



UNIVERSIDADE PRESIDENTE PROFESSOR ANTÔNIO CARLOS
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTUDO DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS DA FLORICULTURA NO
MUNICÍPIO DE BARBACENA

Denise M. Polato Nicodemos da Silva

Orientador: Prof. Dr. Manuel Antonio Molina Palma

Barbacena, MG
2008

Reitor

Professor Bonifácio José Tamm Andrada

Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão, Pós-graduação e Cultura

Professor José da Paz

Chefe do Departamento

Professor Paulo José de Moraes

Coordenados do Programa de Mestrado em Administração

Professor Antonio Luis Rocha Dacorso

DENISE M. POLATO NICODEMOS DA SILVA

**ESTUDO DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS DA FLORICULTURA NO
MUNICÍPIO DE BARBACENA**

Dissertação apresentada ao Departamento de Pós-Graduação da Universidade Presidente Antônio Carlos como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Manuel Antonio Molina Palma.

Barbacena

2008

S586e

Silva, Denise M. Polato Nicodemos da

Estudo das relações interorganizacionais da floricultura no Município de Barbacena. / Denise M. Polato Nicodemos da Silva. – Barbacena, 2008.
68f.

Orientador: Prof. Dr. Manuel Antônio Molina Palma

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presidente Antônio Carlos, 2008.

1. Alianças estratégicas 2. Vantagem competitiva 3. Relações interorganizacionais I. Título II. Universidade Presidente Antônio Carlos

CDD - 658.4012

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram para a elaboração deste trabalho.

Agradeço em particular ao meu orientador, Professor Manuel Antonio Molina Palma, pelo inestimável apoio e incentivo, e principalmente pela oportunidade grandiosa de aprendizagem e crescimento acadêmico.

Ao Saulo e Juscelino, pela paciência e incentivo.

À Raisa, Vitória e Teodoro, sempre.

Resumo

Este estudo teve como objetivo verificar a existência de relações inteorganizacionais entre as empresas produtores de rosas e flores em Barbacena e observar a presença de evidências que indiquem a formação de aglomerados produtivos locais que tragam vantagem competitiva identificável ao setor, através da implantação de alianças estratégicas. As questões de pesquisa respondidas foram: como as relações interorganizacionais podem afetar a competitividade do setor de floricultura das empresas agrícolas de Barbacena; a existência de um modelo de relações organizacionais formalizadas nas empresas de floricultura do setor agrícola de Barbacena; a existência de indícios para a formação de aglomerados produtivos locais ou outros tipos de alianças estratégicas; evidências que as empresas interrelacionadas obtém vantagem competitiva identificável. Este estudo baseado em metodologia de estudo de caso, fundamentou-se na importância das pequenas empresas para o desenvolvimento social e econômico da maioria dos países, principalmente pelo seu papel na criação de empregos com baixo investimento; como fornecedoras de grandes companhias; para o desenvolvimento regional e na inovação de novos produtos e processos. Este estudo analisou 5 empresas produtoras de rosas e flores em Barbacena. Os instrumentos de coleta de dados foram entrevistas, observação direta e análise de dados secundários como periódicos setoriais. Foi estabelecido um modelo de pesquisa contendo 5 variáveis estudadas, sendo elas, alianças estratégicas, cadeias produtivas, inovação, vantagem competitiva e arranjos produtivos locais. Os resultados da pesquisa confirmam a relação de causalidade entre as variáveis, mas não podem afirmar que se trata de uma conclusão única, ou seja, que não ocorram outros fatores determinantes que também contribuam para o surgimento de vantagem competitiva identificável visto este estudo não possuir caráter conclusivo e levando-se em consideração que outras variáveis poderão ser estudadas, conforme proposta apresentada para novos estudos.

Palavras-chave: alianças estratégicas, vantagem competitiva, relações inteorganizacionais.

ABSTRACT

This study aimed to determine the existence of networking among roses and flowers producers in Barbacena and to observe the presence of signs showing the formation productive clusters that bring identifiable competitive advantage to the industry, through deployment of strategic alliances. The research questions proposed were: how networking relationships can affect the competitiveness of the agricultural enterprises sector of flowers in Barbacena; the existence of a model of formalized organizational relations in enterprises of the agricultural sector of flowers in Barbacena; and the existence of evidence for the training of local productive clusters or other types of strategic alliances; evidence that companies interrelated get competitive identifiable advantage. This case studied was realized on the importance of small businesses to social and economic development of most countries, especially for its role in the creation of jobs with low investment; as suppliers to large companies; for development regional and innovation of new products and processes. Five companies producing roses and flowers in Barbacena were researched. Data were collected through interviews, direct observation and secondary data analysis. A research model with five variables was established. The results confirm the relationship of causality between variables, but cannot say that there are not others determinants that also contribute to the emergence of competitive advantage identifiable because the study does not have conclusive nature.

Keywords: strategic alliances, competitive advantage, network relations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadeia agroindustrial de flores _____	10
Figura 2: Representação esquemática de uma aliança. _____	11
Figura 3: Modelo de pesquisa “Relações Inteorganizacionais”. _____	14
Figura 4: Propósitos das Alianças Internacionais. _____	23
Figura 5: Modelo de Pesquisa _____	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Alianças Estratégicas. _____	21
Quadro 2: Definição das variáveis. _____	44
Quadro 3: Variáveis estudadas x Variáveis observadas _____	57

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	6
INTRODUÇÃO	9
ESTRUTURA DO TRABALHO	12
PARTE 1: APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	13
1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2. OBJETIVOS	15
1.2.1. OBJETIVO GERAL	15
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3. JUSTIFICATIVAS	16
PARTE 2: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:	18
2.1. DEFINIÇÕES DIVERSAS SOBRE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:	19
2.2. TIPOS DE ALIANÇAS E PRINCIPAIS PROPÓSITOS DE SUA FORMAÇÃO	21
2.3. RISCOS NA FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	25
2.4. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES SOBRE A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	26
2.5. CADEIAS PRODUTIVAS	26
2.6. AGLOMERADOS PRODUTIVOS LOCAIS	29
2.6.1. INTRODUÇÃO	29
2.6.2. CARACTERÍSTICAS DOS CLUSTERS	31
2.6.3. VANTAGENS DOS CLUSTERS	31
2.6.4. EXEMPLOS DE CLUSTERS	32
2.7. INOVAÇÃO	33
2.8. VANTAGEM COMPETITIVA:	35
2.9. O CONTEXTO DE AGRONEGÓCIOS EM BARBACENA E REGIÃO	37
PARTE 3: METODOLOGIA DE PESQUISA	39
3. A NATUREZA DA PESQUISA E ESCOLHA DO MÉTODO	39
3.1. DESENVOLVIMENTO DA TEORIA (ORGANIZACIONAL)	41
3.2. UNIDADES DE ANÁLISE	42
3.3. DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS	43
3.4. VALIDAÇÃO DAS RELAÇÕES	45
3.4.1. VALIDADE DO MODELO DE PESQUISA	45
3.4.2. VALIDADE INTERNA	45
3.4.3. VALIDADE EXTERNA	46

3.5.	CONFIABILIDADE _____	46
3.6.	AS QUESTÕES DE ESTUDO _____	46
3.7.	IDENTIFICAÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE _____	47
3.8.	COLETA DE DADOS E EVIDÊNCIAS _____	47
3.9.	MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS _____	48
3.10.	LIMITAÇÕES _____	49
3.11.	APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS: _____	50
3.11.1.	Empresa 1: _____	50
3.11.2.	Empresa 2: _____	51
3.11.3.	Empresa 3: _____	53
3.11.4.	Empresa 4: _____	54
3.11.5.	Empresa 5: _____	55
3.12.	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS: _____	56
	PARTE 4: CONSIDERAÇÕES FINAIS: _____	59
4.1.	CONCLUSÕES _____	59
4.2.	PROPOSTAS PARA TRABALHOS FUTUROS: _____	61
5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	62
	APÊNDICE A _____	67

INTRODUÇÃO

O setor de Floricultura é altamente competitivo e exige a utilização de tecnologias avançadas, profundo conhecimento técnico pelo produtor e um sistema eficiente de distribuição e comercialização (SEBRAE, 2005). Com a ocorrência dos fluxos migratórios, assentamentos e diversificação das atividades dos imigrantes, a floricultura passou a apresentar os primeiros sinais de organização e crescimento em todo o país. A floricultura brasileira vem se expandindo e colhendo resultados positivos, mesmo em períodos de crise. Estima-se que a produção nacional de flores movimentava ao redor de US\$ 100 milhões anuais, com o consumo interno absorvendo mais de 90% desse total e exportações no valor de US\$ FOB 11,4 milhões. (SEBRAE, 2005).

Em Minas Gerais, a floricultura, inicialmente localizada nas regiões de Barbacena, Juiz de Fora, São João Del Rei, Belo Horizonte, Congonhas, Mateus Leme, Sete Lagoas e Diamantina ganhou cidades adeptas em todo o Estado. Hoje, fortes iniciativas ocorrem no sul de Minas, sendo as principais regiões produtoras: Antônio Carlos, Alfredo de Vasconcelos, Barbacena, Bias Fortes, Carandaí, Desterro do Melo, Ressaquinha e São João Del Rei. Apesar da diversidade de plantas e flores cultivadas, o Estado ainda é fortemente reconhecido pela produção de rosas, muito em função do posicionamento atingido pela região de Barbacena (“Cidade das Rosas”) (SEBRAE, 2003). De acordo com a ABARFLORES (SEBRAE, 2005) (Associação Barbacenense dos Produtores de Rosas e Flores), estima-se que na região de Barbacena existam cerca de 35 (trinta e cinco) produtores, dos quais cerca de 60% cultivam rosas. As outras flores cultivadas na região são copo de leite, crisântemo, estrelitzia, tango, golan, antúrios, avencão, lírios, margaridas, helicônias e orquídeas, entre outras.

Com a intenção de desencadear processos de desenvolvimento regional e setorial, a floricultura é uma atividade econômica promissora em função do número de produtores envolvidos e pelo valor da produção comercializada, ainda que em processo de expansão. A floricultura caracteriza-se pela possibilidade de geração de empregos, de fixação do homem no campo e de fortalecimento de pequenos e médios produtores principalmente pelo clima favorável. A floricultura se destaca dentro dos segmentos da agricultura pela rentabilidade por unidade de área. Dados oficiais apontam um lucro três a cinco vezes superior ao da fruticultura e dez vezes maior que o lucro obtido na produção de grãos (SEBRAE, 2005).

Além do mercado interno, o mercado externo também apresenta perspectivas favoráveis para o produtor brasileiro especialmente para as flores tropicais. O Brasil, hoje, é o 20º exportador mundial, atrás, inclusive, de países vizinhos, como Equador e Colômbia.

Acredita-se que o nicho de exportação de flores tropicais poderá ser preenchido pelo Brasil com maior destaque, face à biodiversidade existente e à amplitude de climas e solos, que possibilitam cultivos bem diversificados e a apresentação para o cenário mundial de flores exclusivas de solo brasileiro (SEBRAE, 2003).

Dentro deste cenário cabe ressaltar o contexto em que está inserida a cadeia agroindustrial de flores, bem como destacar a importância da participação das micro e pequenas empresas agrícolas que atuam diretamente nos setor agrícola de flores na região de Barbacena.

A **Figura 1** demonstra de forma generalizada a Cadeia Agroindustrial de Flores. Através dela é possível identificar a oportunidade do fomento e articulação de elos capazes de fortalecer o processo produtivo. Neste cenário a empresa rural exerce papel fundamental na Cadeia Produtiva.

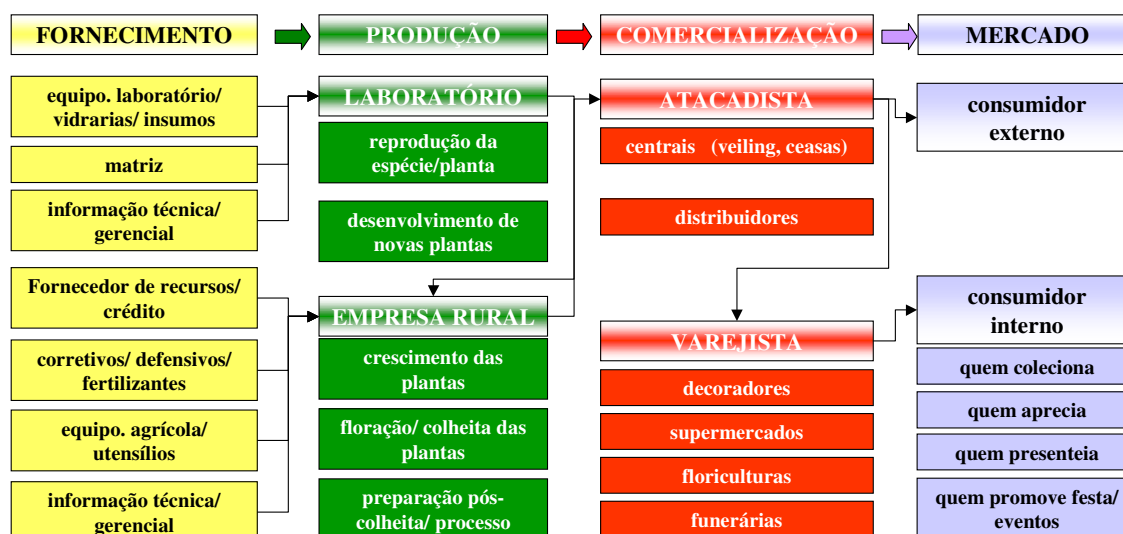


Figura 1: Cadeia agroindustrial de flores

Fonte: Adaptado de SMORIGO (1999) e CLARO (1998).

Destaca-se que as pequenas empresas têm sido consideradas críticas para o desenvolvimento social e econômico da maioria dos países. São especialmente importantes pelo seu papel na criação de empregos com baixo investimento; como fornecedoras de grandes companhias; para o desenvolvimento regional e na inovação de novos produtos e processos. Nesse sentido, é básico incentivar a articulação em rede destas com as grandes empresas ou entre elas (SICSÚ, 2000). É possível também observar uma relação entre o estabelecimento de arranjos organizacionais entre empresas e o aumento de sua capacidade produtiva através do desenvolvimento de técnicas e produtos a partir da inovação em produtos e processos, porém, é de fundamental importância que as características individuais das empresas

interrelacionadas sejam mantidas. Sua independência e autonomia, juntamente com seus objetivos específicos devem ser preservados.

A **Figura 2** representa o modelo proposto por Dussauge e Garrette (1999):

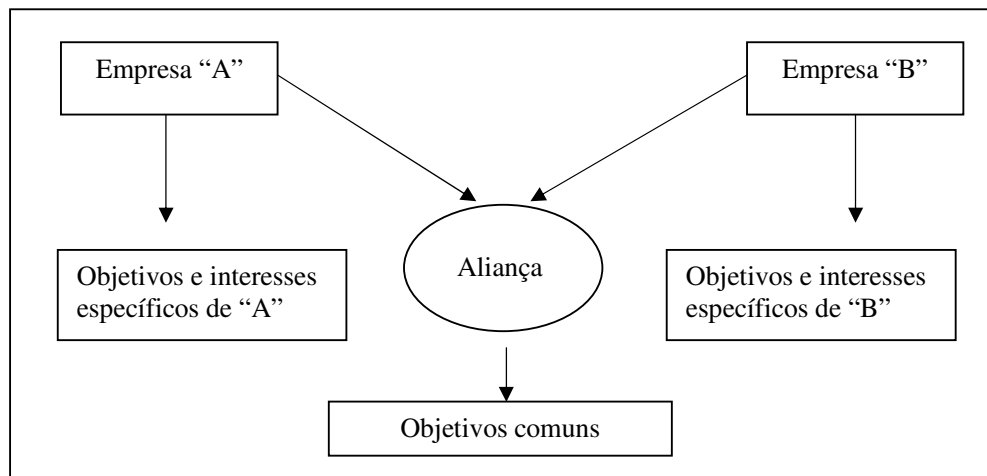


Figura 2: Representação esquemática de uma aliança.

Fonte: DUSSAUGE e GARRETTE (1999, p. 03).

Segundo Anderson (1994), a aglomeração de indústrias de bases similares com ênfase em atividades de desenvolvimento econômico afins, tornou-se um elemento importante em estratégias de desenvolvimento regionais. Este tipo de coalizão permite ao fomentador focalizar recursos em estratégias específicas para aumentar a eficiência e esforços de influência sobre os diversos pontos da produção. O autor ressalta que a formação de aglomerados produtivos locais provê um jogo poderoso de ferramentas para análise, formulação de política e organização regional e implementação que levam ao aumento da efetividade de estratégias de desenvolvimento econômico.

De acordo com Håkanson (2005) podem ser facilmente encontrados alguns trabalhos acadêmicos na forma de teses têm demonstrado que o estabelecimento de relações interorganizacionais privilegia o acesso ao conhecimento tácito o que contribui diretamente ao estabelecimento de vantagem competitiva para as empresas interrelacionadas dentro de uma mesma região geográfica.. O gerenciamento de conhecimento obtido de organizações interrelacionadas é mais robusto do que aquele advindo de organizações puras (Johnson, 2000). Outra vantagem no estabelecimento deste tipo de arranjo é a redução de custos por favorecer e permitir trocas de insumos do processo em função da localização próxima (Gonzalez Arroyo, 2004).

Porter (1990) argumenta que as coalizões (alianças estratégicas) não devem ser tratadas como estratégias, mas sim, como ferramentas para a implementação das estratégias definidas, capazes de exercerem forte influência sobre a vantagem competitiva, seja na redução de custos ou no aumento da diferenciação. A identificação dos fatores críticos para a eficiência, qualidade e sustentabilidade ambiental é necessária para oferecer entre outros, alguns indicadores para o desenvolvimento setorial e regional:

- Relação destes fatores críticos com as cadeias produtivas competidoras, principalmente em relação aos elos agrícola e agroindustrial;
- Oferecer subsídios à elaboração de políticas públicas de melhoria de competitividade das cadeias estudadas;
- Oferecer subsídios aos integrantes da cadeia estudada, para aprimoramento da coordenação e da competitividade;
- Buscar novas oportunidades para melhoria da competitividade da cadeia produtiva.

Com o auxílio da identificação dos fatores limitantes ao crescimento será possível, dentro da perspectiva exploratória deste estudo, identificar como as relações interorganizacionais afetam a competitividade do setor agrícola de Barbacena e se há indícios para a formação de aglomerados produtivos locais neste segmento.

ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação estrutura-se em quatro partes. A primeira trata da contextualização do tema e dos objetivos pretendidos. Apresenta também a justificativa e o problema de pesquisa a ser estudado.

A segunda parte é uma revisão bibliográfica dos principais temas abordados e aqui tratados como variáveis: Alianças Estratégicas, Cadeias Produtivas, Aglomerados Produtivos Locais, Vantagem Competitiva, Competências e Inovação. Contextualiza-se também o perfil do Agronegócio em Barbacena e região.

A terceira parte apresenta a metodologia de pesquisa. Esta parte apresenta também dois apêndices contendo o cronograma de atividades e o instrumento de coleta de dados. A quarta e última parte traz as considerações finais e proposta para futuros trabalhos.

PARTE 1: APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As relações interorganizacionais são essenciais para a habilidade de inovar por serem veículos para importar conhecimento externo. Este veículo é crucial uma vez que as muitas fontes de inovação não residem exclusivamente dentro de uma firma individual. Com frequência, grande parte destas relações é informal. Empresas inovadoras fazem uso das relações formais e informais para suas inovações (MOLINA-PALMA, 2004).

De acordo com Oliveira (1999) ao se determinar uma aliança estratégica pode-se observar alguns resultados, tais como a alavancagem individualizada de cada uma das organizações envolvidas, acesso a recursos tecnológicos, financeiros entre outros, melhorias de processos, aumento da base tecnológica e incremento em P&D¹, superação de barreiras de entrada, sinergismos, partilha de riscos, fortalecimento do produto ou serviço e ainda o melhor acesso ao mercado, consolidando-se as vantagens competitivas implantadas.

É necessária a reflexão estratégica sobre a necessidade de se estabelecer novos padrões de desenvolvimento com inovação e com agregação de valor. Nesta reflexão, a dimensão da relação entre P&D e inovação é imprescindível e precisa ocupar um papel central no desdobramento do processo de desenvolvimento em conjunto com outros fatores estratégicos. A mudança tecnológica resultante de atividades inovadoras, entre elas, P&D, cria oportunidades para maior investimento na capacidade produtiva e gera à longo prazo, empregos e renda adicionais (OECD, 1997).

Nesse sentido, é fundamental que se tenha por base alguns vetores, quais sejam:

- A política de inserção competitiva da Região através da formação de aglomerados produtivos locais;
- A identificação do grau de organização, desenvolvimento e estruturação dos aglomerados produtivos locais;
- O incremento do cultivo de plantas de corte e ornamentais em Barbacena como ferramenta capaz de dar sustentação a setores estratégicos da economia local, além de tornar a região atrativa de novos segmentos para a malha produtiva e de serviços locais.

Este estudo busca oferecer ao meio acadêmico-administrativo contribuições acerca da interferência das relações interorganizacionais sobre a vantagem competitiva das empresas.

¹ Pesquisa e desenvolvimento – P&D – compreende o trabalho criativo realizado pela empresa, de forma sistemática, a fim de ampliar seu estoque de conhecimentos, e o uso deste conhecimento para desenvolver novas aplicações, tais como produtos e processos tecnologicamente novos ou aperfeiçoados. O design, a construção e o teste de protótipos constituem muitas vezes a fase mais importante da P&D. O desenvolvimento de software está incluído nas atividades de P&D, desde que isto envolva a realização de um avanço tecnológico ou científico. A P&D pode ser realizada dentro da empresa ou adquirida externamente na forma de serviços (ou uma combinação de ambos). Não devem ser incluídas nas atividades de P&D: educação, treinamento, ensaios laboratoriais de rotina, trabalhos ordinários de normalização, nem outras atividades tecnológicas relativas à produção do uso de produtos ou processos já conhecidos (BRASIL, 1998).

1.1.DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Alianças estratégicas basicamente ocorrem por aproximação de empresas que desenvolvem atividades-fins específicas. Este tipo de aproximação objetiva uma parceria que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das empresas co-ligadas, com benefícios mútuos em tecnologia, qualificações ou diretamente em seus produtos. As alianças estratégicas podem ir além das atividades-fins. Segundo Brush e Greene (2002) o compartilhamento pode ocorrer em atividades-meio ou até mesmo na partilha de recursos. Porém, o compartilhamento de atividades vitais apresenta-se como um gargalo na gestão de micro e pequenas empresas, distantes da possibilidade de alcançarem vantagem competitiva de acordo com o modelo de Porter (CASAROTTO FILHO e PIRES,1998).

A necessidade de atuarem de forma cooperada ou em caráter associativista é marcante neste perfil de empresas. Em particular, isto pode ser observado nas micro e pequenas empresas agrícolas de plantas ornamentais e de corte da região de Barbacena, cujo acesso à tecnologia se mostra incipiente, conforme as conclusões apontadas no Diagnóstico Empresarial SEBRAETEC do Setor de Floricultura de Barbacena e Região (2003).

A partir da definição apresentada por Dussauge e Garrette (1999) que afirmam ser as alianças estratégicas uma ligação entre duas ou mais empresas independentes que optam por exercer algum tipo de atividade onde, a ligação realizada, minimiza os riscos e incrementam os ganhos, pode-se estabelecer o seguinte modelo de pesquisa para Relações Interorganizacionais, conforme mostra a **Figura 3:**

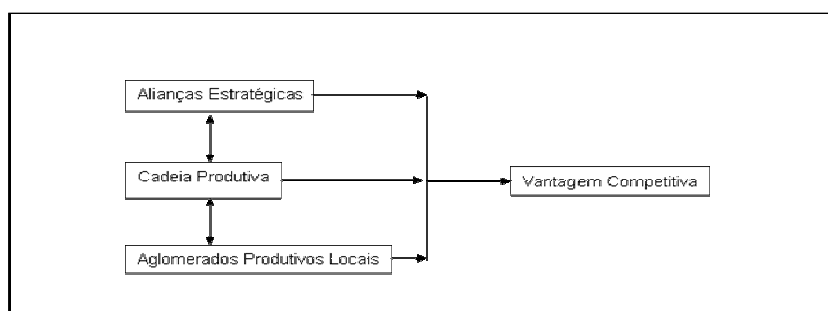


Figura 3: Modelo de pesquisa “Relações Inteorganizacionais”.

A Figura 3 trás o modelo de pesquisa “Relações Interorganizacionais” onde identificamos as quatro variáveis estudadas neste trabalho, demonstrando a interrelação existente entre elas. O objetivo que se pretende alcançar com esta demonstração é o fato de que a intercambialidade entre o estabelecimento de alianças estratégicas, com a completa identificação de todos os elos

envolvidos na cadeia produtiva de flores de Barbacena e o conseqüente surgimento de aglomerados produtivos locais, será capaz de determinar o surgimento de vantagem competitiva setorial.

De acordo com Schumpeter (1985) a vantagem competitiva está inserida em um processo estratégico mais amplo. As competências seriam também responsáveis pela alavancagem no uso dos recursos – tecnologia, investimento, comercialização, capital humano, obtendo conseqüentemente o fortalecimento da cadeia produtiva e aumento de suas capacidades tecnológicas. Empresas inovadoras geram e mantêm constantemente, novas idéias. Assim, o foco estabelecido por Porter (1986) sobre preços é substituído pelo desenvolvimento tecnológico, sendo o desenvolvimento econômico obtido pela tecnologia e pelas transformações tecnológicas ocorridas internamente nas empresas, responsáveis pelas inovações. Estas inovações são capazes de modificar a estrutura do mercado até então existente. Empresas inovadoras geram e mantêm constantemente, novas idéias. Para se conseguir mensurar o grau e a intensidade destas mudanças, se faz necessário o desenvolvimento de indicadores capazes de avaliar em situações de “antes de” e “depois de”, não abrangidos por este estudo.

Portanto, pode-se formular o seguinte problema: “Qual o tipo de interrelacionamento existente entre as empresas produtoras de flores em Barbacena e em que grau ele se manifesta?”

1.2.OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GERAL

Identificar como as relações interorganizacionais podem afetar a competitividade do setor de floricultura das empresas agrícolas de Barbacena.

Através da aplicação de questionários semi-estruturados utilizados como instrumento de pesquisa nas empresas de floricultura em Barbacena participantes deste estudo, será percebido o grau do interrelacionamento existente, o nível de sua formalização, os reflexos dos ganhos (vantagens) obtidos por meio destas inter-relações e principalmente o impacto no desenvolvimento econômico individualizado e setorial.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos observados no desenvolvimento deste estudo exploratório são:

- Identificar o comportamento existente de relações organizacionais formalizadas nas empresas de floricultura do setor agrícola de Barbacena;
- Verificar a existência de indícios para a formação de aglomerados produtivos locais ou outros tipos de alianças estratégicas;
- Verificar a existência de evidências de que as empresas interrelacionadas obtêm vantagem competitiva identificável.

1.3.JUSTIFICATIVAS

Além do especial interesse da pesquisadora pelo tema abordado neste estudo, o qual acredita ser um tema de grandes perspectivas e especial interesse para a pesquisa administrativa em países em desenvolvimento, esta dissertação foi elaborada a partir do projeto de autoria do Prof. Dr. Molina Palma, de diagnóstico - “Inovação Tecnológica e Desempenho Empresarial: Estudo Exploratório em Empresas Agrícolas de Barbacena, MG e Região” - apresentado à UNIPAC em 2005, com conseqüente aprovação.

Em 2003 o Sebrae-MG realizou o “Diagnóstico Empresarial e Mercadológico do Complexo Agroindustrial de Flores da Microrregião de Barbacena” e identificou as variáveis mais relevantes que impactam diretamente na determinação de vantagem competitiva, bem como a organização e modelo de funcionamento do setor de floricultura na região produtora de Barbacena e adjacências. Os principais pontos observados nesse estudo sob a ótica da Gestão, da Tecnologia e do Mercado dizem respeito à capacitação contínua de fornecedores de insumos; ao estímulo da formação e aprimoramento de professores e consultores que possam atuar como agentes difusores de novas tecnologias; à criação de Núcleos de Tecnologia e de Mercado, capazes de fornecer informações tecnológicas e mercadológicas, essenciais para o posicionamento competitivo de Barbacena; incentivo à criação de empresas de base tecnológica, que possam trabalhar no elo de pesquisa e desenvolvimento de produtos (SEBRAE, 2003).

O fortalecimento da cadeia produtiva; o desenvolvimento de programas que criem um canal de relacionamento entre produtores e clientes; a criação de centrais de compra e venda; a diversificação de produtos; a capacitação gerencial e principalmente o desenvolvimento estruturado através de associativismos que possam evoluir de forma natural e dinâmica para a formação de aglomerados produtivos locais capazes de tornar Barbacena um complexo agroindustrial de rosas e flores, como região pólo e líder da floricultura em Minas Gerais, já justificariam por si só, o interesse e elaboração por parte desta pesquisadora, sobre o tema escolhido.

Com base nestes estudos e com a elaboração de pesquisa qualitativa especificamente nesta região agrícola pode-se gerar informações que vão fornecer subsídios aos empresários e políticos da região que poderão utilizá-las para alcançar melhores resultados de desempenho através do fomento para a formação de Aglomerados Produtivos Locais na região produtora.

As metas traçadas pelas lideranças locais para trazer Barbacena de volta ao cenário da floricultura brasileira, retomando sua posição de “Cidade das Rosas e Flores” torna o tema proposto atual. A aplicação prática e imediata das observações realizadas permite oferecer subsídios a discussões e propostas futuras, juntamente com outras pesquisas acadêmicas e mercadológicas a serem desenvolvidas no segmento de floricultura da região agrícola de Barbacena.

PARTE 2: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:

Relações Interorganizacionais constituem uma estrutura social de *coopetition*² que manifesta uma estratégia para cooperação e competição (Chien e Peng, 2005). Ao recorrer a um modelo cooperativo e competitivo, a empresa espera melhorar sua competitividade e adquirir uma posição de destaque no mercado. Levinson e Asahi (1995) declararam que as alianças estratégicas servem para conter a incerteza e a complexidade no ambiente global, o que força as empresas a interagirem entre si de forma cooperada e cooperativamente. Das e Teng (2000) definiram competição como a busca de interesse em benefícios próprios, às custas de outros. Embora as empresas estejam interorganizadas, competem entre si por recursos, experiências e tecnologias dentro dos limites de alianças e mercados. Assim, a coexistência de cooperação e competição entre empresas é uma característica importante das alianças estratégicas (DAS e TENG, 2000).

Cooperação é o processo de interação gerado por empresas, indivíduos e organizações que tenham interesses comuns (Smith e Wilson, 1995). Trata-se de uma ação na qual dois ou mais agentes, de modo complementar, passam a desenvolver e conseqüentemente a utilizar competências específicas que, até então, lhes eram inéditas. O objetivo é que, com tais novas competências, os agentes possam ascender a um estágio de desempenho superior, anteriormente inacessível (ZAWISLAK, 2001).

Competição é um comportamento oposto, empenhado por dois ou mais indivíduos ou grupos para atingir um objetivo. Do aspecto competitivo, uma empresa inserida em um ambiente turbulento, fortalecerá sua própria competitividade para sobreviver (Colina, 1990). Por outro lado, de aspecto cooperativo, a empresa fortalecerá sua competitividade através do estabelecimento de alianças estratégicas (Hamel, 1991). Porém, o sucesso no mundo empresarial de hoje requer freqüentemente que empresas adotem estratégias competitivas e cooperativas simultaneamente. A cooperação pode aumentar a competitividade de uma empresa. Doz e Hamel (2000) complementam que, “estejam elas competindo pelo mundo ou pelo futuro – ou por ambos -, um número cada vez maior de empresas está decidindo não o fazer sozinho, mas em companhia de aliados”.

² *Coopetition*: representa "competição e cooperação" como também "cooperação com competidores como ferramentas de estratégia de competição simultâneas (CHIENG e PENG, 2005).

2.1.DEFINIÇÕES DIVERSAS SOBRE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:

Alianças estratégicas ocorrem em empresas independentes que atuem mutuamente e de forma complementar. Apesar de se tornarem parceiras, agem independentemente como uma única unidade de negócio, através de um alto nível de colaboração e grande alinhamento de objetivos, de interação de processos e informações. A relação é aberta e dinâmica, porém as empresas encontram-se separadas geograficamente. Assim, a flexibilidade é fator decisivo para a identificação de uma aliança estratégica, visto que associações formalizadas com junção de plantas ou simples benefícios transacionais, não podem ser considerados alianças estratégicas. A existência de parcerias indica a existência de objetivos comuns.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) as alianças estratégicas são variedades de diferentes tipos de empreendimentos conjuntos e acordos cooperativos. Observa-se que nos empreendimentos conjuntos, os parceiros assumem posições acionárias nos negócios que criam. Já os acordos cooperativos, são formas não-acionárias de cooperação. Como exemplos têm-se os contratos de longo prazo ou mesmo maneiras informais de cooperação.

Com um conceito mais detalhado, Contractor e Lorange (1988) definem a realização de acordos de cooperação entre duas ou mais organizações como uma forma de negociação em que os parceiros compartilham esforços em áreas como administração, transferência de tecnologia, fontes de financiamento e mercado, de forma que ambas as partes sejam beneficiadas.

As empresas parceiras podem ainda fazer contribuições tanto de tecnologia quanto de produtos (Yoshino e Rangan, 1996). Estes critérios implicam que as alianças estratégicas criem a interdependência entre as unidades econômicas autônomas, trazendo benefícios novos aos cooperados, mantendo-se o controle sobre o alocamento de recursos e a distribuição dos benefícios entre as empresas (KNOKE e KUKLINSKI, 2001).

De acordo com Yoshino e Rangan (1996) as alianças estratégicas vinculam facetas específicas das atividades-fins de duas ou mais empresas. Trata-se no entender desses autores, de uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas. Em que pese esse conceito ser importante, até porque vincula a formação de aliança à eficácia das estratégias competitivas, vale esclarecer que novos atributos podem ser incluídos para a formação de elos empresariais, não se limitando apenas às atividades-fins, o motivo para a formação de alianças estratégicas. As alianças são sim parcerias comerciais, porém não se restringem às atividades-fins. Há casos comprovados de

empresas que compartilham atribuições nas atividades-meio e até mesmo compartilham recursos, como se pode ver em Brush e Greene (2002).

As alianças estratégicas são consideradas uma forma de negócio que permite às empresas realçarem e controlarem seu relacionamento de várias maneiras, através de uma organização híbrida, onde há a mistura de elementos hierárquicos e de mercado conforme Auster (1994). Assim ao se perceber uma possível ameaça por contingências e de mercado, as empresas podem participar de uma aliança com o propósito de neutralizar as forças deste mercado que podem ameaçar seu bem estar (Anderson e Gatignon, 1986; Hennart, 1991). Desta forma, reúnem-se os recursos e potencialidades com as incertezas e as responsabilidades de todos os coligados. A cooperação eficaz requer o reconhecimento mútuo destas aptidões, dos pontos fortes e fracos, e deve levar a um compromisso sério firmado entre as empresas, para que não ocorram oportunismos. Acordos interorganizacionais são complexos e requerem novas estruturas e rotinas, além de novas práticas organizacionais.

Mintzberg *et al.* (2000) reforçam que expressões comumente usadas em administração estratégica foram ampliadas e incorporaram novos vocábulos como ‘redes’, ‘estratégia coletiva’, ‘empreendimentos conjuntos’, ‘alianças estratégicas’ e ‘terceirização estratégica’. Outras expressões foram cunhadas posteriormente como ‘especialização flexível’, ‘clusters’, ‘redes de inovação’, ‘Organizações Virtuais’, ‘redes de pequenas e médias empresas. Todas elas associadas às expressões como ‘redes corporativas’, ‘redes de cooperação entre empresas’, ‘redes organizacionais’ aumentam ainda mais a lista de termos relacionados ao tema cooperação interorganizacional. Nas relações interorganizacionais as palavras-chaves são ‘colaboração’, ‘cooperação’, assim como, ‘parceria’.

Ao se estabelecer estratégia de cooperação e competição, as empresas buscam a sinergia entre ativos tangíveis e intangíveis que leve à criação de novos ativos, como a inovação. Fundamentar o desenvolvimento técnico-científico como base da competitividade, enfrentar barreiras em função da rápida difusão do conhecimento e das decorrentes mudanças tecnológicas, do encurtamento do ciclo de vida dos produtos e processos, do elevado custo de P&D, entre outros, têm dificultado sobremaneira a postura estratégico-competitiva das empresas (ZAWISLAK, 2001). Mais do que isso, e como afirmam Chan e Wong (1994), sem competência simultânea, as firmas individuais encontram diversas dificuldades por não possuírem os atributos necessários e principalmente, a competência estratégica necessária para serem globalmente competitivas.

As alianças estratégicas quando analisadas no contexto das PME's ressaltam sua importância como ferramenta de estratégia para o desenvolvimento econômico das pequenas firmas. Dodgson (1993) observou que as pequenas empresas significam perto de 94%, em média, do total das firmas norte-americanas em alguns dos setores de mais alto desenvolvimento tecnológico, sendo que 49% respondem pelas inovações registradas nas indústrias mais inovadoras. Características peculiares a estas empresas como dinamismo empreendedor, potencial inovador, estruturas flexíveis e facilidade de adaptação às mudanças, tornam as PME's potencialmente moldadas ao perfil cooperativista (ZAWISLAK, 2001).

Casos de sucesso em pequenas empresas mundialmente conhecidos como na Terceira Itália ou na Alemanha, ou coordenadas por uma empresa-mãe, como nos Keiretsus japoneses ou nos Chaebols coreanos (Piore e Sabel, 1982; Cassarotto Filho e Pires, 1999), são considerados fortes o suficiente para justificar e fomentar estudos sobre a implementação de alianças estratégicas em PME's.

2.2.TIPOS DE ALIANÇAS E PRINCIPAIS PROPÓSITOS DE SUA FORMAÇÃO

De acordo com Contractor e Lorange (1988) as alianças podem ser classificadas em diversas categorias, de acordo com o número de participantes envolvidos; quanto ao objetivo desses participantes; quanto ao conteúdo estratégico; quanto ao grau de intensidade de relacionamento e de dependência interorganizacional, entre outros critérios. Segundo esta última classificação, e baseando-se nos tipos de arranjos cooperativos apresentados por Contractor e Lorange (1988), pode-se identificar um leque de alianças tendo em um extremo, fusões e aquisições (F&A), e no outro, contratos mais simples.

O **Quadro 1** mostra diferentes tipos de alianças. Ressalta-se que este modelo não encerra os diferentes tipos e modelos existentes.

TIPOS DE ALIANÇAS	EXEMPLOS
Sistema Produtivo Local	Indústria de Calçados de Franca
Sistema Produtivo Local	Calçados de Birigui
Sistema Produtivo Local	Indústria de Votuporanga
Sistema Produtivo Local	Metal-mecânica Espírito Santo
Sistema Produtivo Local	Automotiva Minas Gerais
Sistema Produtivo Local	Aeronáutica São José dos Campos

Quadro 1: Tipos de Alianças Estratégicas. Fonte.: Cassaroto e Pires (1999).

Amato Neto (2000) relaciona como principais razões para formação de alianças estratégicas entre empresas as seguintes possibilidades:

- Penetrar em um novo mercado. Por exemplo: alianças entre empresas de continentes ou mercados distintos.
- Competir via tecnologia e P&D. A aliança viabiliza investimentos que requerem elevados aportes de capital, inviáveis para as empresas individualmente.
- Introduzir um produto com inovação e rapidez. Conforme Schumpeter (1985) o primeiro entrante desfruta de uma posição dominante e passa a auferir lucros extraordinários. Através da aliança reduz-se o tempo entre o desenvolvimento e o lançamento no mercado do novo produto.
- Aumentar o poder de competitividade. A aliança vai permitir a geração de volumes ou capacidades de produção necessária para atender o mercado, impedindo o aumento da participação dos concorrentes.
- Competir via integração de tecnologia e mercados. As associações com outras empresas são necessárias para que haja um domínio de todas as tecnologias envolvidas.
- Construir competências classe mundial. As alianças, para empresas líderes do mercado, visam manter suas posições capturando novas idéias das empresas aliadas.
- Estabelecer padrões globais. Nos setores industriais em que a permanência no mercado depende do sucesso da busca incessante por inovações, as alianças, visando estabelecer padrões que coincidam com as características técnicas do produto, garantem a sobrevivência das empresas envolvidas.
- Romper barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos. As alianças com parceiros locais permitem a penetração em novos mercados e a concretização de negócios até então impraticáveis.
- Cortar custos de saídas. As alianças são feitas para eliminar ou minimizar os custos de encerramento das atividades da empresa.
- Obter oportunidades de negócios mundiais de meio ambiente. As alianças são feitas visando adequar os produtos existentes, ou criar novos produtos, para atender as necessidades criadas pela nova legislação sobre o meio ambiente.

A **Figura 4** sintetiza os principais propósitos das Alianças Interorganizacionais:

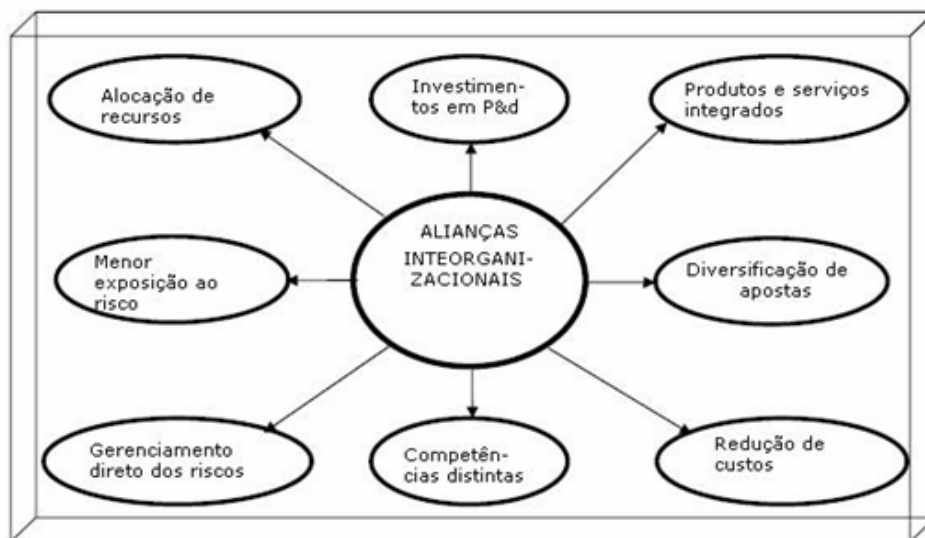


Figura 4: Propósitos das Alianças Interorganizacionais. Fonte: Adaptação de MASSUTI (2005).

As possibilidades que surgem nas organizações como consequência da formação de alianças estratégicas faz com que a empresas cooperadas geralmente ganhem em escala, em penetração de mercado, em rentabilidade, tornando-as mais competitivas.

Estas considerações ratificam a oportunidade que as alianças estratégicas podem significar para as PME's, seja para a minimização dos custos de transação, seja para a busca da complementaridade de recursos. Poucas são as pequenas empresas que podem competir sem alguma forma de relacionamento interorganizacional. De modo geral, elas utilizam este expediente para obter informação, conhecimento e tecnologia, reduzir custos, entrar em novos mercados. Por exemplo, “formar uma aliança com uma empresa já estabelecida em algum mercado é uma alternativa muito tentadora. Parcerias com empresas internacionais podem fazer da expansão em novos territórios pouco conhecidos uma atividade mais fácil e menos estressante para uma empresa” (ELMUTI e KATHAWALA, 2001).

Pode-se sintetizar os objetivos e vantagens das alianças estratégicas como a revitalização das atividades de P&D, através do acesso e/ou transferência a novas tecnologias. Isto reduz o prazo de amadurecimento de projetos e pode também levar ao acesso mais fácil a capital de investimento em tecnologia. No âmbito da produção, as alianças possibilitam economias de escala, ganhos de produtividade, aumento da flexibilidade. Por fim, o acesso a um novo mercado é um objetivo que merece destaques, visto as dificuldades percebidas em função da distância geográfica. Diferentemente dos objetivos voltados para a tecnologia, ao acesso a

novos mercados resulta em retornos rápidos pela imediata abrangência e a redução e custos (ZAWISLAK, 2001).

Ao empreender uma aliança estratégica as empresas esperam realçar suas capacidades produtivas, reduzir incertezas em suas estruturas internas e ambientes externos, adquirir vantagens do competidor que permite aumentarem seus lucros, ou ganhar as oportunidades de negócios futuros (Chien e Peng, 2005). Alguns fatores ambientais múltiplos podem também ser notados como motivadores na implementação de alianças estratégicas, conforme descrito por Doz e Hamel (2000) e Lorange e Roos (1996) entre outros. Os mais significativos segundo estes autores são:

Ampliação de mercado;

Aumento e melhoria dos canais de distribuição;

Aquisição de conhecimento tácito;

Diversificação para novos negócios;

Melhoria do desempenho;

Redução do risco e diversificação do risco;

Cooperação de rivais potenciais,

Co-especialização;

Superação de barreiras legais, entre outras.

Contudo, o principal objetivo para a formação de parcerias está muito mais relacionado com o surgimento de uma estratégia comum do que pela reação a uma contingência ambiental. Uma decisão de cooperar não é uma ação reativa, mas sim, uma intenção estratégica, que vise melhorar as circunstâncias futuras para cada empresa parceira. As decisões estratégicas envolvem políticas da empresa e os investimentos necessários para sua execução, onde os benefícios futuros são percebidos como retornos diretos (tangíveis) ou indiretos (intangíveis) (CHIEN e PENG, 2005).

A mera análise de custos não é capaz de dimensionar os investimentos necessários para a manutenção do novo *status quo* a que as empresas coligadas são levadas. Riscos, incertezas, reestruturações e a reorganização geral dos envolvidos pode fazer com que se percam oportunidades de mercado na fase inicial de implementação. Nesta fase é importante que as empresas zelem por seus portfólios principais. Em muitos casos, a opção por alianças em negócios mais periféricos (Lorange e Roos, 1996) pode ser uma alternativa para se manter o

controle sobre informações confidenciais e diminuir a vulnerabilidade dos sócios. A aproximação de empresas que atuem dentro de um mesmo campo organizacional também é um fator positivo para a formação de alianças.

2.3.RISCOS NA FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Tudo indica ser inquestionável para as empresas, as inúmeras vantagens observadas ao se adotar estratégias cooperativas, porém, no cenário das PME's, muitas dificuldades e obstáculos são observados. Estas dificuldades tendem a retardar ou mesmo impedir que as alianças se formem, principalmente pela instabilidade a que estão sujeitas as empresas parceiras. A falta de informação sobre as vantagens da aproximação, sua formalização e operacionalização são os principais fatores de insucesso (ZAWISLAK, 2001). Mudanças institucionais são inevitáveis, e nestes momentos, a flexibilidade é essencial. Em muitos casos, as diretrizes das organizações ficam presas ao contrato inicial, moldado na maioria das vezes por anseios individuais ou prematuros. A inexperiência ou o desinteresse para a realização das adaptações necessárias podem pôr em risco a continuidade da cooperação existente.

Este tipo de situação é reforçado pela cultura individualista comumente presente neste tipo de organização. A cultura organizacional é determinante para que se criem ambientes de desconfiança e incertezas dentro da instituição. A simples percepção da desconfiança é capaz de finalizar uma aliança (ZAWISLAK, 2000).

Outro possível risco é aquele oriundo do próprio relacionamento existente. Neste caso, resultados insatisfatórios (possíveis em qualquer tipo de empreendimento) contribuem diretamente ao fracasso da parceria (DAS e TENG, 2000). Novamente, as distorções nas interpretações dos resultados, podem ser explicadas pelas diferenças culturais envolvidas, conforme ressaltou Zawislak (2001).

Um terceiro e importante risco ocorre antes mesmo da implementação da aliança. A falta de instrumentos adequados para mensurar e dimensionar a participação de cada parceiro impacta a estruturação inicial da aliança. É fundamental um total detalhamento dos critérios, objetivos e metas, o dimensionamento de cada participante e a utilização de indicadores que auxiliem a identificação da exata medida e tamanho dos sócios. Desta forma, impede-se que haja questionamentos futuros sobre a contribuição individual efetiva e posteriores descontentamentos (ZAWISLAK, 2001).

2.4. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES SOBRE A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Mais do que se tornarem instrumento para o alcance de objetivos comuns, as alianças estratégicas constituem importante ferramenta para que as empresas tenham acesso potencial a novas tecnologias, recursos e habilidades em função de uma aproximação organizacional fortemente estruturada. Forjar uma aliança permite a empresa focalizar recursos em suas habilidades e competências principais e adquirir outras que não domina. Através de parcerias positivas, agrupadas por interesses comuns, sem perder a individualidade da atividade empresarial, as formas associativas apresentam-se como uma alternativa para a interconectividade empresarial (DOTTO e WITTIMAN, 2003).

A principal causa para o uso cada vez mais freqüente de alianças estratégicas e demais formas de cooperação, como opção estratégica para alavancar vantagem competitiva, está intimamente ligada à maior imprevisibilidade do mercado, gerada pelas rápidas transformações econômicas e tecnológicas. A cooperação como já foi exaustivamente dito neste estudo, traz benefícios diretos aos associados e mostra-se como alternativa organizacional viável e implementável, desde que os riscos sejam devidamente analisados e previstos. A ausência de ferramentas de implementação e o desconhecimento pela forma cooperada de agir, ainda são considerados entraves à sua proliferação com resultados significativamente positivos. Porém é inegável a existência de modelos mundialmente reconhecidos como exemplos concretos de identificação de vantagens competitivas através da implementação de relações inteorganizacionais. Estes exemplos, como é o caso italiano, demonstram ser a competição aliada à cooperação, uma grande opção para as PME's que consigam superar suas barreiras culturais e princípios individualistas.

2.5. CADEIAS PRODUTIVAS

A cadeia produtiva é o conjunto de componentes interativos, incluindo os sistemas produtivos, fornecedores de insumos e serviços, industriais de processamento e transformação, agentes de distribuição e comercialização, além de consumidores finais (CASTRO, 1999). No contexto da agricultura compreende-se um conjunto de processos intimamente ligados, denominados de sistema. O sistema maior é o chamado negócio agrícola, agronegócio ou “*agrobusiness*” (DAVIS e GOLBERG, 1957).

Conforme Castro (1999) o negócio agrícola é definido como um conjunto de operações de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização de insumos e de

produtos agropecuários e agroflorestais. Instituições de apoio e de crédito, núcleos de pesquisa e assistência técnica estão inclusos neste sistema, que tem como objetivo oferecer produtos ao consumidor final, cuja origem é a agropecuária ou florestal.

No gerenciamento dos sistemas produtivos, os principais pontos a serem atingidos são: a) aumento da produção; b) redução de custos; c) aumento da produtividade; d) melhoria da qualidade; e) manutenção do sistema produtivo envolvido e f) inserção da inovação para garantir competitividade ao produto (Castro, 1999).

Como em qualquer cadeia produtiva, a cadeia produtiva de um *agronegócio* deve suprir seu consumidor de produtos com qualidade e em quantidade adequada e principalmente com preços competitivos. As atividades relacionadas diretamente com o processo produtivo, eram até bem pouco tempo atrás, chamadas de atividade produtivas de “dentro da porteira”. Dentro desta conceituação, os problemas inerentes à cadeia produtiva no *agronegócio*, eram tratados de forma segmentada na qual as atividades relacionadas à pesquisa e inovação, designadas como “antes da porteira” ficavam distantes das necessidades e da vulnerabilidade do mercado, conforme estudo publicado pela EMBRAPA (BRASIL 2002). As questões de qualidade, diversificação de produtos, segurança, processamento e logística requerem a reavaliação no modelo tradicional da cadeia produtiva, inserindo a inovação como elo fundamental de sua sobrevivência.

Uma forte característica das cadeias produtivas é a interligação de suas atividades-chaves e a dificuldade na identificação de seus pontos limítrofes. Porter (1990) diz que a vantagem competitiva não pode ser compreendida de forma isolada. É necessária uma análise global das atividades produtivas interrelacionadas para a avaliação da contribuição de cada uma dessas atividades. A cadeia produtiva integra o que Porter (1990) denomina de “sistemas de valores”, envolvendo fornecedores, canais e compradores.

Desta forma, para que haja a sustentação de uma vantagem competitiva é necessária a compreensão não só da cadeia produtiva de uma empresa, mas também a forma como a empresa se enquadra no sistema de valores geral (PORTER, 1990). Cadeia de valores é o conjunto de atividades de uma empresa que agregam valor desde a entrada de matérias-primas até a distribuição de produtos acabados. Ao se incluir os fornecedores das empresas, os fornecedores dos fornecedores, os vários elos da cadeia de distribuição, parceiros, sub-contratados, entre outros, amplia-se o conceito da cadeia de valores (Vieira, 2002).

Diante de mudanças no ambiente competitivo surgiu a necessidade de haver maior integração não apenas dentro da empresa, mas também da cadeia de abastecimento como um todo.

Dentro deste contexto surgiram os conceitos de logística integrada e gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*, SCM) direcionados para satisfazer o cliente a partir de uma visão mais sistêmica da estratégia dos negócios. Tais conceitos podem constituir pontos chave para que haja um maior desempenho estratégico da cadeia como um todo e uma redução dos conflitos entre os agentes. Para o caso da cadeia de flores, dada a forte assimetria informacional entre todos os seus elos (Okuda, 2000; Aki, 1997; e Oliveira, 1995), há um custo informacional muito alto e só através de uma mudança nos hábitos dos agentes, na sua coordenação e com investimento efetivo em capital humano, é que será possível maior integração entre eles. Para que as empresas possam se adequar a esse novo contexto é necessário que alterem as suas estruturas organizacionais. Dornier et al. (2000) ressaltam a importância da cooperação entre organizações e do ambiente como fator de influência na coordenação e resolução de conflitos, principalmente na área logística.

De acordo com Mendonça de Barros (2007) o agronegócio brasileiro é um sistema complexo. O país apresenta diversas cadeias completas de produção. Todo segmento de insumos (máquinas agrícolas e tratores, fertilizantes, defensivos, sementes, entre outros), segmento de produção agrícola (que contempla as principais culturas e animais produzidos no mundo), toda cadeia processadora e de distribuição, informática associada ao agronegócio constituem um amplo sistema produtivo. Houve uma melhora significativa dos processos produtivos em consequência da elevação da qualidade das indústrias processadoras, da sofisticação dos supermercados, da maior exigência por qualidade por parte dos consumidores e da introdução da tecnologia da informação. Esses movimentos sugerem que a rastreabilidade e a certificação da maioria dos produtos brasileiros é uma realidade não muito distante, como já pode ser vista em algumas cadeias. Esse aspecto é muito relevante para o comércio mundial. Além disso, o país possui boa indústria de insumos (máquinas, defensivos e fertilizantes), sendo o local de centros mundiais de produção de máquinas e equipamentos.

Outro aspecto importante e peculiar ao agronegócio brasileiro é seu amplo número de produtos que são estruturados em uma cadeia completa. Açúcar e álcool, laranja, café, soja, algodão, segmento da madeira (móveis, papel e celulose, compensados), tabaco, borracha, cacau, frutas, tomate, carne vermelha, carne de frango, cadeia de suínos, ovos, leite, batata, tomate e cadeias menores como flores e hortaliças encontram-se presentes no país. Essa diversificação garante estabilidade ao sistema, uma vez que as naturais variações de preços das *commodities* afetam menos o sistema como um todo. Ademais, note-se que o Brasil tem, além da diversificação das exportações, um grande mercado consumidor doméstico (Mendonça de Barros, 2007).

2.6.AGLOMERADOS PRODUTIVOS LOCAIS

2.6.1. INTRODUÇÃO

Em razão do sucesso de alguns exemplos de aglomerações produtivas e inovativas locais o estudo de aglomerados produtivos locais tornou-se obrigatório para as políticas de desenvolvimento em nível nacional e internacional nos últimos 20 anos na área administrativa. Os atores destes arranjos detêm considerável conhecimento tácito e compartilham objetivos comuns. Assim, estimula-se cada vez a cooperação entre empresas no sentido de promover inovações e proporcionar um melhor posicionamento competitivo não só das empresas coligadas, mas também das regiões onde se encontram inseridas (SEBRAE, 2004).

A proximidade física é fator decisivo para o desenvolvimento de um aglomerado produtivo, pois a aproximação geográfica origina ganhos e trocas operacionais mais produtivas e ágeis. Os aglomerados produtivos podem existir em função de uma empresa motriz ou empresa âncora (BNDS, 2000) estruturadas em torno de elos fortes como interesses comerciais e financeiros, vínculos técnicos, não só para alcançarem resultados nas atividades-fim, como também é possível sua aglomeração por interesse nas atividades-meio conforme Brush e Greene (2002).

Segundo Amato Neto (2000) os aglomerados produtivos locais se caracterizam por uma concentração setorial e geográfica de empresas. Albuquerque e Britto (2002) buscam identificar a distribuição espacial e setorial dos aglomerados locais, não somente com contribuições qualitativas-descritivas normalmente extraídas de estudos de casos, mas também através de análises que procuram definir critérios de identificação, caracterização e comparação desses arranjos.

Segundo o conceito de Barboza (1998), constitui cluster a aglomeração de empresas que desenvolvem suas atividades de forma articulada e com uma lógica econômica comum, a partir, por exemplo, de uma dada dotação de recursos naturais, da existência de capacidade laboral, tecnológica ou empresarial local, e da afinidade setorial dos seus produtos. A interação e a sinergia, decorrentes da atuação articulada, proporcionam ao conjunto de empresas vantagens competitivas que se irão se refletir em um desempenho diferenciado superior em relação à atuação isolada de cada empresa.

De acordo com Porter (1990) os clusters promovem simultaneamente competição e colaboração, que coexistem por ocorrerem em diferentes dimensões e entre diferentes parceiros. Os clusters, também são uma forma diferente de organizar a cadeia de valor, já que

no mercado tradicional as transações ocorrem entre compradores e vendedores aleatoriamente, enquanto que a proximidade das empresas e as repetidas transações entre elas promovem uma melhor coordenação e confiança, conforme Amato Neto (2000).

Porter (1986) ressalta, ainda, que uma das características mais importantes do cluster é o ganho de eficiência coletiva, que se traduz como vantagem competitiva. Estas vantagens competitivas obtidas através da constituição de clusters, decorrem de características da estrutura produtiva e de condições locais que se expressam. Esta estrutura de acordo com Amato Neto (2000) mantém grande parte de seus elementos iniciais, tais como: concentração geográfica e setorial em torno da cadeia produtiva principal; predominância de pequenas e médias empresas e ausência de uma firma líder que imponha barreiras à entrada no setor; presença de encadeamentos econômicos para frente e para trás; constituição de especialização produtiva em nível local, em decorrência de uma indústria importante que liga em um conjunto vários setores relacionados ao produto típico local; desintegração vertical em nível de empresa e alto nível de divisão de trabalho entre as mesmas; condições produtivas que estimulam a acumulação do conhecimento científico e a introdução de novas tecnologias; existência de um sistema eficiente de transmissão de informação ao nível local; existência de competição-cooperativa entre as empresas; aumento das relações diretas entre os agentes econômicos - fornecedores e usuários com produtores; suporte ativo de instituições públicas e privadas aos agentes econômicos dentro do território; presença de trabalhadores qualificados e especializados; e uma identidade sociocultural que facilita a cooperação local (Schmitz, 2004).

Para Amato Netto (2000) o surgimento de *clusters* específicos em determinados locais não é explicado de maneira específica na literatura. Sob o enfoque da economia de empresas adotado por Porter (1998) tais aglomerações são frutos resultantes das forças conjunturais de mercado e para esse autor, apresentaram relevante papel no desenvolvimento econômico das nações que hoje se apresentam competitivas no atual cenário econômico global. Para Câmara et al.(1999) a análise dos arranjos locais permite o estudo das organizações neles presentes, a partir da discussão dos principais agentes constituintes da competitividade local, a inter-relação entre eles, pode contribuir muito para aumentar as relações entre empresas, direcionar treinamentos nos diferentes níveis, facilitar acesso aos recursos técnicos e financeiros disponíveis, incrementando as vantagens competitivas já existentes e com isso acelerando o desenvolvimento local.

Baseado na definição de Porter (1998) e na abordagem sistêmica das atividades de produção dos agronegócios, o termo “agricluster” é comumente utilizado na literatura. Wedekin (1997)

relata que o desenvolvimento de agriclusters de maneira geral obedece aos mesmos fatores que norteiam o desenvolvimento de clusters de outra natureza.

2.6.2. CARACTERÍSTICAS DOS CLUSTERS

Os clusters segundo Porter (1999), apresentam as seguintes características principalmente:

- visão compartilhada da competitividade e do papel dos aglomerados na vantagem competitiva;
- foco na remoção dos obstáculos e na atenção das restrições ao aprimoramento dos aglomerados;
- amplo envolvimento dos participantes dos aglomerados e das instituições associadas: devem incluir empresas de todos os tamanhos, assim como representantes de todos os grupos de interesses importantes;
- liderança no setor privado: a participação do governo num esforço induzido pelo setor privado, em vez da iniciativa controlada pelo governo, terá melhores chances de êxito;
- muita atenção aos relacionamentos pessoais: grande parte dos benefícios deriva dos relacionamentos pessoais, que facilitam os vínculos, promovem a comunicação aberta e reforçam a confiança;
- institucionalização: o aprimoramento dos aglomerados é um processo de longo prazo, que deve sobreviver ao esforço inicial.

Pequenas unidades produtivas independentes atuando cooperativamente, articuladas em rede, adquirem grande flexibilidade produtiva e conseguem ser ágeis no atendimento dos cambiantes interesses dos consumidores, crescentemente valorizadores da diferenciação, mantendo a competitividade em termos de custos e preços (Barboza, 1998).

2.6.3. VANTAGENS DOS CLUSTERS

Porter (1999) relaciona algumas vantagens dos clusters, tais como:

- acesso a insumos e a pessoal especializado;
- acesso à informação: as informações técnicas de mercado e sobre outras áreas especializadas se acumulam dentro do cluster, nas empresas e em outras instituições locais;
- complementaridade: contribui para o aumento da produtividade não apenas na aquisição e na montagem de insumos, mas também pela facilitação das complementaridades entre as atividades dos diferentes participantes;

- acesso a instituições e a bens públicos: e
- incentivos e mensuração de desempenho: ajudam a resolver ou a atenuar certos problemas de atuação que surgem em localidades mais isoladas ou em empresas com maior integração vertical.

A formação de arranjos produtivos locais traz como benefícios: a) conhecimento e a inovação tecnológica; b) desenvolvimento gerencial; c) desenvolvimento da cultura da cooperação; d) identificação de pontos fortes e fracos para a formulação de novas estratégias baseadas na inovação tecnológica para o desenvolvimento, e) criação de imagem de sucesso e dinamismo na comunidade f) possibilidade de retorno de investimentos públicos e privados para a própria região (BORTAGARAY & TIFFIN, 2000).

Apesar de não serem os únicos responsáveis pelo incremento econômico os arranjos produtivos locais são muito efetivos no desenvolvimento e crescimento dos municípios envolvidos (BORTAGARAY & TIFFIN, 2000).

2.6.4. EXEMPLOS DE CLUSTERS

Alguns exemplos podem ser citados como ações desenvolvidas no sentido de identificar, diagnosticar e promover os arranjos produtivos e reforçam o interesse no estudo de arranjos produtivos locais. Entre eles:

em Minas Gerais, o projeto Cresce Minas, que priorizou cinco arranjos – bovinocultura (Uberaba), avicultura (Patos), fruticultura (Jaíba), biotecnologia (Grande Belo Horizonte) e eletroeletrônico (Itajubá), entre 42 identificados para trabalho inicial;

no Rio de Janeiro foram identificados, grupamentos no norte do Estado, entre eles o de rochas ornamentais;

no Espírito Santo e no Rio Grande do Sul também estão sendo implementadas iniciativas para desenvolver programas (BNDES, 2000).

Outro exemplo importante por demonstrar o envolvimento e a integração entre universidade, centro de pesquisa e empresa é o da indústria aeronáutica em São José dos Campos e o de fornecedores para a indústria de petróleo no Rio de Janeiro. Já na rede de fornecedores da Fiat, formada também por grandes empresas, há forte influência da montadora sobre as estratégias, os investimentos e o desempenho dos fornecedores, tendo levado ao crescimento e à instalação de empresas no local (BNDES, 2000).

2.7.INOVAÇÃO

De acordo com Schumpeter (1985), distingue-se claramente o conceito de invenção da inovação. Para ele, a inovação é uma combinação de conhecimentos e competências existentes, englobando a inovação de produto, de processo, a inovação organizacional, o acesso a novos mercados e a descoberta de novas fontes de matérias-primas. Drucker (1992) define inovação como o meio como os empresários exploram as mudanças, tornando-as oportunidades para uma diferenciação em seus negócios ou serviços. Segundo Betz (1998, p. 4) inovação “*é a introdução de um produto, processo ou serviço novo no mercado. A inovação resulta de uma exploração comercial do conhecimento no mercado*”.

A inovação é um processo que se desenvolve de forma endógena e pode ser considerada como o resultado de interações entre as atividades desenvolvidas dentro da empresa e o mercado, à criação de conhecimento, aos fornecedores de bens, serviços e à tecnologia, conforme Freitas e Pereira (2005). A complexidade e a incerteza do processo inovativo, faz com que as empresas se tornem decisivas no papel de desenvolver ou não a inovação como estratégia competitiva.

De acordo com Amato Neto (2000) inovação constitui-se no fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico, podendo manifestar-se por meio de uma ou de algumas das seguintes situações:

- Introdução de um novo bem;
- Introdução de um novo método de produção;
- Abertura de um novo mercado;
- Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou bem semi-manufaturados;
- Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Como proposto por Freitas e Pereira (2005), o conceito de inovação tange três dimensões essenciais. A primeira dimensão é a interdependência. Esta interdependência pode ser vista internamente, entre os diversos setores das empresas, entre as pessoas, por exemplo. É também observada entre as empresas e a comunidade de pesquisa, os fornecedores de bens, serviços e tecnologias, as empresas concorrentes, os clientes e ainda entre os consumidores finais. A segunda dimensão essencial da inovação é o caráter sistêmico da inovação. A inovação não é linear e é totalmente dependente do contexto onde se desenvolve. Fatores

como a cultura organizacional, único e exclusivo de cada empresa e histórias locais, explicam porque muitas vezes empresas com estruturas semelhantes têm performances tão distintas. Por fim, a terceira dimensão essencial da inovação refere-se à estrutura produtiva da economia, visto que é a estrutura que condiciona o que será produzido. Se a inovação é fator crucial para dinamizar a economia, ela também será determinante naquilo que será produzido, capaz de proporcionar, maior ou menor condição para o surgimento de processos inovativos.

Hakanson (2005) procurou identificar fontes de inovação, analisar estilos mais comuns ou que têm mais sucessos que outros. Procurou também avaliar as similaridades e diferenças em estilos de inovação em Aglomerados Produtivos Locais, por ser a inovação um dos principais fatores de sucesso na formação deste tipo de aliança estratégica.

De acordo com Mendonça de Barros (2007) a inovação é o elemento central do agronegócio no país. Dadas as especificidades do meio-ambiente brasileiro não há como garantir a continuidade do desenvolvimento do agronegócio sem um fluxo permanente de inovação. É necessário, portanto, assegurar um marco institucional que garanta e estimule o processo de geração e incorporação de novas tecnologias. De acordo com o autor, no decorrer das últimas décadas diversas escolas de engenharia agrônoma e florestal, medicina veterinária, zootecnia e biologia foram criadas no país, multiplicando consideravelmente o número de profissionais em ciências agrárias. Número igualmente significativo de programas de pós-graduação foi fundado, elevando a qualidade dos profissionais que atuam na área. Atualmente, o Ministério da Educação requer que as universidades mantenham em seus quadros professores e pesquisadores com um mínimo padrão de formação. A maior parte das universidades públicas e parcela crescente das privadas apresentam em seus quadros profissionais com mestrado e doutorado. Parte desses profissionais obteve sua pós-graduação em instituições internacionais, elevando o padrão de conhecimento do país (Mendonça de Barros, 2007).

Os profissionais de ciências agrárias atuam em empresas privadas de insumos, nos centros de pesquisas público e privadas, nas empresas agrícolas, nas cooperativas, em empresas de consultoria, entre outros. É interessante notar que as propriedades mais modernas contam com consultoria especializada nas diversas etapas do processo produtivo: nutrição, pulverização, mecanização, caracterizando forte especialização do conhecimento o que acaba por elevar a produtividade do sistema. É importante mencionar que as empresas de insumos possuem em seus quadros um corpo de profissionais para aplicar e disseminar tecnologia.

2.8.VANTAGEM COMPETITIVA:

A vantagem competitiva procura compreender a empresa e o comportamento da concorrência escolhendo e implementando uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar um desempenho superior perante os concorrentes (Oliveira, 1999).

Agregar valor a um produto implica executar uma ou mais atividades a um custo menor ou de uma forma melhor que os concorrentes. A cada dia a complexidade cada vez maior das inter-relações econômicas em um contexto de mercado altamente competitivo, é pouco provável que uma empresa detenha competências suficientes para dominar todas as atividades da cadeia de valor (Oliveira, 1999). Assim, as alianças estratégicas se prestam muito bem ao objetivo de se compensar as lacunas de competência que a empresa apresente ao longo de sua cadeia de valor, através do compartilhamento de atividades com outras empresas que agreguem maior valor ao seu produto, com o propósito maior de obter vantagens competitivas diferenciadas.

Os autores Prahalad e Hamel (1991) vêem as competências organizacionais como raízes da vantagem competitiva. Quando estas são bem desenvolvidas, elas são difíceis de serem imitadas e têm o valor que agregam amplamente percebidos pelo consumidor, assim, garantem uma vantagem competitiva inquestionável e proporcionam o acesso potencial da empresa a uma grande variedade de mercados. Por isso, para os autores em questão, a verdadeira responsabilidade da alta gerência é arquitetar estratégias que resultem na construção de competências. Dentro deste escopo, Prahalad e Hamel (1994) defendem a importância da visão de longo prazo, ou seja, da preocupação com o futuro. De acordo com Day (1999), é a distinção que garante a sustentabilidade da organização. Para o autor, existem cinco condições para que uma competência seja uma fonte segura de vantagem – a competência tem que: ter valor, ser durável, apresentar ambigüidade causal, não ser facilmente duplicável (desenvolver barreiras de imitação) e ser apta a gerar retaliação.

Segundo Porter (1993), a competitividade é desempenho alcançado por um longo período de tempo acima da média dos concorrentes e sendo assim, esta pode ocorrer individualmente entre as empresas, entre regiões num determinado Estado ou País. Vai depender apenas de quem sejam os concorrentes considerados. Para esse autor, o fortalecimento competitivo de empresas em determinadas regiões ou nações depende da implementação de estratégias genéricas de competitividade, baseadas em três dimensões: liderança em custos, diferenciação e enfoque. Independentemente da estratégia adotada por qualquer tipo de organização.

Para Porter (1990) o compartilhamento de uma atividade de valor resultará em vantagem competitiva para a empresa na medida em que essa atividade representa uma fração

importante dos custos operacionais e os mesmos possam ser reduzidos através do compartilhamento. Da mesma maneira, o compartilhamento de uma atividade que contribui para a diferenciação resultará em vantagem competitiva desde que aumente a singularidade desta atividade ou reduza o custo de ser singular.

De forma resumida, pode-se afirmar que a utilização das alianças como meio de obtenção de vantagem competitiva implica dois processos fundamentais: a desintegração e a reconfiguração da cadeia de valor (YOSHINO e RANGAN, 1996). O primeiro processo – desintegração – consiste na desagregação e avaliação das atividades de valor da empresa com objetivo de se determinarem aquelas que podem ser parcialmente ou totalmente atribuídas a outras empresas. O segundo processo – reconfiguração – diz respeito à reestruturação da cadeia de valor da empresa de modo que algumas atividades de valor fiquem totalmente ou parcialmente sob responsabilidade de outras empresas, enquanto outras atividades são limitadas à empresa (Oliveira, 1999).

Para Wedekin (1997) a competitividade de um sistema de produção agroindustrial, está na capacidade das empresas montarem estruturas de parceria para agregação de valor, resultante das ações de planejamento, organização e coordenação da cadeia, envolvendo todos os atores nela presentes, desde os representantes dos insumos e maquinários básicos de produção, até chegar aos agentes atacadistas e varejistas que disponibilizam os produtos para consumo final. Segundo esse autor, a característica (*commodities*) dos produtos de origem agroindustrial conferem a esse sistema uma característica de dependência extrema da cooperação entre seus atores componentes para geração de valores agregados em seus produtos que confirmam a eles uma mínima competitividade no atual cenário agroindustrial brasileiro e mundial.

O estudo das competências coletivas pode ser focado em aspectos intra-organizacionais, voltados para as áreas de desenvolvimento de recursos humanos da organização, ou aspectos interorganizacionais, sendo que estes estariam mais focados na obtenção de vantagens competitivas compartilhadas por empresas pertencentes a uma determinada forma de agrupamento geograficamente determinado. Numa abordagem inicial dos aspectos intra-organizacionais, Prahalad & Hamel (1990) desenvolveram um estudo que se refere às competências essenciais (*core competences*) de uma organização. Esses autores atribuem a este fator, um peso importante na questão de sua competitividade, relacionando esta à concepção de produtos que não possam ser antecipados pelos concorrentes. Neste estudo os autores se baseiam no problema de identificação do núcleo dessas competências e que essas podem ser gerenciadas através de cinco dimensões que abordariam: o desenvolvimento dessas

competências ao longo de tempo; a disseminação dessas competências na organização; a integração das diversas competências desenvolvidas traduzidas em resultados organizacionais; a necessidade de balanceamento das competências existentes e o processo de renovação dessas competências.

O estudo de Porter (1998) faz-se bastante oportuno, uma vez que enfatiza que as competências locais podem ser eficientemente exploradas num *cluster*, tendo-se estruturadas e balanceadas as fronteiras entre a competição e a cooperação.

2.9.O CONTEXTO DE AGRONEGÓCIOS EM BARBACENA E REGIÃO

Segundo Pereira, Melo e Dias (2006) o setor de flores e plantas ornamentais sente diretamente os reflexos da participação brasileira no Mercosul, acentuando-se significativamente a concorrência entre produtos e produtores. Os autores ressaltam a importância de investimentos em tecnologias de ponta, como a plasticultura e biotecnologia, e o gerenciamento são instrumentos importantes para aumentar a competitividade. Ressaltam ainda que a escala de produção, para alguns produtores de rosa, crisântemo, violeta e lírio da paz, já se aproxima dos sistemas de cultivo dos produtores norte-americanos.

Os produtores de rosas percebem que devem posicionar a sua empresa diante do mercado melhorando a qualidade e variedade do seu produto, trazendo inovações, procurando identificar o seu produto, buscando mercados novos e aumentando a produção de rosas com cabo longo (PEREIRA, MELO e DIAS, 2006).

Ainda segundo estes autores é importante a análise setorial sob a ótica da teoria dos custos de transação, capaz de indicar caminhos eficientes e competitivos para que a atividade produtora de rosas em Barbacena tenha condições de se mostrar competitiva no mercado. O trabalho realizado Pereira et al.(2006) identificou que a carência entre produtores de rosas de uma organização nos moldes de associação é evidente. Para os produtores, uma associação poderia efetuar ações no sentido de melhorar a organização da cadeia produtiva das rosas através da negociação do preço dos insumos, negociação da venda do produto final, seja para o mercado interno ou externo, divulgação do produto, organização da produção, melhoria da qualidade do produto, melhoria da qualidade dos defensivos, utilização do CEASA com disponibilidade de câmara fria, criação de transporte conjunto, criação de depósito e apoio financeiro e jurídico. Portanto, os produtores de rosas consideram importante trabalhar

estratégias de *marketing* para se tornarem mais competitivos no mercado. Para isso, sugerem a estratégia de preços mais competitivos, melhoria na qualidade do produto, pontos de comercialização do produto mais acessíveis, como os supermercados, e uma estratégia de promoção, ou seja, divulgação do produto associando-o à sua origem

Baseado nas evidências acima percebidas este estudo espera contribuir diretamente na identificação de evidências que demonstrem o grau de interrelacionamento existente entre as empresas produtoras de flores em Barbacena, capazes de influenciar o surgimento de vantagem competitiva setorial, voltadas para a criação de alianças estratégicas seja sob os moldes de associações ou cooperativas, de formas a intensificar o desenvolvimento potencial da região.

PARTE 3: METODOLOGIA DE PESQUISA

3. A NATUREZA DA PESQUISA E ESCOLHA DO MÉTODO

Segundo Selltiz *et al.* (1965) a escolha e uso de um determinado método de pesquisa influenciará diretamente a maior ou menor probabilidade de se responder às questões formuladas, mesmo tendo-se ciência de que nem todas as respostas encontradas são aplicáveis e/ou fidedignas. Dentro da área de Ciências Sociais, à luz da ciência moderna, tem-se um processo de busca que tende ao infinito (Jaspers 1950 apud Selltiz *et al.* 1965).

Para se obter respostas através de pesquisas é necessária a formulação de questões de pesquisa, basicamente de dois tipos: a intelectual, baseada no anseio de saber, e a prática que busca a melhoria sobre processos já existentes (SELLTIZ *et al.*, 1965). Apesar de alguns autores considerarem estas duas condutas excludentes, em particular, na pesquisa científica das relações sociais, elas se tornam eficazes na busca de soluções de problemas sociais, tornando a pesquisa, além de aplicável, rica em seu contexto teórico.

As atividades desenvolvidas ao longo do processo de pesquisa estão intimamente ligadas e sobrepostas de forma a seguirem uma seqüência rigorosa. Caso o pesquisador não esteja atento a estas interdependências, muitos problemas poderão surgir ao longo do estudo. Assim de um modo geral Selltiz *et al.* (1965) propõe o seguinte esquema prévio à elaboração do modelo de pesquisa:

1. Formulação da questão de problema;
2. Descrição do plano de estudo;
3. Especificação do método de coleta de dados;
4. Apresentação dos resultados;
5. Conclusão.

De acordo com o projeto apresentado por Molina-Palma (2005) à UNIPAC, estudar a inovação tecnológica e o desempenho empresarial nas empresas do setor agrícola de Barbacena e região deve caracterizar-se como uma pesquisa do tipo exploratório devido às seguintes características do trabalho:

Alta complexidade do fenômeno, o que conforme Bonoma (1985) é justificativa para se adotar métodos de pesquisa qualitativos. A complexidade pressupõe um nível maior de detalhamento das relações dentro das organizações, entre os indivíduos e organizações ou ainda das relações estabelecidas com o meio ambiente em que estão inseridas (YIN, 2005).

Selltiz *et al.* (1965) defendem que este tipo de estudo torna-se relevante nas ciências sociais pelo fato de que as teorias, freqüentemente, se apresentarem excessivas em generalizações ou em especificidades, tornando difusas as orientações para a pesquisa empírica.

Wonchester (1991) ressalta ainda a escolha e aplicação de pesquisas qualitativas quando o conhecimento sobre o tema estudado é incipiente; quando se deseja identificar padrões de comportamento; na obtenção de dados que possam ser utilizados em estudos posteriores de análise multivariada; quando é possível oferecer subsídios a trabalhos posteriores com os dados obtidos no processo exploratório entre outros.

A estruturação mínima e prévia do modelo de pesquisa permitirá ao pesquisador evitar que se perca o foco do objeto de pesquisa e principalmente da questão de problema. Mesmo mantendo a visão holística e idiográfica (fatos considerados únicos) de seus estudos, o pesquisador poderá afastar-se de seu contexto teórico, e chegar ao final do estudo sem condições de responder as questões de pesquisa formuladas, ou ainda, não garantir que seus resultados sejam fidedignos, confiáveis ou reproduzíveis.

Assim, este trabalho adotará como método de pesquisa, a pesquisa exploratória qualitativa baseada em estudo de casos múltiplos, por meio da aplicação em campo de questionários semi-estruturados, observação direta e coleta de dados. Reforça-se ainda a escolha pelo método por se tratar de uma questão de pesquisa com ocorrência contemporânea e pela impossibilidade de se manter o controle sobre os fatos observados e os dados coletados. Com o desenvolvimento da pesquisa, poderá se confirmar ou não as observações esperadas.

Para Yin (2005, p. 42), o estudo de caso:

[...] é um dos caminhos para a realização de pesquisa de ciência social. Outros caminhos incluem experimentos, investigações, histórias e a análise de informações arquivadas tais como estudos econômicos. Cada estratégia tem vantagens e desvantagens peculiares, e dependem de três condições: 1) o tipo de pesquisa em questão, 2) o controle de um investigador sobre eventos comportamentais atuais, e 3) o foco no contemporâneo como oposição ao fenômeno histórico.

Ainda segundo Yin (2005, p.42) para um estudo de caso, cinco são os componentes de um projeto de pesquisa:

1. As questões de estudo;
2. Proposições, se houver alguma;

3. Unidade(s) de análise(s);
4. A lógica vinculando os dados às proposições; e
5. O critério para interpretar os achados.

O estudo de casos múltiplos se sustenta ao entendermos que a lógica da replicação analítica e generalização analítica são aplicáveis neste estudo. Se pudermos prever resultados semelhantes nas empresas pesquisadas (a adoção de alianças estratégicas traz vantagem competitiva a todas elas, em maior ou menor grau) temos ao mesmo tempo uma replicação literal e uma replicação teórica, baseada em evidências coletadas.

Por meio da revisão da literatura obtém-se a base necessária para se atingir esta finalidade (Cooper, 1984). Assim, a busca teórica será utilizada para auxiliar ao desenvolvimento de questões mais objetivas e “robustas”. Justifica-se também a escolha desta estratégia de pesquisa o fato do fenômeno a ser observado não poder ser isolado do contexto em que está inserido, já que inúmeras variáveis poderão ou não afetar os resultados esperados (vantagem competitiva). Desenvolver previamente a proposição teórica irá determinar quais dados serão coletados e sua posterior análise e quais as variáveis observáveis. O referencial teórico usado como base nas pesquisas anteriores pode ser utilizado como ponto de partida para esta nova pesquisa, como a identificação de vantagens e desvantagens destas relações; a conceituação dos diferentes tipos de alianças; os obstáculos à organização e propostas para novas formas de organização, como por exemplo, redes de inovação.

3.1.DESENVOLVIMENTO DA TEORIA (ORGANIZACIONAL)

O estudo de caso pretende mostrar a ocorrência de relações interorganizacionais nas empresas de floricultura em Barbacena e, em caso positivo, se estas relações são capazes de trazer dentre outros benefícios, a identificação de vantagem competitiva identificável.

Primeira Teoria concorrente: O estudo de caso pretende mostrar se as relações inteorganizacionais estabelecidas nas empresas agrícolas de plantas de corte e ornamentais em Barbacena caracterizam-se basicamente sob a forma de aglomerados produtivos locais.

Segunda Teoria concorrente: O estudo de caso poderá identificar ou não quais são os principais obstáculos identificáveis que ocorrem na implementação das relações inteorganizacionais nas empresas agrícolas de plantas de corte e ornamentais em Barbacena.

Para sustentar a teoria proposta foi elaborado um modelo de pesquisa “Relações Inteorganizacionais”, como base para o desenvolvimento da teoria organizacional, composto pelas alianças estratégicas, cadeias produtivas, pelos aglomerados produtivos locais, vantagem competitiva e competências, além da variável inovação. Ao se limitar o trabalho ao modelo de pesquisa proposto, mantém-se o foco da pesquisa.

3.2.UNIDADES DE ANÁLISE

O caso a que se refere este estudo envolve as empresas do setor agrícola de Barbacena caracterizadas como micro e pequenas empresas do setor de floricultura de plantas de corte previamente cadastradas na ABARFLORES e participantes do projeto de Floricultura do Sebrae–MG (em Barbacena) que tenham ou não estabelecido algum tipo de relação interorganizacional identificável.

De acordo com Yin (2005) a vinculação dos dados às proposições e os critérios para interpretar os resultados são os pontos mais complexos e menos estudados dentro dos estudos de caso. Neste trabalho optou-se pela estratégia de proposições teóricas, embasadas em uma revisão consistente da literatura sobre as variáveis identificadas.

A **figura 5** mostra de forma esquemática, o modelo de pesquisa definido. Acredita-se que poderão representar relações de causa e efeito, fator determinante e diferencial para os estudos de caso segundo Creswell (1994). Destaca-se que todas as variáveis selecionadas agregam valor ao estudo e contribuem diretamente para a compreensão do fenômeno “relações inteorganizacionais”, tema central deste estudo de caso.

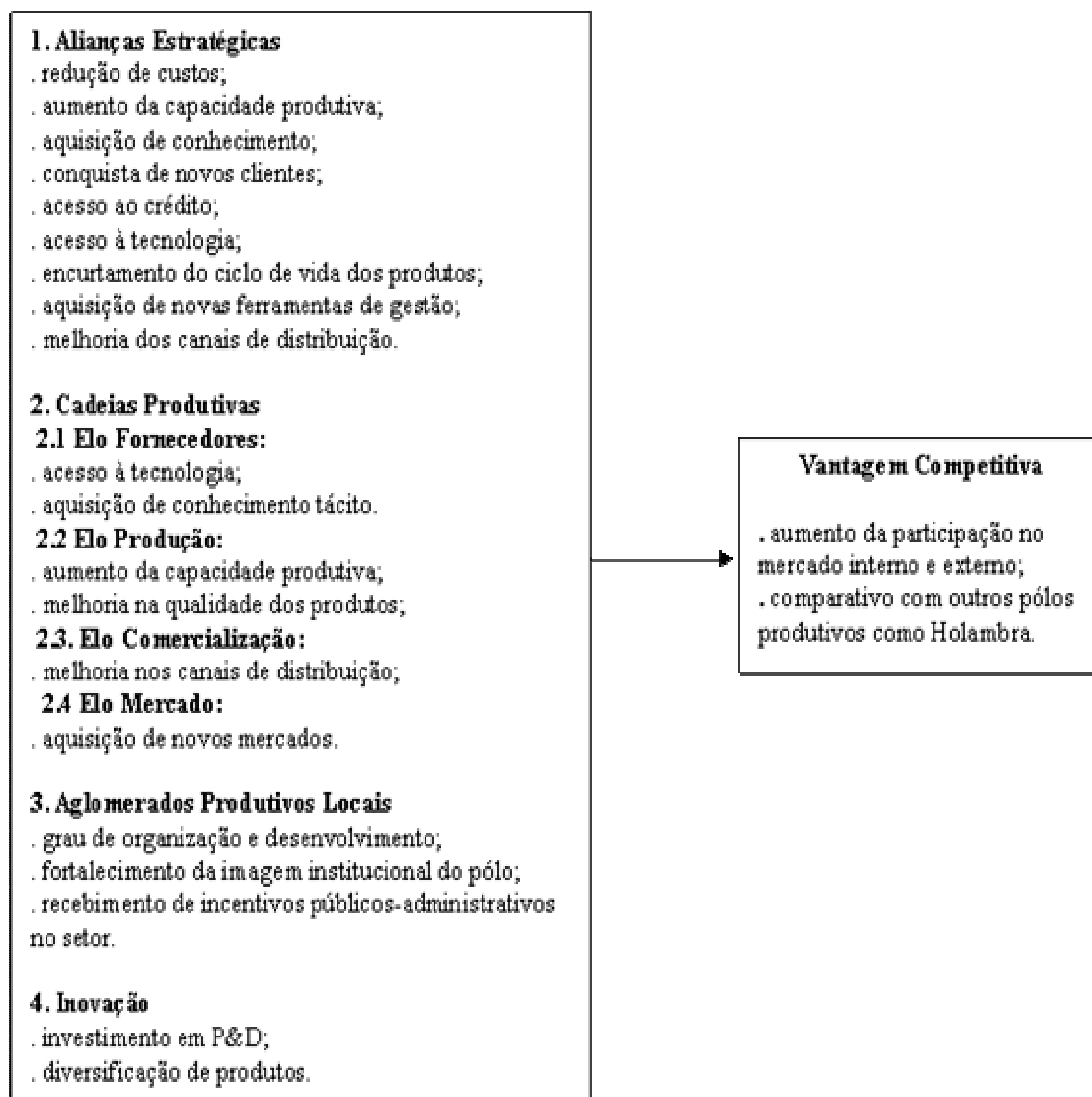


Figura 5: Modelo de Pesquisa

3.3. DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

A pesquisa qualitativa começa a partir de fundamentações teóricas amplas que irão ao longo do estudo ser melhores especificadas e principalmente interrelacionadas. Ao se identificar e enumerar as variáveis que contribuem diretamente no arcabouço teórico, dando-lhe sustentação, o pesquisador consegue alinhar de forma direta o que deseja saber e de onde vai iniciar sua pesquisa. A determinação das variáveis, mesmo aquelas não contempladas no estudo, impede erros fatais em pesquisa analítica como, aqueles em que o pesquisador não consegue responder, ao final de seu trabalho, à sua questão de problema

O **Quadro 2** apresenta as variáveis que sustentam diretamente a teoria proposta neste estudo:

IDENTIFICAÇÃO	DEFINIÇÃO
ALIANÇA ESTRATÉGICA	Contractor e Lorange (1988) definem a realização de acordos de cooperação entre duas ou mais organizações como uma forma de negociação em que os parceiros compartilham esforços em áreas como administração, transferência de tecnologia, fontes de financiamento e mercado, de forma que ambas as partes sejam beneficiadas.
CADEIAS PRODUTIVAS	É o conjunto de componentes interativos, incluindo os sistemas produtivos, fornecedores de insumos e serviços, industriais de processamento e transformação, agentes de distribuição e comercialização, além de consumidores finais (CASTRO, 1999).
AGLOMERADOS PRODUTIVOS LOCAIS (Clusters)	Constitui <i>cluster</i> a aglomeração de empresas que desenvolvem suas atividades de forma articulada e com uma lógica econômica comum, a partir, por exemplo, de uma dada dotação de recursos naturais, da existência de capacidade laboral, tecnológica ou empresarial local, e da afinidade setorial dos seus produtos (Barboza, 1998).
INOVAÇÃO	Segundo BETZ (1998) inovação “é a introdução de um produto, processo ou serviço novo no mercado. A inovação resulta de uma exploração comercial do conhecimento no mercado”
VANTAGEM COMPETITIVA	A vantagem competitiva procura compreender a empresa e o comportamento da concorrência escolhendo e implementando uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar um desempenho superior perante os concorrentes (Oliveira, 1999).

Quadro 2: Definição das variáveis.

3.4.VALIDAÇÃO DAS RELAÇÕES

3.4.1. VALIDADE DO MODELO DE PESQUISA

Através do uso de fontes múltiplas de evidência (entrevistas com os empresários, entrevista com o gestor de projeto de Floricultura do Sebrae-MG de Barbacena e região, pesquisa documental) o estudo espera observar quais as mudanças que ocorreram nas empresas. Se possível, pretende identificar o “antes” e o “depois” da implementação das relações interorganizacionais, a existência de vantagens competitivas mensuráveis, a ocorrência ou não da inovação e o aprendizado, como elos de crescimento e desenvolvimento econômico na região. Os dados coletados pelas múltiplas fontes e as variáveis estudadas pretendem dar substrato e, conseqüentemente, apoiarão a validade do modelo de pesquisa “Relações Inteorganizacionais”.

3.4.2. VALIDADE INTERNA

Trata-se de um estudo de caso exploratório tem como um dos objetivos específicos o de verificar que a implementação de relações inteorganizacionais é fator determinante para o estabelecimento de vantagem competitiva. Porém, esta afirmação só poderá ser concluída ao longo de desenvolvimento da pesquisa, visto que, não há como garantir que outros eventos possam ter contribuído direta ou indiretamente para o surgimento de vantagem competitiva (cenário sócio-econômico, incentivos do governo, sazonalidade, ferramentas de gestão, entre outros), tratadas neste estudo como variáveis intervenientes.

As entrevistas e observações deverão sustentar esta causalidade e os resultados convergirem para uma conclusão única ou majoritária. Ao se estabelecer uma estratégia analítica geral antes do início da coleta de dados o pesquisador aumentará significativamente suas chances de obter evidências de forma justa e produzir conclusões analíticas convincentes (YIN, 2005).

A primeira estratégia é baseada em proposições teóricas cuja prioridade é ajudar o pesquisador a manter o foco e eliminar dados desnecessários e/ou interferentes. Proposições teóricas sobre relações causais podem ser muito úteis na condução do estudo de casos e estão essencialmente estruturadas na questão de problema, nos objetivos do estudo quando analisadas em conjunto com a revisão literária. Este conjunto é o balizador para o surgimento de novas proposições ou hipóteses que possam surgir.

A segunda estratégia analítica é especialmente útil ao se fazer avaliações do estudo de caso. Caso as proposições teóricas incluam hipóteses concorrentes, estas poderão ser testadas. Nesta pesquisa, a estratégia de explicações concorrentes será utilizada para verificar se as possíveis

vantagens competitivas mensuradas nas empresas agrícolas de Barbacena e região advêm exclusivamente do estabelecimento de relações inteorganizacionais entre as firmas. A verificação da ocorrência de fatores externos - aqui referenciados como variáveis intervenientes - como o uso de ferramentas de gestão, acesso à tecnologia, sazonalidade, crescimento econômico regional, incremento setorial, entre outros, será tangenciada através da elaboração do projeto de coleta de dados.

A terceira estratégia analítica é o desenvolvimento de uma estrutura descritiva do caso. Este estudo tratará apenas das duas primeiras estratégias acima descritas.

3.4.3. VALIDADE EXTERNA

Por se tratar de um estudo de casos cujo objetivo é o desenvolvimento de uma estrutura teórica consistente que dê subsídios ao *modelo de pesquisa* proposto, não se pode afirmar que este estudo refere-se a um estudo de caso generalizável. Este estudo de casos múltiplos pretende mostrar que a relação causal descrita responde à teoria previamente definida neste trabalho exploratório (baseada na pesquisa bibliográfica e nas evidências dos dados coletados). O estudo poderá ainda ser tratado como uma “coletânea” de empresas que obtiveram vantagem competitiva ao implementar relações inteorganizacionais formalizadas.

3.5. CONFIABILIDADE

Ao se determinar o uso de protocolo de estudo de caso e desenvolver um banco de dados, é possível minimizar erros e vieses comuns em pesquisas qualitativas que utilizam a estratégia de estudo de casos múltiplos. Trabalhar de forma documentada, pormenorizada e protocolada permite a repetição do estudo e garante sua confiabilidade.

3.6. AS QUESTÕES DE ESTUDO

As principais questões a serem respondidas ao final do estudo serão:

Se existem relações inteorganizacionais formalizadas nas empresas estudadas e, em caso positivo, se estas relações interferem ou não na vantagem competitiva das empresas do setor agrícola de Barbacena;

Como estas empresas se organizam e quais as características desta organização (se houver)?

Quais os motivos que levam à coalizão, quando identificada?

Existem possibilidades futuras para a implantação de aglomerados produtivos locais?

3.7. IDENTIFICAÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE

Desde o início este estudo determinou a identificação das unidades de análise ou casos a serem analisados – Yin (2005), como sendo as empresas agrícolas produtoras de flores e rosas localizadas em Barbacena, previamente cadastradas na ABARFLORES.

De acordo com Yin (2005) o método de pesquisa baseado em estudos de casos múltiplos deve ser conduzido a partir do desenvolvimento de uma replicação teórica, ao invés de ser conduzido pela lógica da amostragem, visto que os estudos de caso, não serem a técnica mais adequada para a avaliação de incidência de fenômenos.

Assim consolida-se a escolha pela generalização analítica (Yin, 2005) no qual o estudo se propõe exclusivamente a replicar a teoria desenvolvida no modelo de pesquisa proposto inicialmente, sem pretender abranger a generalização estatística, imprópria aos estudos de casos, justamente pela impossibilidade da generalização e replicação literal em outras populações, diferentes daquela estudada.

Ao se definir dentro de estudo a utilização de uma amostragem teórica (Yin, 2005) acredita-se que os casos analisados serão capazes de replicar a teoria proposta, bem como poderão também ser usados como exemplos ou mesmo capazes de ampliar esta teoria.

Como fio condutor de toda a escolha metodológica deste estudo, optou-se pela concepção de uma teoria que fundamentasse não só a escolha das variáveis relevantes, como também conferisse ao trabalho validade interna e externa e confiabilidade.

3.8. COLETA DE DADOS E EVIDÊNCIAS

Segundo Yin (2005), a escolha de fontes variadas para a obtenção de evidências é crucial para se estabelecer a validade do modelo de pesquisa e a confiabilidade a um estudo de caso. Ao utilizar fontes múltiplas o pesquisador se depara com uma grande diversidade de informações, entre elas, as questões históricas determinantes da contemporaneidade dos fatos, além de comportamentos e atitudes diversos. Esta gama de informações permite o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação e é chamado de “triangulação de dados” (Yin, 2005). Desta forma o autor incentiva a coleta diversificada, porém sem perder de vista que estas fontes múltiplas devem convergir de forma a corroborar as evidências coletadas.

A técnica de triangulação de Yin (2005) na qual as questões históricas, os dados atuais, a coleta e análise de documentos e entrevistas são tratadas ao mesmo tempo, faz com que as conclusões do estudo sejam mais seguras e convincentes. Neste estudo de caso em particular,

a triangulação não foi evidenciada de forma completa, mas foram utilizadas as seguintes fontes:

- 1) Entrevista com os produtores previamente cadastrados na Abarflores responsáveis pela gestão, para descrever a situação atual da empresa, conhecer seu nível de organização, sua capacidade e interesse de interrelacionamento, identificar a ocorrência ou não do surgimento de vantagem competitiva mensurável e o impacto das mudanças ocorridas após a criação da associação e do uso de novas tecnologias agrícolas;
- 2) Análise de documentos e dados coletados para complementar as informações colhidas através das entrevistas e proporcionar subsídios para a conclusão do estudo de caso;
- 3) Análises dos dados através da técnica de análise de dados proposta por Yin (2005). Para o uso desta técnica o autor propõe o uso da lógica de adequação do padrão, a construção da explanação, a análise de séries temporais, o uso de modelos lógicos e ainda a síntese de casos cruzados. Este estudo de caso se restringirá ao uso apenas das duas primeiras técnicas. Neste trabalho a análise foi realizada através da estruturação das informações obtidas junto aos proprietários entrevistados, conseguindo-se uma ordenação lógica que facilitasse o entendimento e a contextualização de forma similar entre todos eles. Os resultados e observações advindas das entrevistas, foram compilados através do Quadro 3: Variáveis estudadas x Variáveis observadas.

3.9. MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

A observação é um elemento fundamental da investigação científica (SELTITZ *et al.*, 1965). Ao inseri-la em um cuidadoso plano de pesquisa, de forma planejada e sistemática, com protocolos e registros formalizados, passíveis de verificações e controles sobre a validade e segurança, podemos dizer que a observação passa a ser tratada como técnica científica (este procedimento não exclui a observação ao acaso, também de alta significância científica). Selttiz *et al.* (1965) descrevem que a observação pode ser útil como método imediato de coleta de dados ou para testar hipóteses causais. Porém, enfatiza Yin (2005), para que o pesquisador tenha certeza de que sua análise é de alta qualidade, deve garantir que sua análise está baseada em todas as evidências disponíveis e que estas evidências foram coletadas a partir de uma observação imparcial. Exaurir todas as interpretações concorrentes e manter-se dentro do foco da questão de problema inicialmente descrita é fundamental para que a análise possua valor científico de alto nível. Somando-se às evidências coletadas o conhecimento adquirido através da revisão bibliográfica o pesquisador estará apto a realizar a análise de dados, não deixando de considerar que se trata de uma tarefa complexa, não-linear. A análise deve ocorrer

preferencialmente durante todo o desenvolvimento da pesquisa exploratória. Se necessário, serão feitos ajustes e realinhamentos das proposições iniciais para que a coleta de dados vindouros, não fique previamente comprometida.

Como já mencionado anteriormente, a ferramenta oferecida por Yin (2005) através do uso de estratégia baseada em proposições teórica, estabelecendo uma estrutura fundamentada em explanação concorrente e o desenvolvimento de descrições do caso, habitualmente sob a forma narrativa, tornam a tarefa menos árdua e difícil ao pesquisador menos experiente.

3.10. LIMITAÇÕES

A metodologia de estudo de caso é conhecida como uma estratégia limitada por sua incapacidade de ter seus resultados replicados, Ao se desenvolver uma base teórica bem alicerçada, através de um modelo de pesquisa capaz de alinhar de forma estruturada as diversas variáveis estudadas, evita-se que ocorram vieses e distorções não só ao longo do estudo, mas principalmente em sua etapa conclusiva, minimizando assim, a limitação pela impossibilidade de replicação.

Como foi dito no início deste trabalho, seu caráter é exploratório e visa conhecer o contexto organizacional ao qual estão inseridas as pequenas empresas agrícolas de Barbacena. Sem ter a pretensão de sensibilizar e fomentar políticas locais voltadas para aglomerados produtivos locais, a pesquisadora acredita poder fornecer subsídios para o desenvolvimento de outras pesquisas sobre o tema aqui estudado.

A presença do observador e/ou sua inabilidade na condução de entrevistas podem afetar diretamente a qualidade do material coletado. Vieses, memória fraca, articulação pobre ou imprecisa (Yin, 2005) podem ser eliminados com o uso de gravadores durante o processo da entrevista, porém, apesar do grande auxílio, o gravador deverá ser evitado quando:

O entrevistado não permite seu uso;

Não há planejamento claro e descrito sobre a forma de transcrição, o que leva a uma grande demanda de tempo;

Falta de habilidade do entrevistador com o equipamento;

O pesquisador acredita que o gravador não substitui o ato de “ouvir” o entrevistado, portanto optou por não utilizar, anotando os principais pontos percebidos ao longo da entrevista.

Lakatos e Marconi (1991) apontam diversos fatores que afetam o estudo proposto, como a interferência de julgamento do observador/entrevistador; o risco da imprevisibilidade e ainda a impossibilidade de uma observação direta sem mudanças na rotina do observado/entrevistado.

O bom pesquisador ao aplicar a técnica de entrevistas deve estar atento, conforme relata Gil (1987), à falta de motivação do respondente, à incompreensão ao conteúdo da questão, às respostas distorcidas de forma consciente ou não e principalmente ao pré-julgamento do entrevistador. A escolha da técnica de triangulação de dados proposta por Yin (2005) tem como um dos principais objetivos a redução das limitações comumente encontradas em estudo de casos, bem como auxiliar o entrevistador em relação à flexibilidade e o apoio de fontes múltiplas para corroborarem suas observações e análises.

Limitações físicas como o deslocamento do entrevistador às propriedades agrícolas, algumas distantes do centro urbano de Barbacena, foram contornadas com agendamento prévio junto ao produtor, elaboração de cronograma e planejamento das visitas em propriedades vizinhas, de forma rigorosa e sujeita às confirmações antecipadas. O cronograma de atividades exposto como um dos apêndices deste trabalho apresentará o plano de visitas.

Os produtores entrevistados foram previamente indicados através do consultor técnico do Sebrae-MG, em Barbacena, de forma intencional e não probabilística, em função do grau de representatividade na produção de rosas em Barbacena, além da acessibilidade, totalizando cinco produtores.

Os produtores foram entrevistados diretamente pela pesquisadora em dias e horários previamente marcados por telefone. Em um primeiro momento, foi realizado um contato prévio por parte do consultor técnico do Sebrae-MG, Sr. Felipe Alvim, convidando os no sentido de se verificar o interesse e disponibilidade dos mesmos em participar deste estudo de caso.

3.11. APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS:

3.11.1. Empresa 1:

A empresa 1 é a maior da região em número de funcionários e faturamento, está estabelecida há mais de trinta anos. As matrizes das rosas foram renovadas recentemente e a empresa 1 já exportou. Apesar de ser uma empresa familiar, demonstra claramente maior profissionalismo e desenvoltura, sendo considerada a empresa de maior expressão e de maior faturamento entre os próprios agricultores da região. O quadro da empresa é composto de 8 (oito) funcionários e possui dois caminhões próprios. Os principais clientes da empresa 1 são lojistas de Belo

Horizonte. O proprietário sempre participou diretamente das ações locais para promover o desenvolvimento do setor, através de associações e aproximações com políticos locais. Quando questionado sobre a importância de se organizar de forma associativa para melhor organização do setor, vê com pouco entusiasmo reais perspectivas de crescimento, em função justamente da ausência de políticas públicas que dinamizem o setor e tragam novo fôlego à região, responsabilizando assim, ao setor governamental, a possível estagnação do setor na região.. Em relação à implementação e desenvolvimento de ações conjuntas entre os agricultores da região, a empresa 1 é favorável, porém destaca como obstáculos a falta da cultura da cooperação, em um setor que ainda demonstra muita desconfiança e despreparo na gestão.

Os grandes avanços técnicos alcançados após a interferência do Sebrae-MG, em Barbacena, com o apoio obtido através do agrônomo que passou a atender as empresas participantes do programa, são vistos favoravelmente pelo proprietário, porém, como principal entrave, o proprietário observa a dificuldade de acesso ao crédito pelo pequeno produtor, o que impede a retomada do desenvolvimento dos pequenos negócios, que flutuam dentro de um círculo virtuoso, ou seja, sem crédito, não surgem possibilidades de novos investimentos, impedindo a dinamização do setor.. Ou seja, sem crédito, não existem investimentos e melhoria na capacitação técnica e na gestão, conseqüentemente, o agricultor não consegue alavancar seu negócio, não podendo assim, oferecer garantias concretas ao agente bancário, o que impossibilita o acesso ao crédito.

Outra característica da empresa 1 refere-se ao perfil empreendedor do proprietário, através de ações inovadoras, consolidando o perfil vanguardista da mesma. A empresa foi uma das maiores exportadores no período de 1980 a 1985, a primeira a renovar suas matrizes realizando compras na Alemanha, com pagamento de *royalites*. Possui considerável vantagem competitiva em relação aos demais produtores, não só por possuir caminhões próprios, mas por possuir uma carteira de clientes mais diversificada atingindo os mercados de Belo Horizonte, Zona da Mata e Rio de Janeiro. A empresa 1 não informou seu faturamento anual, bem como a extensão da área cultivada.

3.11.2. Empresa 2:

A empresa 2 é uma empresa familiar, sem funcionários, contando com o trabalho de membros da família. Seu faturamento aproximado em 2006 foi de R\$150.000,00, basicamente alcançado com o cultivo de rosas distribuídas entre sete variedades, sendo 60% (sessenta) de rosas vermelhas e as demais distribuídas entre as cores champanhe, amarela e *pink*. Seus

principais clientes são o consumidor final e floricultoras da cidade e região, destacando-se a Zona da Mata e Divinópolis.

Apesar de ser uma pessoa bastante simples, com apenas o primeiro grau completo, o proprietário e responsável pela produção se mostrou bastante ativo e atento ao desenvolvimento do mercado de flores de Barbacena. Participa ativamente da ABARFLORES, e obteve ganhos reais após estabelecer parceria com o Sebrae-MG, de Barbacena. Alega que a melhoria técnica foi significativa, com aumento de 100% (cem) na qualidade das rosas cultivadas, porém o proprietário não especificou como esta qualidade foi percebida por ele. Apesar desta melhoria não ter refletido em aumento no faturamento da empresa, se mostrou estimulado e seguro de que através de ações conjuntas, seja possível Barbacena retomar seu lugar de pólo regional das flores.

O agricultor reforça que após o início do apoio através do Sebrae-MG, com a contratação da consultoria do agrônomo vindo de São Paulo, obteve a redução de gastos de 60% (sessenta) com pulverização, ressaltando que chegava a consumir até 800 litros de inseticidas ao mês, e após as orientações recebidas, com melhor técnica de pulverização, passou a gastar não mais do que 200 litros/mês.

Suas vendas cresceram 40% (quarenta) no último ano, mas os gastos com aquisição de câmara de fria e renovação das mudas, fez com que os lucros alcançados fossem direcionados ao reinvestimento na empresa.

A maior queixa deste proprietário se refere também à dificuldade de acesso ao crédito, e crê que o principal fator que contribui para esta situação, é a falta de credibilidade dos agentes financeiros nos atuais produtores, em função de situações passadas que levaram o setor a ficar conhecido como “mau-pagador” ou “caloteiro”.

Nesta segunda empresa, o proprietário se mostra bastante estimulado com as possibilidades futuras que permitiriam a retomada de crescimento do setor e consequentemente da região, baseado em um planejamento a longo prazo, que inclui:

organização entre as empresas, fortalecendo o setor;

estabelecimento de metas a médio e longo prazo;

renovação das matrizes, hoje considerado o principal obstáculo, pelo alto custo com o pagamento de *royalites*;

necessidade de aperfeiçoamento intenso e contínuo, com investimentos na qualidade das mudas, melhorias no plantio e obtenção de um produto final de alta qualidade, aumentando sua competitividade;

acesso ao crédito, para viabilizar as ações desenvolvidas no planejamento estratégico.

3.11.3. Empresa 3:

A empresa 3 é bastante tradicional na região, com mais de vinte anos de atividades. A empresa possui 9 (nove) funcionários, e seu faturamento em 2006 foi de aproximadamente R\$ 200.000,00. Cultiva exclusivamente rosas, distribuídas entre 8 (oito) variedades, sendo as principais a rosa branca e a carola. Seus principais clientes estão no Rio de Janeiro, cerca de 50% (cinquenta) e os demais em Minas Gerais.

O proprietário da empresa 3 é hoje o presidente da associação local que reúne os produtores de rosas e flores da região. É um defensor da idéia de se trabalhar de forma associada e cooperada, crendo ser esta a única forma de crescimento para o setor. Apesar de considerar incipiente a organização existente, entende que a solidificação da ABARFLORES, foi um grande passo na retomada do setor, pois não só despertou a necessidade de discussões e troca de informações, como principalmente permitiu a melhoria da capacitação técnica de todas as propriedades participantes através da parceria com o Sebrae-MG., em Barbacena. As melhorias percebidas foram:

aumento da capacitação técnica resultante da contratação de um agrônomo;

aumento na qualidade da produção;

identificação e melhor aproveitamento das características climáticas locais, o que levou a uma rosa com botão florido maior, naturalmente mais valorizado pelo consumidor;

início da implantação da cultura de organização e cooperação, com aumento da confiança entre os produtores.

O proprietário acredita que muito já se fez, porém ainda há muito por fazer. O aumento na adesão dos participantes da associação, desmistificando que este tipo de entidade possui apenas cunho político, mas também é capaz de ações práticas e de retorno concreto, é visto como uma situação fundamental pelo proprietário da empresa 3. A percepção de que a existência de ações voltadas para a formação de alianças estratégicas seria capaz de contribuir positivamente para trazer vantagem competitiva ao setor e à região, fica evidenciada quando o proprietário acredita que os produtores seriam capazes de alcançar até 10% (dez) em redução de custos com transportes, caso fosse feito de forma conjunta.

Outro fator que pode ser destacado evidenciando indícios da tendência da região de Barbacena em vir buscar ações para a implementação de alianças estratégicas no setor de rosas é o aumento no número de associados na ABARFLORES. A associação iniciou em 2005 suas atividades com 21 associados. Em maio de 2007, contava com 25 associados, e a meta para 2007, é de fechar o ano com 30 participantes.

3.11.4. Empresa 4:

A empresa 4 está há 5 (cinco) anos no mercado. Seu administrador possui curso superior e a empresa possui 2 (dois) funcionários. As principais plantas cultivadas são o pingo-de-ouro, hortências, copo-de-leite, entre outras. Seus principais clientes são lojistas, floricultores e decoradores de Barbacena, Juiz de Fora, São João Del Rey, Muriaé e Além Paraíba, atendendo exclusivamente ao mercado interno.

O proprietário da empresa 4 é membro do Conselho Deliberativo da ABARFLORES, e considera visíveis as melhorias técnicas e de gestão ocorridas após as ações de parceira realizadas pela associação. Considera ainda o principal obstáculo ao desenvolvimento de sua empresa e do setor, a falta de acesso ao capital de giro, provocado por excesso e burocracias, intransponíveis ao pequeno produtor.

Não crê na existência de uma cultura de cooperação na região. Para que esta cultura pudesse ser implementada, o produtor faz algumas sugestões, entre elas:

- . quebrar a resistência dos agricultores, através de ações que diminuam a desconfiança entre eles;
- . prolongar e intensificar os trabalhos de consultorias, que vêm conseguindo trazer respostas concretas para o agricultor e sua produção;
- . investimentos conjuntos em tecnologia, em todos os pontos da Cadeia Produtiva, obtendo-se assim, ganhos reais de qualidade e na produtividade;
- . aumento na produção, levando à queda nos preços, tornando a rosa de Barbacena e região mais competitiva tanto no mercado nacional quanto no mercado externo;
- . estabelecer um planejamento estratégico com metas concretas e viáveis, para a região e a longo prazo;
- . prospecção de novos mercados;
- . buscar parcerias com agentes financeiros ou investidores particulares;

. retenção do conhecimento na região, revertendo este conhecimento em resultados positivos e concretos.

3.11.5. Empresa 5:

A empresa 5 está estabelecida há 39 anos. Sua gerência fica a cargo de uma mulher, que foi a primeira presidente da ABARFLORES. Possui 14 (quatorze) funcionários, sendo 9 (nove) com o primeiro grau completo, 3(três) com o segundo grau e 2 (dois) com superior incompleto. Seu faturamento no último ano aproximou-se de R\$600.000,00 e seus principais produtos são as rosas vermelhas, respondendo por 60% (sessenta) das rosas cultivadas, as amarelas com 20% (vinte) e as mescladas também com 20% (vinte). Atende tanto consumidores finais quanto lojistas e decoradores. Suas vendas estão distribuídas em 30% (trinta) em suas próprias lojas, e 70% (setenta) no atacado principalmente para Belo Horizonte, Juiz de Fora e Rio de Janeiro. A proprietária ressalta que hoje escoar 100% (cem) para o mercado interno, mas já exportou através da UNIFLOR, uma antiga associação local, e que pretende a partir de 2008, voltar a exportar.

O período de exportação ocorreu entre 1980 e 1985, para a Alemanha. A associação contava com 97 (noventa e sete) produtores que em função da queda nas vendas, vieram a falir, pelo seu alto índice de endividamento, restando apenas 15 (quinze) produtores.

Após muitos anos, um grupo de 5 (cinco) produtores buscou a retomada e hoje contam com aproximadamente 40 (quarenta) floricultores na região, sendo a maioria filiada à ABARFLORES.

A proprietária da empresa 5 observa que muitos são os obstáculos para o início e manutenção de uma área produtora, pois o investimento inicial é muito alto, agravado pela necessidade de pagamento de *royalities* pelas novas matrizes. A participação do Sebrae-MG, de Barbacena é vista como fundamental para a melhoria da produção por aumento da capacitação técnica, onde se pode destacar a melhoria nas compras de insumos, a participação em missões empresariais e a profissionalização da gestão e do cultivo, determinantes para os resultados alcançados. A associação proporcionou também maior socialização dos produtores, trazendo os primeiros indícios de uma cultura de cooperação. Segundo a proprietária, uma dúzia de rosas hoje na região é vendida pelo mesmo preço praticado há 9 (nove) anos atrás, porém com qualidade superior e maior variedade. A renovação significativa das mudas permitiu aumento significativo na variedade das rosas cultivadas, refletindo diretamente na qualidade das rosas produzidas, com hastes mais longas e com maior durabilidade.

Em sua propriedade houve no período de 2005 a 2007 um aumento de 35 (trinta e cinco) a 37% (trinta e sete) em produção na mesma estufa, ou seja, ganho real em produtividade, fruto das ações da associação. Outro ponto foi a diminuição da sazonalidade. Hoje existe maior regularidade nas vendas. A mudança na mentalidade dos floricultores da região também foi citada e o maior objetivo de todos, segundo a proprietária é a retomada de Barbacena como pólo floricultor.

Como obstáculos, a proprietária da empresa 5 cita os entraves políticos, principalmente a disputa entre Barbacena e Vasconcelos, demonstrando as dificuldades de se perceber a importância de ações conjuntas, além da carência de recursos financeiros para se investir na produção.

O ponto de maior destaque e importância para a proprietária da empresa 5 refere-se a criação de um pólo de vendas local, mas que só poderá acontecer com a existência de políticas públicas locais que viabilizem apoiem o projeto. Entre as ações necessárias, ressalta a necessidade de valorização do produto “rosa” pelos agentes públicos e financeiros. Outro ponto destacado pela proprietária é que o crescimento do setor possibilitaria a geração de empregos para as mulheres, que também se mostra favorável a criação de projetos a serem apresentados aos políticos locais para sensibilização sobre o setor.

3.12. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS:

Em função dos dados coletados pode-se realizar uma análise comparativa com as variáveis estudadas neste trabalho, observando-se a relação entre as variáveis propostas e aquelas observadas ou não entre os produtores pesquisados.

O Quadro 3 apresenta a relação entre as variáveis estudadas e as variáveis observadas ou não entre cada uma das cinco empresas pesquisadas. Todas as empresas foram perguntadas sobre a importância da existência de Alianças Estratégicas entre as empresas produtoras da região; sobre a percepção da existência de indícios sobre esta formação; sobre a possibilidade da participação conjunta em pontos diferenciadas da Cadeia Produtiva; sobre a existência de ações inovadoras tanto na gestão quanto na produção e finalmente, sobre a possibilidade de se alcançar vantagens competitivas para o setor, através de ações cooperadas.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Alianças Estratégicas	Considera importante mas não vê ações concretas neste sentido	Considera importante desde que os agentes financeiros e governo participem do processo	Considera importante e crê que a região está caminhando neste sentido	Considera importante mas o setor precisa amadurecer e perder o receio de trabalhar conjuntamente	Considera importante, mostra-se otimista, mas crê ser fundamental o desenvolvimento de políticas públicas que estimulem o setor
Cadeias Produtivas	Considera a cultura local o principal obstáculo para este tipo de ação, pela dificuldade na tomada de decisões conjuntas; Acredita que ações iniciais de logística, poderiam facilitar e fomentar outras ações.	Observa obstáculos neste sentido, principalmente pela diferença de porte das empresas envolvidas, e a falta de capital de giro para melhorias técnicas que possibilitem a participação efetiva em algum ponto da cadeia.	Acredita que a criação do pólo de vendas local seria o primeiro grande passo neste sentido.	Considera o desenvolvimento do setor ainda muito pequeno para se pensar em ações de maori complexidade. Crê ser necessário a resolução de problemas mais básicos dentro de cada propriedade, para então se pensar em atuar conjuntamente.	Acredita na necessidade de um planejamento estratégico a longo prazo, com mudanças profundas na cultura e forma de agir do pequeno agricultor.
Inovação	Acredita que neste ponto é fundamental o apoio de políticas públicas que estimulem o setor; a criação de escolas técnicas que detenham o conhecimento na região e o acesso do agricultor às novas tecnologias.	Entende ser fundamental a renovação das matrizes, o plantio de flores com maior qualidade e maior variedade; o aprimoramento técnico do produtor, porém, sem financiamento o pequeno produtor não tem acesso á tecnologia necessária ao seu desenvolvimento.	Entende sua importância mas considera fundamental a interferência do governo municipal para estruturar e permitir o desenvolvimento tecnológico-científico.	Entende que sem recursos financeiros, sem conhecimento e principalmente sem a participação conjunta dos produtores, o acesso à tecnologia é inviável pelo seu alto custo e pelo tempo de retorno.	Crê ser o ponto crítico para o desenvolvimento da região. Investimentos e pesquisa e desenvolvimento do setor, através de escolas técnicas da região, que venham deter o conhecimento trazendo retorno imediato, a custos inferiores.
Vantagem Competitiva	Não vê à curto prazo a possibilidade de se alcançar vantagens sustentáveis sem o estabelecimento de parcerias, investimentos na produção e na divulgação da região.	Cita os resultados obtidos em Holambra, SP, e ressalta os fortes investimentos realizados no setor. Compara o tempo de estruturação necessário para se chegar em condições similares.	Cita Holambra, SP como grande referência a ser seguida. Acredita que é possível alcançar vantagens concretas, mas as perspectivas seriam à longo prazo.	Crê ser possível a retomada de Barbacena e região como pólo na produção de flores, mas isto só será possível após investimentos concretos na região e com a participação efetiva dos produtores.	As vantagens competitivas só serão alcançadas se a partir de agora, houver a definição de metas à longo prazo, e acesso ao crédito.

Quadro 3: Variáveis estudadas x Variáveis observadas (continua)

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Arranjos Produtivos Locais	Considera a implementação de APL's como a grande possibilidade de crescimento para o setor de floricultura em Barbacena, mas não vê ações neste sentido, mesmo com exemplos positivos, tanto no setor de floricultura como em outros setores.	Considera cedo para pensar em APL's para a região, mas acredita que se esta for uma meta determinada pela política local, seria a grande possibilidade de crescimento para a região.	Considera a melhor estratégia para o crescimento e retomada de Barbacena ao cenário nacional e flores, mas tem ciência que são projetos de longo prazo.	Para tal iniciativa o setor precisaria passar por um grande processo de profissionalização e receber altos investimentos para obter flores de alta qualidade a preços competitivos.	Sem acesso ao crédito, apoio das políticas públicas, investimento em tecnologia, não vê a viabilidade de se criar um pólo organizado na região.

Quadro 3: Variáveis estudadas x Variáveis observadas.

PARTE 4: CONSIDERAÇÕES FINAIS:

4.1.CONCLUSÕES

Para se responder ao problema de pesquisa proposto por este estudo, foram realizadas entrevistas com 5 empresas neste estudo de casos.

Os resultados se mostraram distantes do esperado e observado na literatura revista, visto que os entraves ao crescimento através do estabelecimento de relações interorganizacionais vão muito além da inexistência da cultura cooperativista.

Um dos maiores desafios para os produtores hoje em Barbacena é superar as dificuldades básicas inerentes ao pequeno produtor. Falta de capital de giro, pela grande dificuldade de acesso ao crédito, necessidade de renovação das mudas, impedida pelo alto custo dos *royalites*, descrédito e ausência de políticas públicas locais que valorizem o produtor e o produto “rosa”, ausência de investimentos em tecnologia com vistas a resultados de longo prazo, aparecerem entre as principais queixas dos produtores locais.

Resultados favoráveis e concretos, contudo, não podem ser negados. As melhorias na capacitação técnica promovidas por parcerias entre a ABAFLOR e SEBRAE-MG geraram reduções de até 60% com custos de pulverização, aumento de até 40% nas vendas, aumento de 35 a 37% na produtividade (na mesma estufa) no período de 2005 a 2007 em determinada área cultivada. A qualidade do produto final e a climatização favorável despontam como fatores atrativos e indicadores do potencial de crescimento e de retorno que a região apresenta.

Assim, ao se rever o objetivo geral proposto neste trabalho de pesquisa através de estudos de casos procurou-se identificar como as relações interorganizacionais podem afetar a competitividade do setor de floricultura das empresas agrícolas de Barbacena e região.

Foi observado neste trabalho o grau de interrelacionamento existente, o nível de sua formalização, os reflexos dos ganhos (vantagens) obtidos por meio destas inter-relações e principalmente o impacto no desenvolvimento econômico individualizado e setorial.

Ao final deste estudo pode-se concluir que o grau de interrelacionamento existente entre as empresas é totalmente informalizado. Não há a realização de ações formalizadas e conjuntas. Quando da ocorrência de ações conjuntas em logística, os resultados positivos são visíveis, porém, a inexistência de uma cultura voltada para a cooperação aponta para a necessidade de se realizarem profundas reflexões sobre qual a posição que Barbacena e toda a região produtora de flores deseja ocupar.

Os produtores acreditam fortemente que através de investimentos em tecnologia, renovação de mudas, fortalecimento da cultura cooperativista, são fatores indispensáveis para solidificar as rosas de Barbacena como um marca forte no mercado nacional de flores, porém, sentem-se limitados pela falta de investimentos locais e não crêem que o crescimento seja possível sem que o acesso ao crédito seja facilitado.

Dentro dos objetivos secundários a serem observados, temos:

Identificar o modelo existente de relações organizacionais formalizadas nas empresas de floricultura de Barbacena e região;

Verificar se existe ou não indícios para a formação de aglomerados produtivos locais ou outros tipos de alianças estratégicas;

Verificar se existe ou não evidências que as empresas interrelacionadas obtêm vantagem competitiva identificável.

Este estudo conclui que não foi possível identificar um modelo de relações interorganizacionais formalizadas nas empresas de floricultura, bem como a existência de indícios de curto e médio prazo para a formação de aglomerados produtivos locais ou outro tipo de alianças estratégicas, pelo diversos fatores apontados na análise dos dados coletados.

A climatização e o solo favoráveis são dois fatores que contribuem diretamente para se obter vantagens competitivas identificáveis, porém, sem o uso adequado de tecnologias que extraiam destes fatores sua contribuição máxima, não há como reverter estas evidências em resultados concretos.

Desta forma, ao se responder ao problema de pesquisa proposto por este estudo: “Como o estabelecimento de relações interorganizacionais entre as empresas agrícolas de floricultura em Barbacena podem levar ao surgimento de vantagem competitiva identificável?”, pode-se dizer que as relações interorganizacionais tendem a contribuir diretamente para o surgimento de vantagem competitiva identificável no setor, porém, a estrutura existente hoje, e as evidências coletadas, se mostram incipientes e insuficientes para tal conclusão, visto que o setor requer ações de reestruturação a curto e médio prazo, que poderão apontar perspectivas mais concretas sobre o problema aqui levantado.

Hoje, o que se tem, é uma grande vontade e empenho por parte dos produtores, A cultura da cooperação começa a se disseminar, mas inúmeras barreiras precisam ser ultrapassadas.

4.2.PROPOSTAS PARA TRABALHOS FUTUROS:

Dado o caráter não conclusivo ou explicativo deste estudo sugere-se que sejam realizadas pesquisas aprofundadas sobre os fatores críticos à formação de alianças estratégicas na região de Barbacena, dentre as firmas produtoras visando verificar o desenvolvimento regional e potencial desta região produtora. Esta sugestão se baseia no fato de que este trabalho, não teve como objetivo a análise minuciosa destes fatores críticos, mas apenas sua possível identificação e observação da relação entre as variáveis envolvidas no processo de implementação de alianças estratégicas capazes de desencadear vantagem competitiva identificável. Estes estudos sobre formas associativas como estratégias de crescimento local e regional, trazendo competitividade empresarial entre firmas, contribuirão positivamente para a melhor compreensão sobre o papel de Barbacena e região no cenário de flores nacional.

Novos estudos que possam contribuir diretamente no setor de flores de Barbacena referem-se à identificação de pontos fortes de cada produtor, no sentido de se identificar a possibilidade de se ter uma cadeia produtiva forte, com todos os seus elos identificados e devidamente estudados.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, E. M. e BRITTO, J. “Cluster industriais na economia brasileira”. **Revista Estudos Econômicos**, v. 32, n. 67, pp. 71-102, jan-mar 2002.

AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais. São Paulo, Atlas. 2000.

ANDERSON, G. *Industry clustering for economic development*, Economic Development Review. Park Ridge: Spring. Vol. 12, Num. 2; pg. 26, 7 pg.1994.

ANDERSON, E.; e GATIGNON, H. **Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions**. Journal of International Business Studies, 17 (Fall): 1-26. 1986.

AUSTER, E.R. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: A comparative analysis and review with suggestions for reorientation. *Advances in Strategic Management*. Vol. 10b, p. 3-40, 1994.

BARBOZA, Luiz Carlos. Agrupamento (clusters) de pequenas e médias empresas: uma estratégia de industrialização local. Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Indústria, 1998.

BETZ, F. **Managing Technological Innovation**: competitive advantage from change. New York: A Wiley-Interscience Publication. 1998.

BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 12, p. 195-204, set. 2000.

BONOMA, T. J. **Case Research in Marketing Opportunities, Problems and Process**. Journal of Marketing Research. n. 22, May 1985, p 199-208.

BORTAGARAY, e TIFFIN, I. **Innovation Clusters in Latin America**, Institute for Latin American Business Studies, Babson College, Boston USA June 29, 2000. In: 4th International Conference on Technology Policy and Innovation Curitiba, Brazil, Aug. 28 – 31, 2000.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Ciência, Tecnologia & Inovação para o Setor Agropecuário Brasileiro. Contribuições e Visão de Futuro da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **EMBRAPA**, Brasília, DF, 2002.

_____. Ministério da Educação – Secretaria de Educação Média e Tecnológica, Programa de Expansão da Educação Profissional, SEADE, Sistema Estadual de Análise de Dados. Suplemento de Inovação Tecnológica, **PAER**, Brasília, DF. 1998.

BRUSH, G., HART, M. e GREENE, P. G. “Empreendedorismo e construção da base de recursos”. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n.1, p.20-35, Jan./Mar.2002.

CASAROTTO N.F°. e PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CASAROTTO N.F°. e PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTRO, A.M.G.; LIMA, S. M. V. & HOEFLICH, V. **Cadeias produtivas.** UFSC/Embrapa/ Senar, Florianópolis, 1999.

CHAN, P. S. e WONG, A. “**Global strategic alliances and organizational learning**”. Leadership & Organizational Development Journal, 15(4) 31-36. 1994.

CHIEN, T.H e PENG, T.J. *Competition and Cooperation Intensity in a Network - A Case Study in Taiwan Simulator Industry.* *Journal of American Academy of Business, Cambridge.* Hollywood: *Sep 2005*. Vol.7, 2 Num.; pg. 150, 6 pgs.

CLARO, D.P. **Análise do Complexo Agroindustrial das Flores do Brasil.** Dissertação de Mestrado. 103p. Lavras: UFLA, 1998.

CLARO D.P, SANTOS A.C, ALENCAR E., ANTONIALLI L.M. e LIMA J.B., **O Complexo Agroindustrial das Flores e suas Peculiaridades**, V.1 – Nº 2 – Ago/Dez – 1999, Revista de Administração da UFLA.

COLINA, C. W. Cooperação, oportunismo, e a mão invisível: Implicações para transação valerem teoria. Academia de revisão de administração, 15:500-513.1990.

CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. **Why should firms cooperate?** The strategy and economics basis for cooperative ventures. Lexington/USA: Lexington Books, 1988.

COOPER, H.M. **The interactive research review.** Beverly Hills. CA: Sage. 1984.

CRESWELL, J.W. Research Design: Quality and Quantitative Approaches. USA: Sage, 1994.

DAS, T. K. e TENG, B. Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. Organization Science, 11(1): 77-101.2000.

DAVIS, J. A & GOLBERG, R. A . A concept of agribusiness. Boston, Harvard University, 1957.

DAY, George S., REIBSTEIN, David J. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro:Campus, 1999.

DODGSON, Mark. Technological Collaboration in Industry: strategy, policy and internationalization in innovation. New York, Routledge. 1993.

DOTTO, D.M.R. e WITTMANN, M.L. As redes de pequenas e médias empresas do Vale do Rio Pardo e Taquari do Rio Grande do Sul, Brasil: uma análise de estratégias de cooperação empresarial e desenvolvimento regional. In: VIII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 28-31 Oct. 2003, Panamá. Anais..., Panamá, 2003.(CD-ROOM).

DOZ, Y., HAMEL, G., A vantagem das alianças – a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark , 2000.

DRUCKER, P. Inovação e gestão-uma nova concepção de estratégia de empresa. Lisboa: Ed.Presença, 1992.

DUSSAUGE, P. e GARRETTE, B. **Cooperative strategy**. England: John Wiley & Sons Ltd., 1999.

ELMUTI, D. e KATHAWALA, Y. “**An overview of strategic alliances**”. *Management Decision*, 39(3): 205-217. 2001.

FREITAS e PEREIRA. Contribuição da Análise de Redes Sociais para o Estudo sobre os Fluxos de Informações e Conhecimento. UEFS - CEPPEV/FVC. Feira de Santana, 2005.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GONZALEZ ARROYO, J. Analisis estratégico de los conglomerados y la simbiosis industrial como herramienta de desarrollo econômico para Puerto Rico. M.B.A. University of Puerto Rico, Mayaguez, PR, 2004.

HÄKANSON, L. Epistemic Communities and Clusters Dynamics: On the Role of Knowledge in Industrial Districts, Industry and Innovation. Sydney, Vol.12, Num 4, pg 431. Dec.2005.

HAMEL G. Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliance. *Strategic Management Journal*, 12:83-103. 1991.

HENNART, J.F. **Control in multinational firms: The role of price and hierarchy**. *Management International Review*, Special Issue: p. 71-96. 1991.

JOHNSON, W.H.A. Technological innovation and knowledge creation: A study of the enabling conditions and processes of knowledge creation in collaborative R&D projects. York University, Canadá, 2000.

KNOKE, D. e KUKLINSKI J.H. **Network Analysis**, Beverly Hills: Sage Publications. 2001.

LAKATOS, E.M. e MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEVINSON, N. e ASAH, M. **Cross-national Alliances and Inter-organizational Learning**. *Organizational Dynamics*, 24: 50-63. 1995.

LORANGE, P. e ROOS, J. Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MASUTTI, S.L. **Potencial Regional de Desenvolvimento de Redes Inteorganizacionais**. 2005. 265f. Tese (Doutorado em Administração) – UFSC, Florianópolis, 2005.

MENDONÇA DE BARROS, A.L., **Características e desafios da agricultura brasileira**, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOLINA-PALMA, M.A. Inovação Tecnológica e Desempenho Empresarial: Estudo Exploratório em Empresas Agrícolas de Barbacena, MG e Região. Barbacena, MG. 2005.

MOLINA-PALMA, M.A. **A capacidade de inovação como formadora de valor:** análise do impacto nas empresas brasileiras de biotecnologia. 2003. 175f. Tese (Doutorado em Administração) - USP. SP. 2004.

_____. **Mensuração.** Barbacena, Mestrado em Administração, 2006. Transparências da Aula de Metodologia de Pesquisa I realizada em 08 abr. 2006.

OECD. The Measurement of Scientific and Technological Activities – Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data - Oslo Manual. Paris: 1997.

OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, C.M.M.A, MELO, M.R. e DIAS, P.B. **Cadeia de Produção de Rosas na Região de Barbacena, Estado de Minas Gerais.** Informações Econômicas, SP, v.36, n.7, jul. 2006.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** Harvard Business Review, May - June, 1990, in The State of Strategy. Harvard Business School, 1991.

_____. **Competindo pelo Futuro.** Tradução e adaptação para o vídeo em português do artigo Competing for the Future, Harvard Business Review, July-August, 1994.

PIORE, M. e SABEL, C. **The Second Industrial Divide.** New York: Basic Books. 1982.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. M. **A Vantagem Competitiva das Nações.** 10ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

_____. Competição On Competition: estratégia competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

SCHMITZ, H. Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading, Cheltrnham, 2004.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Cultural, 1985.

SEBRAE-MG. Negócios Reflorescem. **PASSO a PASSO.** Belo Horizonte, n.116, p. 16-18, nov./dez. 2005

_____. Diagnóstico Empresarial SEBRAETEC do Setor de Floricultura de Barbacena e Região. Belo Horizonte, MG. (2003).

_____. Disponível em: <<http://www.sebrae-mg/floricultura.htm>>. Acesso em: 24 fev.2006.

_____. **AGRONEGÓCIOS.** Brasília: N. 01, outubro 2005. 62 p.

_____. Arranjos Produtivos Locais como Estratégia de Desenvolvimento. **Soluções Coletivas para o Acesso a Serviços Financeiros.** Brasília: Palestra, nov.2004.

SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L.S. e COOK, S. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** Herder, São Paulo: E.P.U., 1965.

SICSÚ, A. B., “Inovação Tecnológica e Investimentos: estudos de casos no Nordeste Brasileiro”, in “Inovação e Região”, Recife, Unicap /Coleção NEAL, 2000.

SMITH, F. L. e WILSON, R. L. The Predictive Validity If The Karnani and Wernerfelt Model of Multipoint Competition. *Strategic. Management Journal*, 16: 143-160. 1995.

SMORIGO, J.N. **Os sistemas de distribuição de flores e plantas ornamentais: uma aplicação da economia dos custos de transação.** II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares – PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, p. 282-293. 1999.

WONCESTER, R.M. **Consumer Market Research.** Handbook. 3rd ed. Amsterdam: ESOMAR, 1991.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 3.ed., 2005.

YOSHINO, M. Y. e RANGAN, U. S. Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1996.

VIEIRA, J.B. Avaliação econômico-financeira da implantação de um consórcio para exploração de argilas: estudo de caso na cadeia produtiva cerâmica de Rondônia. 2002. 223 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFSC, Florianópolis, 2002.

WEDEKIN , I. Agregação de Valores e Rentabilidade na Agropecuária. *Agroanalysis*. Fundação Getúlio Vargas. Vol. 17 n.02. maio. 1997

ZAWISLAK, Paulo A. Alianças estratégicas: contexto e conceito para um modelo de gestão. **Revista Saberes**, UNERJ, Jaraguá do Sul, v.1, n.3, setembro/dezembro 2000.

ZAWISLAK, Paulo A. **Cooperação, inovações e coordenação: alternativas para a nova economia. Artigo realizado para a apresentação no Seminário “Tendências no debate em Economia: Perspectivas da nova Economia, realizado na PUCRS em 17 de abril de 2001.**

APÊNDICE A

ROTEIRO BÁSICO DE PERGUNTAS PARA A ENTREVISTA COM OS PRODUTORES DE ROSAS E FLORES DE BARBACENA E REGIÃO.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Este roteiro de entrevista serve para o levantamento de dados da pesquisa de mestrado de Denise Maria Polato Nicodemos da Silva, aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIPAC – Barbacena, sob orientação do Prof. Dr. Manuel Antonio Molina Palma.

Sua colaboração será de extrema importância para a conclusão desta pesquisa, a qual busca identificar a ocorrência de Vantagem Competitiva identificável no setor agrícola de Barbacena e região em função do estabelecimento de Relações Interorganizacionais.

Caso solicitado, informações consideradas sigilosas não serão publicadas.

O roteiro da entrevista está estruturado da seguinte forma:

- Informações gerais da empresa
- Informações sobre a produção de rosas e flores.
- Informações sobre o relacionamento entre as empresas produtoras.

Pesquisadora: Denise Polato

Telefone: 32 88020657

e-mail: denisepolato@idemperidem.com

ROTEIRO BÁSICO DE PERGUNTAS PARA A ENTREVISTA

INFORMAÇÕES GERAIS

Data: ____ / ____ / ____

Razão social: _____

Ano de fundação da empresa: _____

Nome de entrevistado: _____

Formação: _____

Cargo: _____

Tempo de empresa: _____

Número total de funcionários da empresa: _____

Qualificação dos funcionários em relação à escolaridade:

Primeiro grau: _____

Segundo grau: _____

Técnicos: _____

Graduação: _____

Pós-graduação – Mestrado: _____

Pós-graduação – Doutorado: _____

Principais flores cultivadas: _____

Principais clientes: _____

Destino das vendas : _____

Observações quanto a existência de parcerias estabelecidas _____

Observação quanto aos pontos fracos da cadeia produtiva _____

Mercado doméstico: _____%

Exportação: _____%

Percepções do produtor quanto aos pontos fracos da cadeia produtiva _____

Percepções do produtor quanto aos pontos fortes da cadeia produtiva _____