 – Tipos de Flores e Plantas Ornamentais mais Comercializadas no Brasil

Fonte: Tanio e Simões (2005).

A partir da tradicional abordagem das cadeias produtivas (LABONE, 1985; MORVAN, 1985; BATALHA, 1997; ZYLBERSZTAJN, 2000) é possível caracterizar o agronegócio de flores e plantas ornamentais conforme os agentes que o compõe. A cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais compreende os fornecedores de insumos, os produtores, os distribuidores atacadistas e varejistas e os consumidores finais (*Figura 02*).

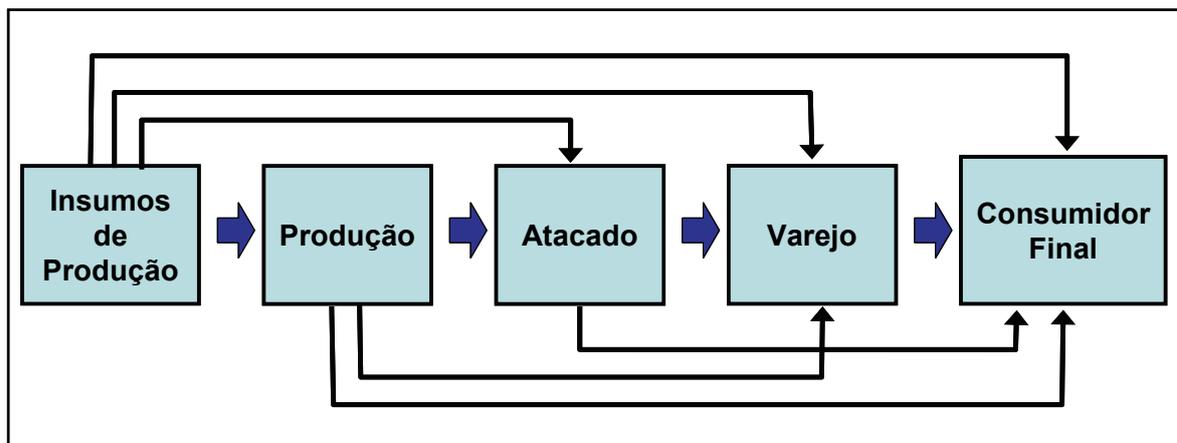


Figura 02 - Visão Geral da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais no Brasil

Fonte: Elaborado pelos autores.

Fornecedores de Insumos. Os principais insumos utilizados na produção de flores e plantas ornamentais são os plásticos, telas, embalagens, vasos, materiais de irrigação, ferramentas, substratos, equipamentos de climatização, fertilizantes, máquinas, defensivos químicos, bulbos e mudas.

O fornecimento de mudas programadas e geneticamente melhoradas é um segmento que participa significativamente no valor agregado à cadeia de flores e plantas ornamentais. Esse segmento é o maior responsável pela introdução de inovações tecnológicas no setor, fundamentalmente por meio da biotecnologia. Assim como os fornecedores de fertilizantes e defensivos, são representados por empresas internacionais de grande porte (TANIO e SIMÕES, 2005).

Produção. A Região Sudeste, e mais especificamente o estado de São Paulo, concentra a maior parte da produção brasileira de flores e plantas ornamentais. Segundo Buainain e

Batalha (2007), há uma grande diferenciação entre os produtores no que diz respeito ao nível de capacitação, nas relações que estabelecem com os mercados e na tecnologia empregada. Mesmo frente a essa diversidade, ainda é possível considerar que a produção brasileira de flores e plantas ornamentais caracteriza-se por ser uma atividade típica de unidades familiares. Marques (2002) considera que a produção de flores e plantas ornamentais é uma atividade agrícola que ocupa pequenas áreas de cultivo, mas que proporciona um alto rendimento.

Ainda de acordo com os dados do Censo Agropecuário 1995-1996, 96% das unidades rurais que têm a produção de flores e plantas ornamentais como atividade principal possuem menos de 100 ha (IBGE, 1998).

Atacado. No setor de flores e plantas ornamentais, a transferência das mercadorias até os pontos de varejo normalmente é intermediada por atacadistas e distribuidores. As centrais de comercialização também assumem papel importante nesta cadeia. Entre as principais destacam-se as que se localizam no estado de São Paulo, como o Mercado Permanente de Flores da CEASA de Campinas, o mercado de flores da CEAGESP em São Paulo, a Floranet e o Veiling em Holambra.

No Sul, a CEASA de Porto Alegre no Rio Grande do Sul também representa um importante entreposto, assim como o Mercador de Joinville em Santa Catarina. De modo geral, o abastecimento dos pontos de varejo se dá basicamente através de agentes atacadistas especializados (CASTRO, 1998; MARQUES, 2002; TANIO e SIMÕES, 2005). Esses agentes atacadistas apresentam diferente porte e áreas de atuação. Tanio e Simões (2005) exemplificam que no maior centro de comercialização de flores do Brasil, o Veiling em Holambra, atuam cerca de 360 agentes atacadistas que distribuem seus produtos para todo o território nacional e países importadores.

Varejo. O varejo de flores e plantas ornamentais assume formas diversificadas desde as tradicionais floriculturas (lojas de arte floral), até os ambulantes. Conforme Padula, Kämpf e Slongo (2003) é possível segmentar o varejo de flores e plantas ornamentais em quatro grupos distintos: as lojas de arte floral (floriculturas), os centros de jardinagem (*garden centers*), os supermercados e os vendedores ambulantes.

Um estudo do SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) do Espírito Santo (SEBRAE/ES, 1999), já havia constatado que o segmento das floriculturas é formado predominantemente por empresas de micro e pequeno porte ou de estrutura familiar, as quais empregam, em média, três pessoas: um gerente, um florista e um entregador.

Consumidor Final. Castro (1998) apresenta que o consumo de flores e plantas ornamentais se dá de diversas formas, mas destaca o consumo de ocasião, o consumo por impulso, o consumo técnico e o consumo institucional. O consumo de ocasião representa uma parcela significativa da comercialização de flores e plantas ornamentais, quando essas são adquiridas em datas especiais ou comemorativas. Também importante em termos de volume é o consumo institucional, representado pelas compras de profissionais e estabelecimentos especializados em paisagismo e decoração.

Especialmente no Brasil, a demanda por flores e plantas ornamentais caracteriza-se pela sazonalidade característica do consumo de ocasião. Comprar flores para decorar a casa no dia-a-dia não é um hábito do consumidor brasileiro (MARQUES, 2002). O consumidor brasileiro tem baixo poder aquisitivo, de forma que o alto preço das flores e plantas ornamentais (PADULA, KÄMPF e SLONGO, 2003) e a visão de que as flores têm um curto ciclo de duração restringe a demanda e resulta em menor satisfação do consumidor (MARQUES, 2002).

Também cabe salientar, conforme Marques (2002), que o Rio Grande do Sul é um grande centro consumidor de flores e plantas ornamentais. Nesse Estado, o consumo médio *per capita* é o maior do Brasil, aproximando-se do verificado na Argentina (US\$ 20,00 / ano).

5 RELACIONAMENTOS E FORMAÇÃO DE VALOR NA REDE AFLOR

5.1 Os Relacionamentos Interorganizacionais dentro da Rede

Associação de Floristas de Santa Cruz (Aflor) foi formada em julho de 2004 com 15 floriculturas com o apoio do Programa Redes de Cooperação e em conjunto com a Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. O objetivo principal era o de fortalecer as empresas associadas frente aos fornecedores, assim como criar mecanismos de qualificação dos seus colaboradores e desenvolver estratégias de marketing compartilhado. A rede Aflor reúne atualmente sete floriculturas (*Quadro 02*).

Composição Original	Composição Atual
Blumen Haus Floricultura	Blumen-Haus Floricultura
Flor e Cultura Majestic	Castelo das Flores
Floricultura Aromas da Terra	Floricultura Berger
Floricultura Atualitá Flor	Floricultura Centro das Flores
Floricultura Berger	Floricultura Kativa
Floricultura D'Cestas	Floricultura Verde Sul
Floricultura Feira das Flores	Mercadão de Flores
Floricultura Kativa	
Floricultura Parici	
Floricultura Stella	
Floricultura Terra Flor	
Floricultura Verde Sul	
Floricultura Weiss Blumen	
Floricultura Jardim Urbano	
Mercadão de Flores	

Quadro 02 - Empresas Participantes da Rede Aflor

Fonte: UNISC / Programa Redes de Cooperação

Os motivos que levaram as empresas a participar da Rede Aflor são os mais diversos, desde a simples curiosidade até aspectos diretamente relacionados ao desempenho individual das organizações envolvidas. Na construção da Rede, os participantes reconhecem o papel do Programa Redes de Cooperação no sentido de aproximar e reunir as empresas para a formação da rede. Como se trata de uma rede horizontal, ou seja, empresas que atuam e concorrem no mesmo segmento de mercado, a intervenção de um agente coordenador externo facilita o processo de aproximação e consolidação dos relacionamentos.

Transcorridos quatro anos de existência da Rede, as organizações que a integram reconhecem que as relações interorganizacionais construídas neste tipo de arranjo envolvem elementos relacionais, como a própria amizade entre os gestores, a cooperação e o auxílio mútuo, a troca de experiências e troca de informações. Neste sentido, existe o entendimento de que compartilhar experiências entre os integrantes da Rede gera aprendizado para as organizações. O compartilhamento de informações e a troca de experiências são vistos como mecanismos de melhoria do desempenho organizacional tanto em relação às práticas gerenciais como na proposição de novos valores para os clientes.

O bom relacionamento com os demais integrantes da Rede favorece as ações de cooperação voltadas também ao melhor atendimento dos clientes. Um exemplo citado pelos gestores é a situação eventual de falta de flores para atender um cliente, as empresas

conseguem, de forma rápida e sem custos adicionais, obter estas flores com os parceiros da Rede. Além disso, o reconhecimento de que as organizações envolvidas na Rede possuem dificuldades semelhantes, através de seu relacionamento, acabam por gerar oportunidades de realização de cursos de formação, visitas técnicas e promover o contato com outras organizações que de forma individual se tornariam inviáveis ou inacessíveis.

Por outro lado, questões de ligadas à formação de valor base transacional estão fortemente presentes entre os motivos apontados para a participação na Rede. Expectativas de ganho e crescimento individual, provenientes da redução de custos com a compra conjunta de mercadorias e insumos e com a possibilidade de realização de campanhas marketing em conjunto. Sobre este último aspecto, o ponto forte das ações da Rede é reconhecido pelos seus integrantes como a realização de um evento anual conhecido como a “Festa das Flores”, cujo objetivo é tornar mais visíveis as organizações participantes da Rede e promover o acesso a clientes e mercados que normalmente não seriam acessados, principalmente pelas empresas de menor porte.

Tratando-se de uma rede de relacionamentos horizontais, é natural que as empresas identifiquem algum grau de concorrência existente entre elas. O mercado no qual atuam é o mesmo e os clientes muitas vezes são comuns. Esse reconhecimento de que as organizações participantes da Rede Aflor estão no mesmo nível de concorrência faz com que elas percebam a dificuldade de cooperação. Porém, igualmente entendem que a concorrência não necessariamente é um obstáculo ao desempenho da Rede porque cada uma das empresas participante tem seu mercado mais específico. Segundo os gestores entrevistados, a questão da concorrência é percebida de forma mais problemática quando estabelecida com organizações que não participam da Rede.

Mesmo assim, o conflito de interesses interno não é de todo ausente nos relacionamentos interorganizacionais construídos na Rede Aflor. Tais conflitos de interesses emergem principalmente entre os membros da Rede que atuam nos mesmos segmentos específicos de mercado, o que torna o relacionamento entre estas organizações mais complexo e com efeitos sobre a própria rede.

A própria diversidade de tamanho das empresas que compõem a Rede Aflor colabora para a existência de interesses difusos. As empresas de pequeno porte têm uma visão diferente das empresas maiores, mas isto também é reconhecido como uma oportunidade para a melhoria do desempenho competitivo da Rede, pois as possibilidades de aprendizado conjunto surgem justamente das distintas experiências individuais.

Os gestores entrevistados consideram que existe uma boa relação entre as empresas participantes da Rede Aflor, inclusive mencionando a amizade formada a partir dos relacionamentos na própria rede. No período inicial da constituição da Rede, relatam que alguns participantes não conseguiam manter um bom relacionamento, principalmente em virtude da diversidade de interesses da parte de cada empresa. Com a saída de alguns integrantes o relacionamento entre os demais melhorou, possibilitando que algumas ações coletivas fossem implementadas. O bom relacionamento, portanto, facilitou as ações de cooperação.

De modo geral, os gestores entrevistados relatam que a Rede ainda não pode ser definida como um grupo coeso, uma vez que ainda se percebe um forte componente de concorrência entre as organizações participantes. Também entendem que a falta de um maior comprometimento com as ações conjuntas prejudica o desenvolvimento da Rede, uma vez que ainda persiste, por parte de alguns integrantes, um comportamento mais voltado aos seus próprios interesses organizacionais.

5.2 A Formação de Valor na Rede

As empresas participantes da Rede Aflor avaliam o valor recebido de seus fornecedores considerando, em primeiro lugar, a durabilidade das flores e plantas adquiridas. Em segundo lugar, apontam a pontualidade das entregas, a ausência de falhas, a conformidade com os padrões esperados/especificados e uma qualidade geral superior como os principais critérios associados com a noção de valor empregada na avaliação dos fornecedores. O preço aparece em terceiro lugar enquanto critério importante na percepção do valor recebido dos fornecedores (*Quadro 03*).

Noção de valor empregada para a avaliação de fornecedores.			Perspectiva de criação e transferência de valor para os consumidores/clientes.		
	Elementos de Valor	Pontos		Elementos de Valor	Pontos
1º	Durabilidade	21	1º	Qualidade superior	21
2º	Entregas pontuais	20	2º	Características técnicas	20
	Não apresentam falhas			Marca ou o nome do fornecedor	
Produtos dentro dos padrões especificados	Serviços de suporte e pós-vendas				
Qualidade superior	Entregas pontuais				
3º	Preço	19	3º	Não apresentam falhas	19
	Aparência física (estética)			Durabilidade	
4º	Características técnicas	18	4º	Aparência física (estética)	18
	Capacidade de adaptação			Produtos dentro dos padrões especificados	
5º	Desempenho dos produtos ou matérias-primas	17	5º	Capacidade de adaptação	17
6º	Marca ou o nome do fornecedor	14	6º	Desempenho dos produtos ou matérias-primas	14
7º	Serviços de suporte e pós-vendas	13	7º	Preço	13

Quadro 03 - Critérios objetivos de valor presentes na avaliação dos fornecedores e na proposta de valor a ser criado e transferido para os clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto à perspectiva de criação e transferência de valor para os seus clientes, as floriculturas participantes da Rede apontam a intenção de oferecer produtos de qualidade superior. Também procuram associar a sua marca como um elemento diferencial de valor para seus clientes. Como se trata de plantas, flores e arranjos florais, apontam para a importância de critérios como a aparência, a pontualidade das entregas e os serviços de pós-vendas na composição da proposta de valor para seus clientes.

De modo geral, não há grande diferença na forma como as empresas participantes da Rede Aflor avaliam seus fornecedores, com base no valor a ser recebido destes, e os critérios com os quais procuram criar e transferir valor para os seus clientes. As principais diferenças estão relacionadas com o preço, a marca e os serviços de pós-vendas. O preço é visto como importante no momento da compra das flores e plantas junto aos produtores e atacadistas, mas não é uma preocupação oferecer preços menores aos consumidores finais.

Já em relação à marca e aos serviços de pós-vendas, tem-se o contrário. Esses não são valores esperados quando da avaliação dos fornecedores de flores e plantas, mas são considerados importantes fontes de valor a ser proposto para os consumidores.

Avançando sobre a análise acerca dos elementos de valor de ordem transacional e relacional, em termos gerais (dentro e fora da Rede), destaca-se a presença da confiança e do desempenho do produto como os mais relevantes (*Quadro 04*). Figurando o preço ou o custo de aquisição entre os elementos de valor relacional com maior relevância e o eventual custo de rompimento de uma parceria na última colocação, pode-se entender que a ótica de mercado prevalece. Ou seja, as floriculturas participantes da Rede estão mais propensas ao

estabelecimento de relacionamentos típicos de mercado do que a formar parcerias de longo prazo.

	Elementos de Valor	Pontos
1º	Confiança Desempenho do produto	38
2º	Características técnicas dos produtos Conjunto de valores éticos Conformidade do produto Conhecimento	37
3º	Possibilidade de expansão dos lucros	36
4º	Preço ou custo de aquisição Profissionalismo Capacidade tecnológica e inovativa Contato freqüente com os gestores	35
5º	Aumento do volume de negócios Comportamento não oportunista (reputação) Tempo de processamento e entrega dos pedidos Foco no consumidor	34
6º	Capacidade de transformar informações em estratégias Objetivos e metas comuns Redução continuada dos custos Cooperação Melhoria da imagem da sua empresa Possibilidade de aprendizado	33
7º	Acesso a novos mercados Comprometimento Redução dos custos de negociação	32
8º	Aumento das chances de sobrevivência da sua empresa Comunicação Acesso à outras empresas	31
9º	Marca Compartilhamento	30
10º	Interação (amizade) Relacionamentos com outras organizações	29
11º	Serviços de apoio	28
12º	Custos do rompimento da parceria	23

Quadro 04 - Indicadores de relevância dos elementos transacionais e relacionais de valor nos relacionamentos conforme a visão das organizações participantes da Rede Aflor..

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto aos elementos de valor transacional, o desempenho do produto, suas características técnicas e a conformidade com os padrões de qualidade estabelecidos são os que recebem a indicação de maior relevância. Já no tocante aos elementos de valor de base relacional, a confiança figura como o mais relevante. Em seguida são apontados o conjunto de valores éticos da empresa e seu conhecimento sobre o mercado consumidor.

A análise em separado sobre os elementos de valor presentes nos relacionamentos com organizações de fora da Rede e com as organizações parceiras na Rede, permite avaliar os elementos de valor mais relevantes quando se tem apenas um relacionamento de mercado (estabelecido com organizações fora da rede) ou parcerias de longo prazo (estabelecidas entre as organizações que formam a rede).

Tomando como referência o processo de avaliação dos relacionamentos com empresas posicionadas fora da rede, sob a ótica das floriculturas pesquisadas, o desempenho, a conformidade dos produtos com os padrões de qualidade estabelecidos e o conhecimento que a outra empresa tem sobre o mercado são os elementos de valor apontados como os mais relevantes (*Quadro 05*).

Elementos de valor envolvidos em relacionamentos com organizações fora da Rede Aflor			Elementos de valor envolvidos em relacionamentos com organizações dentro da Rede Aflor		
	Elementos de Valor	Pontos		Elementos de Valor	Pontos
1°	Desempenho do produto Conformidade do produto Conhecimento	19	1°	Características técnicas dos produtos Confiança	20
2°	Conjunto de valores éticos Preço ou custo de aquisição Confiança Possibilidade de expansão dos lucros Foco no consumidor	18	2°	Conjunto de valores éticos Capacidade tecnológica e inovativa Desempenho do produto Comportamento não oportunista (reputação)	19
3°	Características técnicas dos produtos Profissionalismo Tempo de processamento e entrega dos pedidos Contato freqüente com os gestores Melhoria da imagem da sua empresa	17	3°	Profissionalismo Aumento do volume de negócios Capacidade estratégica Conformidade do produto Contato freqüente com os gestores Conhecimento Possibilidade de expansão dos lucros Cooperação Comprometimento	18
4°	Capacidade tecnológica e inovativa Aumento do volume de negócios Objetivos e metas comuns Redução continuada dos custos Possibilidade de aprendizado	16	4°	Preço ou custo de aquisição Acesso a novos mercados Tempo de processamento e entrega dos pedidos Objetivos e metas comuns Redução continuada dos custos Acesso a outras empresas Redução dos custos de negociação Possibilidade de aprendizado	17
5°	Capacidade estratégica Comportamento não oportunista (reputação) Aumento das chances de sobrevivência da empresa Comunicação Acesso a novos mercados Cooperação Redução dos custos de negociação	15	5°	Interação (amizade) Marca Aumento das chances de sobrevivência da empresa Comunicação Foco no consumidor Relacionamentos com outras organizações Melhoria da imagem da sua empresa Compartilhamento	16
6°	Marca Comprometimento Acesso a outras empresas Compartilhamento	14	6°	Serviços de apoio	15
7°	Interação (amizade) Serviços de apoio Relacionamentos com outras organizações	13	7°	Custos do rompimento da parceria	12
8°	Custos do rompimento da parceria	11			

Quadro 05 - Indicadores de relevância dos elementos transacionais e relacionais de valor nos relacionamentos formados dentro e fora da Rede Aflor.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Embora figurem elementos de valor relacional entre os mais significativos quando da avaliação dos relacionamentos estabelecidos com organizações fora da Rede, são os elementos de valor transacional que predominam. Nesses relacionamentos também a confiança aparece como um elemento relevante.

Nos relacionamentos estabelecidos com outras organizações que não participam da Rede Aflor, os elementos de valor transacional apontados como mais relevantes são o desempenho do produto e a sua conformidade com os padrões estabelecidos pelo mercado. No mesmo tipo de relacionamento, o conhecimento sobre os mercados é o elemento de valor relacional apontado como o mais relevante, seguido do conjunto de valores éticos, do foco no consumidor e da confiança.

Considerando que os relacionamentos entre as organizações que compõem a Rede Aflor seriam mais próximos e duradouros, a presença dos seis elementos básicos de valor relacional deveriam estar mais evidentes. No entanto, as organizações da Rede pesquisada não atribuem significativa diferença desses elementos de valor relacional frente aos demais.

Há um destaque para a confiança, mas o conhecimento, a cooperação e o comprometimento foram colocados no mesmo nível de relevância. Por último, foi atribuído menor grau de importância para o nível de comunicação entre os parceiros e o compartilhamento de ativos e informações estratégicas. Pode-se dizer que a comunicação e o compartilhamento são os elementos relacionais básicos que menos têm contribuído para a formação de valor através do relacionamento entre as organizações da Rede Aflor.

Frente ao objetivo de verificar a interação entre os seis elementos básicos de valor relacional, observou-se que, de forma similar ao constatado por Begnis (2007), a confiança nas organizações parceiras não apresentou forte correlação com os demais elementos de valor. No entanto, os dados apresentaram uma relação mais próxima entre a confiança, o conjunto de valores éticos das organizações parceiras e uma trajetória de comportamento não oportunista (boa reputação). As respostas apontando a confiança como elemento de valor nos relacionamentos dentro da Rede Aflor, também se mostraram associadas a questões estritamente transacionais, como as características técnicas e o desempenho do produto da empresa parceira.

Entre os demais elementos básicos de valor relacional é possível encontrar maior relação entre a comunicação, a cooperação e o comprometimento. Isso significa o reconhecimento de um mecanismo de auto-reforço entre esses elementos. Em outras palavras, a Rede pesquisada que as ações de cooperação envolvem uma melhor comunicação entre os seus participantes, assim como um maior grau de comprometimento. Um maior comprometimento é alcançado à medida que exista uma comunicação mais fluida e constante entre os parceiros da Rede e quanto melhor for o histórico de cooperação entre os participantes da Rede.

6 CONCLUSÕES

Retomando os objetivos desse artigo, foi possível, a partir do conjunto de dados e informações coletados e analisados, concluir que o setor produtivo de flores e plantas ornamentais no Brasil está estruturado em médias e pequenas propriedades rurais, cuja produção destina-se totalmente ao mercado interno, mas que enfrenta um considerável poder de barganha dos atacadistas e distribuidores. Além disso, comprar flores não é um hábito dos brasileiros, principalmente entre os de menor poder aquisitivo.

Tratando-se da formação da rede pesquisada e as características dos relacionamentos nela construídos, percebe-se um certo conflito de interesses, sendo que as diferenças no porte das organizações que formam a Rede colabora para a diversidade dos interesses individuais. A rede pesquisada, em virtude dessas diversidades, não pode ser definida como um grupo coeso, restando a reconhecer a existência de um forte componente de concorrência entre as organizações participantes. Mesmo assim, percebe-se um bom relacionamento entre as organizações, o que tem possibilitado o desenvolvimento de algumas ações de cooperação.

Quando analisada sob a ótica da criação, transferência e percepção de valor, em linhas gerais, entende-se que não há significativa diferença na forma como as empresas participantes da Rede Aflor avaliam o valor recebido dos seus fornecedores em relação ‘a noção de valor que pretendem criar e transferir para os seus clientes. As principais diferenças estão relacionadas com o preço, a marca e os serviços de pós-vendas.

Especificamente sobre os elementos de valor de ordem transacional e relacional, em termos gerais é possível destacar a presença da confiança e do desempenho do produto como os mais relevantes, tanto quando observados os relacionamentos com empresas que se posicionam fora da Rede como entre as organizações parceiras que formam a Rede Aflor.

Nos relacionamentos estabelecidos exclusivamente com organizações fora da Rede são os elementos de valor transacional que predominam, embora elementos de valor relacional figurem entre os mais significativos. Nesses relacionamentos também a confiança aparece como um elemento relevante. Quando avaliados os relacionamentos entre as organizações que compõem a Rede Aflor, entende-se que esses deveriam ser mais próximos e duradouros e os seis elementos básicos de valor relacional seriam destacados. Porém, isso não foi observado. Além disso, as organizações da Rede pesquisada não atribuem significativa diferença desses seis elementos básicos de valor relacional frente aos demais. Esta

constatação permite avaliar que as floriculturas participantes da Rede estão mais propensas ao estabelecimento de relacionamentos típicos de mercado do que a formar parcerias de longo prazo.

Entre os seis elementos básicos formadores de valor relacional, há um destaque para a confiança, tal como já foi observado na literatura (DAS e TENG, 1998; KOTHANDARAMAN e WILSON, 2001; BEGNIS, PEDROZO e ESTIVALETE, 2005; CETINDAMAR, ÇATAY e BASMACI, 2005; PLOETNER e EHRET, 2006; ESTIVALETE, PEDROZO e BEGNIS, 2006). Também, de forma similar ao constatado por Begnis (2007), quando investigada a relação entre os seis elementos básicos de valor relacional, a confiança depositada sobre as organizações parceiras não apresentou forte correlação com os demais.

Visto que foi destacada uma maior relação entre a comunicação, a cooperação e o comprometimento, talvez, como sugestão para a Rede pesquisada, intensificar a realização de ações conjuntas e melhorar a comunicação entre as organizações possa colaborar no sentido de incrementar o processo de formação de valor e de melhorar o desempenho conjunto destas.

Como sugestão para um próximo estudo nessa mesma rede, caberia investigar-se acerca do processo de aprendizado desenvolvido entre as organizações. Igualmente seria interessante verificar a presença e atuação dos elementos de valor transacional e relacional em outra rede da mesma localidade para verificar possíveis identidades ou divergências.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. A. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BATALHA, M. O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.) *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997, p. 21-48.
- BUAINAIN, M.; BATALHA, M. O. (Coord.). *Cadeia produtiva de flores e mel*. Brasília: IICA e MAPA/SPA, 2007. (Agronegócios ; v. 9).
- BEGNIS, H. S. M. *Formação de valor transacional e relacional na Cadeia Produtiva do Leite no Rio Grande do Sul*. 2007. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. de F. B. Cooperação Enquanto Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. de F. B. Formação de Valor Através de Relacionamentos Interorganizacionais: Reconhecendo o Valor de uma Parceria de Negócios. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- BEGNIS, H. S. M.; ESTIVALETE, V. de F. B.; MARTINELLI JUNIOR, O. O conceito multidimensional e dinâmico de competitividade: uma discussão sob a perspectiva de diferentes correntes teóricas. In: DOTTO, D. M. R.; MATTUELLA, J. L. (Org.) *Estudos organizacionais: desafios contemporâneos*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2007.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, C. E. F. Cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais. *Revista Brasileira de Horticultura Ornamental*, v.4, n. 1/2, p.1-46, 1998.

- CETINDAMAR, D.; ÇATAY, B.; BASMACI, O. S. Competition through collaboration: insights from an initiative in the Turkish textile supply chain. *Supply Chain Management*, v. 10, n.4, p. 238-240, 2005.
- CHANDLER, A. D. *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1977.
- DAS, T. K.; TENG, B. Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Review*, v. 13, n. 4, p. 50-62, 1999.
- EVANS, J. R.; BERMAN, B. Conceptualizing and operationalizing the business-to-business value chain. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n.2, p.135–148, 2001.
- FLINT, D. J.; WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 4, p. 102-117, 2002.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, vol. 16, no. 2, 183-214, 1995.
- HARMSSEN, H.; JENSEN, B. Identifying the determinants of value creation in the market: a competence-based approach. *Journal of Business Research*, v. 57, p. 533-547, 2004.
- HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSEL, C. and SYMON, G. (Eds.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. Thousand Oaks: Sage, 1997.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo agropecuário 1995-1996: Rio Grande do Sul*. Rio de Janeiro: IBGE, 1998. (Disponível em CD-ROM).
- KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. Value creation and success in strategic alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems. *European Management Journal*, v. 19, n. 5, p. 463-471, 2001.
- KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D. T. The future of competition: value-creating networks. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 4, p. 379-389, 2001.
- LABONNE, M. Sur le concept de filière en économie agroalimentaire. In: MSA-CEGET, 1985, Montpellier. *Débats...* Montpellier: Institut National de la Recherche Agronomique, 1985.
- MARQUES, R. W. da C. *Avaliação da sazonalidade do mercado de flores e plantas ornamentais no Estado de São Paulo*. Piracicaba: USP, 2002. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2002.
- MÖLLER, K. E. K.; TÖRRÖNEN, P. Business suppliers' value creation potential: a capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, v. 32, n. 2, p. 109-118, 2003.
- MORVAN, Y. *Filière de Production: fondamentes d'économie industrielle*. Paris: Economica, 1985.
- NIELSEN, R. P. Cooperative Strategy. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 4, p. 475-492, 1988.
- PADULA, A. D.; KÄMP, A. N.; SLOGO, L. A. (Coord.). *Diagnóstico da cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: UFRGS/CEPAN/AGRON/EA/CEPA e SEBRAE – RS, 2003.

- PLOETNER, O.; EHRET, M. From relationships to partnerships: new forms of cooperation between buyer and seller. *Industrial Marketing Management*, v. 35, n. 1, p. 4-9, 2006.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. *Manual de investigação em ciências sociais*. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.
- SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Análise de Negócios: Floricultura. Vitória*: SEBRAE/ES, 1999. Disponível em: <http://www.sebraes.org.br>. Acessado em: 11/06/2010.
- SHARMA A.; KRISHNAN, R.; GREWAL, D. Value creation in markets: a critical area of focus for business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, v. 30, p. 391-402, 2001.
- SIMPSON, P. M.; SIGUAW, J. A.; BAKER, T. L. A model of value creation: supplier behaviors and their impact on reseller-perceived value. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 2, p.119-134, 2001.
- TANIO, D. S.; SIMÕES, S. C. *Cadeia de Suprimentos de Flores e Plantas Ornamentais no Brasil: uma nova abordagem para aumentar a participação do setor no mercado internacional*. Florianópolis: GELOG/UFSC, 2005. (Estudos Realizados).
- ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. *Industrial Marketing Management*, v. 32, n. 8, p. 677–693, 2003.
- WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN; H. G. Value creation in buyer–seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier’s perspective. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 4, p. 365-377, 2001.
- WILLIAMSON, O. E.. Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural Aalternatives. *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, p. 269-296, 1991.
- WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 139- 153, 1997.
- WOODRUFF, R. B.; SCHUMANN, D. W.; GARDIAL, S. F. Understanding value and satisfaction from the customer's point of view. *Survey of Business*, v. 29, n. 1, p. 33-40, 1993.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.
- ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 1-21.