

DANIELA RODRIGUES CUNHA

**Os Fatores Críticos de Sucesso do Comércio Varejista
de Flores e Plantas Ornamentais:
as Lojas de Arte Floral no município de Porto Alegre/RS**

Porto Alegre, Março de 2002.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Os Fatores Críticos de Sucesso do Comércio Varejista
de Flores e Plantas Ornamentais:**

as Lojas de Arte Floral no município de Porto Alegre/RS

DANIELA RODRIGUES CUNHA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA /UFRGS), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

ORIENTADORA: Dra. LILIA MARIA VARGAS

Porto Alegre, Março de 2002.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade de desenvolver este trabalho, pela proteção e pela força proporcionada para enfrentar esta caminhada. Não tenho palavras para agradecer aos meus pais que me acompanharam durante estes dois anos e pelas orações em horas difíceis.

A minha orientadora, Profa. Dra. Lilia Maria Vargas, pela amizade e pelo valioso aprendizado ao longo de toda esta pesquisa.

Aos proprietários das Lojas de Arte Floral, pela disponibilidade de contribuir para a realização desta pesquisa.

Aos professores do Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e de Apoio à Decisão (GESID), pelos debates ocorridos nos Ateliers de Pesquisa, permitindo um maior entendimento sobre o tema de estudo.

Às bolsistas Gabriela Maldonado e Thaís Antonello pela importante dedicação e colaboração.

Aos professores Antonio Domingos Padula e Eugênio Pedroso, pelas contribuições feitas na defesa do projeto desta dissertação.

Aos colegas de mestrado, em especial aos colegas da área de Sistemas de Informação e de Apoio à Decisão, pelas horas de estudo, paciência e auxílio em trabalhos e seminários.

Por fim, agradeço a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), pela bolsa concedida durante o curso de Mestrado e, a todo corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio grande do Sul pela oportunidade de realizar este curso.

II

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....
V

LISTA DE TABELAS.....	VI
LISTA DE QUADROS.....	VII
LISTA DE GRÁFICOS.....	VIII
LISTA DE ANEXOS.....	X
RESUMO.....	XI
ABSTRACT.....	XII

Pág.

1	INTRODUÇÃO.....	1
2	JUSTIFICATIVA.....	6
3	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	11
	3.1 Geral.....	11
	3.2 Específicos.....	11
4	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
	4.1 A importância da Logística e da Estratégia Competitiva.....	12
	4.2 O Processo de Inteligência Competitiva.....	14
	4.2.1 Indicadores de Desempenho e os Fatores Críticos de Sucesso.....	16
	4.3 O Agronegócio e a Cadeia de Produção.....	26
	4.3.1 O Comércio Varejista.....	31
5	METODOLOGIA.....	36

5.1 Método de Pesquisa.....	36
5.2 Definição da População.....	36
5.3 Definição da Amostra.....	37
5.4 Variáveis Relevantes.....	37
5.5 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados.....	40
6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	42
6.1 Informações Internas.....	42
6.1.1 Fatores Relacionados à Qualidade dos Produtos.....	42
6.1.2 Armazenamento dos Produtos e Infra-estrutura da Empresa.....	51
6.1.3 Capacitação nas Empresas.....	55
6.1.4 Identificação do encarregado pelo transporte dos produtos.....	57
6.1.5 Estratégia de Vendas.....	59
6.2 Informações Externas.....	62
6.2.1 Ambiente Concorrencial.....	62
6.2.2 Posição das Empresas quanto ao Conhecimento dos Consumidores....	66
6.2.3 Posição das Empresas quanto ao Conhecimento dos Fornecedores....	68
6.2.4 Posição das Empresas quanto a Relação com os Produtores.....	70
6.3 Análise de Cruzamentos de algumas Variáveis Relevantes.....	72
6.4 Principais Resultados Resumidos.....	76
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
7.1 Conclusão.....	78
7.1.1 Mercado Nacional.....	79
7.1.2 Mercado Internacional.....	80
7.1.3 Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso.....	83
7.2 Limites da Pesquisa.....	89
7.3 Contribuições da Pesquisa.....	90
7.4 Sugestões para Pesquisas Futuras.....	91

8	BIBLIOGRAFIA.....	92
---	-------------------	----

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1: Estrutura da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Estado do Rio grande do Sul.....	7
FIGURA 2: Aplicação do Modelo de Fatores Críticos de Sucesso e a Determinação da Informação Crítica da Organização	24

LISTA DE TABELAS

Pág.

TABELA 1: Posição das empresas quanto a sua infra-estrutura..... 73

TABELA 2: Cruzamento da variável Requisitos de Qualidade/Tipos de Perda em relação
à Qualidade das Flores..... 73

TABELA 2: Cruzamento da variável Identificação do Fornecedor na Embalagem/
Requisitos de Qualidade..... 74

TABELA 3: Cruzamento da variável Data de Embalamento das Flores/
Requisitos de Qualidade..... 74

TABELA 4: Cruzamento da variável Coleta Informações do Consumidor/
O que o Consumidor Valoriza..... 75

TABELA 5: Cruzamento da variável Prazo de Entrega do Fornecedor/
Vantagem Competitiva do Concorrente..... 75

LISTA DE QUADROS

VI

Pág.

QUADRO 1: Objetivos de Desempenho da Manufatura.....	
18	
QUADRO 2: Resumo dos Principais Resultados para Compreensão sobre o Funcionamento do CVFPO referentes às Informações Internas	77

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1: Requisitos identificados pelas LAF quanto à qualidade das flores.....	42
GRÁFICO 2: Procedimentos adotados pelas LAF para garantir a qualidade das flores.....	44
GRÁFICO 3: Tipos de perda em relação à qualidade das flores.....	45
GRÁFICO 4: Identificação do fornecedor na embalagem das flores.....	46
GRÁFICO 5: Identificação da data de embalagem nas embalagens das flores.....	47
GRÁFICO 6: Orientação sobre a conservação das flores nas embalagens.....	48
GRÁFICO 7: Realização de controle de estoque pelas LAF.....	49
GRÁFICO 8: Prazo médio estimado quanto a entrega das flores ao consumidor.....	49
GRÁFICO 9: Percentual de pedidos atendidos pelas LAF.....	50
GRÁFICO 10: Recursos utilizados pelas LAF para o armazenamento das flores.....	51
GRÁFICO 11: Tempo de armazenamento das flores nas LAF.....	52
GRÁFICO 12: Realização de previsões das atividades pelas LAF.....	55
GRÁFICO 13: Busca por profissionais especializados para atuarem nas LAF ..	56
GRÁFICO 14: Disponibilização de Capacitação aos funcionários das LAF.....	57
GRÁFICO 15: Encarregado pelo transporte das flores para as LAF	58
GRÁFICO 16: Mecanismo de transporte das flores para o consumidor.....	58
GRÁFICO 17: Definição do preço de venda.....	59
GRÁFICO 18: Itens que influenciam no custo total das flores.....	60

GRÁFICO 19: Realização de promoção das flores.....	60
GRÁFICO 20: Vantagens competitivas identificadas pelas LAF em relação à concorrência.....	62
GRÁFICO 21: Realização de Benchmarking pelas LAF.....	64
GRÁFICO 22: Pontos fortes do principal concorrente identificados pelas LAF.....	65
GRÁFICO 23: Pontos fracos do principal concorrente identificados pelas LAF.....	65
GRÁFICO 24: Atributos valorizados pelo consumidor, sob a ótica das LAF.....	66

VIII

GRÁFICO 25: Identificação das necessidades e desejos do consumidor sob a ótica das LAF.....	68
GRÁFICO 26: Identificação do fornecedor do produto para as LAF.....	69
GRÁFICO 27: Prazo de entrega das flores para as LA pelo fornecedor.....	69
GRÁFICO 28: Relação entre as LAF e o fornecedor das flores.....	70
GRÁFICO 29: Relação entre as LAF empresa e o produtor das flores.....	70

LISTA DE ANEXOS**Pág.**

ANEXO A: Carta de Apresentação aos proprietários das Lojas de Arte Floral....	98
ANEXO B: Instrumento de Coleta de Dados (questionário).....	99

RESUMO

X

A principal finalidade desta pesquisa foi a de identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), sob a ótica dos proprietários, relacionados ao funcionamento das Lojas de Arte Floral (LAF), agente integrante do Comércio Varejista de Flores e Plantas ornamentais (CVFPO/RS) do Estado do Rio Grande do Sul.

Buscou-se através da análise de informações sobre as suas peculiaridades, contribuir para uma melhor compreensão sobre o seu funcionamento e a sua articulação com os outros elos da cadeia. Para tanto, foi realizado um estudo exploratório em 35 empresas do CVFPO/RS, especificamente nas LAF localizadas no município de Porto Alegre, onde foi aplicado um instrumento de coleta de dados (questionário) diretamente aos proprietários das LAF.

A CPFPO é composta pelos seguintes elos: Pesquisa e assistência técnica; Fornecimento de insumos e equipamentos; Produção agrícola; Atacado; Varejo e Consumidor Final. A ausência de um diagnóstico sobre o setor de flores acarreta, muitas vezes, uma ausência de políticas formais, uma incompreensão sobre a situação

mercadológica e, também, uma ausência sobre o funcionamento de toda cadeia desse setor.

Na presente pesquisa, o elo de Comercialização (varejo) foi o escolhido, devido à necessidade de uma melhor compreensão do CVFPO/RS, como também, pela inexistência de pesquisas acadêmicas e a disponibilidade escassa de dados e de informações relevantes para a sua análise no Estado.

A partir da análise dos dados coletados, sob a ótica dos proprietários, os resultados da pesquisa apontaram para os seguintes FCS: atendimento de padrões de qualidade das flores; acompanhamento das necessidades do cliente; desenvolvimento dos Recursos Humanos atuantes nas LAF e, monitoramento da concorrência.

1 INTRODUÇÃO

A informação e o conhecimento têm se mostrado como recursos estratégicos essenciais para o sucesso de adaptação da empresa em um ambiente de concorrência. Atualmente, são utilizados com grande ênfase pelas empresas com o intuito de conquistar mercados e monitorar o seu ambiente.

Hoje, percebe-se um forte movimento pelo gerenciamento das informações visando buscar vantagens competitivas. As empresas estão inseridas num ambiente, onde a concorrência está cada vez mais intensa e a tecnologia da informação ultrapassa fronteiras, fazendo com que as vantagens competitivas tornem-se cada vez mais vulneráveis.

Tendo em vista que o final de século XX caracterizou-se por mudanças tecnológicas, políticas e científicas que evoluíram rapidamente torna-se difícil detectar quais dessas podem afetar diretamente ou indiretamente as atividades empresariais, uma vez que o dinamismo nos ambientes competitivos tem gerado maiores riscos (Bettis e Hitt, 1995). Dessa forma, a informação e o conhecimento estão se tornando ferramentas competitivas relevantes, visto que a busca por novas oportunidades está baseada no acesso como também no uso da informação (Roth, 1996).

É importante salientar que algumas tecnologias como a eletrônica digital, as telecomunicações, os computadores, a robótica, a inteligência artificial, entre outras, estão revolucionando as relações entre as pessoas, organizações e nações de todo o mundo, onde a força motriz que apóia a revolução da informação é o conhecimento.

Atualmente, o relacionamento entre a empresa e o consumidor é potencializado por algumas regras de mercado, onde muitas vezes têm ultrapassado ideologias além da própria cultura de diversas nações. Diante disso, torna-se necessário o estudo das cadeias produtivas de forma individual ou articulada em função das ameaças dos

concorrentes bem como a identificação de oportunidades no ambiente, visando atender às necessidades dos consumidores. Para BLISKA et ali. (1998), uma cadeia produtiva compreende um conjunto de componentes interativos, tais como diferentes sistemas produtivos, fornecedores de serviços e insumos, indústrias de processamento e transformação, distribuição e comercialização de produtos e subprodutos, e seus respectivos consumidores. O desenvolvimento das cadeias produtivas se caracteriza pela busca de adequação às demandas atuais dos mercados consumidores.

A Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Estado do Rio Grande do Sul (CPFPO/RS) é composta pelos seguintes elos: pesquisa e assistência técnica; fornecimento de insumos e equipamentos; produção agrícola; distribuição e comercialização – atacado, varejo e paisagismo, e; consumidor final.

Com relação ao elo de distribuição e de comercialização, pode-se dizer que o comércio de flores está exposto a uma nova realidade conjuntural a partir das mudanças da economia brasileira, do comportamento dos concorrentes e das necessidades de seus consumidores. Um estudo do setor desenvolvido por Sartor (2001) revela que após o Plano Real (1990), pelo fato de pequenos produtores localizarem-se, muitas vezes, longe das agroindústrias processadoras, estes encontraram dificuldade de colocar seus produtos com menor risco no mercado.

A partir da década de 70, disseminaram-se as tentativas de formação de CEASAs (centro de abastecimentos), com a finalidade de criar mercados para pequenos produtores. Entretanto, a experiência mostra que estas funcionam melhor em grandes centros, ou seja, em médios centros atua com dificuldades, onde este mercado se traduz como de alto risco, uma vez que o preço do produto depende da oferta e demanda do dia (Sartor, 2001).

Com isso, houve uma necessidade de melhorar os produtos ofertados, porém a demanda não estava preparada para atender o mercado, restringindo-se à

comercialização de produtos mais usuais. Portanto, reforça-se a percepção de que, após a estabilização da economia (1990), ocorreu um acirramento da concorrência fazendo com que o volume de vendas crescesse, levando as empresas a buscarem vantagens competitivas através da prestação de melhores serviços e da busca pela eficiência administrativa.

Neste contexto, o setor de flores está necessitando repensar seu negócio, o que exige ajustes em busca de uma nova estrutura operacional, baseado num controle mais eficiente e na satisfação dos clientes (Rojo, 1998). A partir disso, a utilização de informações precisas e rápidas pode contribuir para um melhor gerenciamento e formulação de estratégias para enfrentar as mudanças ocorridas no mercado.

Com base em estudos elaborados por Sartor (2001); Kampf (1997); Budag & Silva (2000) sobre a CPFPO/RS, porém de forma genérica (toda a cadeia), verificou-se a carência de estudos referentes ao elo de comercialização varejista no Estado do Rio Grande do Sul, no que diz respeito à busca e utilização de informações que possam contribuir para o estabelecimento de ações estratégicas e para o aumento do poder de assertividade e resposta ao mercado.

Logo, o principal objetivo desta pesquisa foi identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), sob a ótica dos proprietários das LAF, relacionados ao funcionamento das LAF, através da análise de informações sobre as suas peculiaridades, para contribuir para uma melhor compreensão sobre o seu funcionamento e sua articulação com os outros elos da cadeia. A partir disso, formulou-se a seguinte questão:

Quais as informações críticas para compreender o funcionamento das LAF no município de Porto Alegre, na obtenção de maior competitividade e na estruturação articulada com os outros elos integrantes da cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais do Rio Grande do Sul (CPFPO/RS)?

Partindo desta questão de pesquisa, esta dissertação está estruturada da seguinte maneira: o primeiro capítulo apresenta a introdução juntamente com a questão de pesquisa.

O segundo capítulo apresenta a justificativa da escolha do tema.

No terceiro capítulo são apresentados os objetivos geral e específicos do estudo.

O quarto capítulo dedica-se ao referencial teórico, onde é apresentado um modelo de Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso e seus principais indicadores.

O quinto capítulo apresenta o desenvolvimento metodológico do estudo, sendo apresentadas às etapas da pesquisa.

O sexto capítulo apresenta a análise e interpretação dos dados, apresentando um perfil das empresas pesquisadas e o conhecimento das empresas em relação ao seu ambiente interno e externo.

O sétimo capítulo apresenta as conclusões, onde são apresentados os principais resultados desta pesquisa.

Nos próximos capítulos, são apresentadas as considerações finais, as limitações do estudo empírico, as principais do estudo, as propostas para estudos futuros e a bibliografia utilizada.

2 JUSTIFICATIVA

Com a globalização dos mercados e a rapidez com que as mudanças estão ocorrendo nos ambientes empresariais, em função de novas tecnologias e conhecimentos científicos, tem-se revelado necessário que ocorra uma reestruturação nos processos organizacionais nas empresas para que estas tornem-se competitivas. Para tanto, é importante que as empresas tenham um melhor conhecimento do seu ambiente para uma melhor tomada de decisões.

Historicamente, no Brasil, os Estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro respondem por cerca de 90% da produção nacional de flores e plantas ornamentais. Outros Estados produtores são o Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Pernambuco, Goiás, Espírito Santo, Ceará, Bahia, Pará, Amazonas e Paraná (Castro, 1998). A produção de flores e plantas ornamentais encontra-se principalmente nas regiões Sul e Sudeste, sendo que o mercado interno absorve praticamente toda a produção nacional, destinando-se apenas 2% a 5% à exportação (Sartor, 2001). Segundo Kämpf (1997), dados referentes à importação de flores relatam que desde 1996, o mercado brasileiro começou a importar rosas e outras flores oriundas de outros países da América do Sul.

O Estado do Rio Grande do Sul destaca-se como centro consumidor do país. Segundo Kampf e Daudt (1999), enquanto o Brasil consome US\$ 6 *per capita/ano*, o Rio Grande do Sul consome US\$ 23 *per capita/ano*, semelhante ao consumo Argentino desse produto. Entretanto, a produção local parece não atender a toda demanda do Estado, visto que no ano de 1996, a produção concentrava-se nos municípios de Pareci Novo, São Sebastião do Caí, Porto Alegre, Capela de Santana e Farroupilha.

No início da década de 90, o mercado começou a organizar-se para enfrentar o Mercosul, criando-se o IBRAFLOR (Instituto Brasileiro de Floricultura) e a Câmara Setorial

de Flores e Plantas Ornamentais de São Paulo, o que beneficiou a estruturação entre o mercado produtor e atacadista (Sartor, 2001).

A partir do levantamento na literatura, reuniões junto à AFLORI (Associação Rio-grandense de Floricultura) e consulta a especialistas no setor de flores, foram identificados os elos e agentes integrantes da CPFPO/RS (Figura 1).

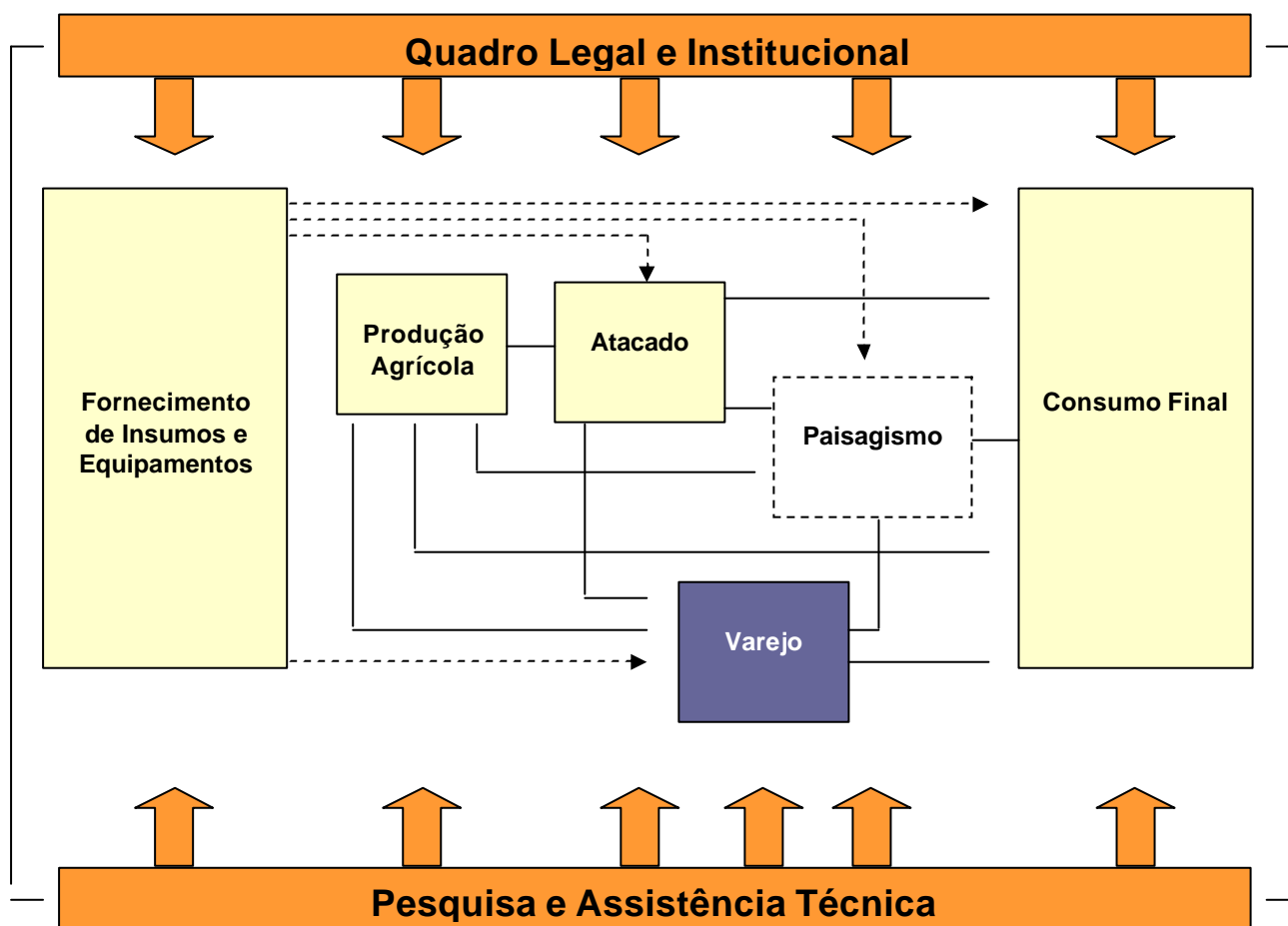


Figura 1: Estrutura da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Estado do Rio Grande do Sul

A CPFPO/RS integra os seguintes elos com seus respectivos agentes:

- Pesquisa e Assistência Técnica – Instituições de pesquisas, Universidades, Associações, Órgãos do Governo;
- Fornecimento de Insumos e Equipamentos – fertilizantes, sementes, agrotóxicos, substratos;
- Produção Agrícola – flores e folhas de corte, flores e folhagens envasadas, flores e folhagens de jardim, árvores nativas e exóticas, forrações;
- Atacado – atacadistas de plantas de jardim para paisagismo (trabalham mais para jardineiros, paisagistas e garden centers); atacadistas de arte floral (trabalham mais com as lojas de arte floral, fornecendo plantas em vasos e insumos para arranjo, presentes e cestas); atacadistas de insumos (fornecem para lojas e decoradores, insumos para arranjos, cestas, fitas e demais ornamentos) e; atacadistas mistos (mais atuantes na função de linheiros ou com revenda de beira de estrada;
- Paisagismo – abastecido pelo produtor, atacadista ou varejista.
- Varejo – lojas de arte floral, garden centers, funerárias, paisagistas, decoradores, supermercados;
- Consumo Final – o consumo final de flores pode envolver pessoas físicas e empresas.

Desde o começo da década de 90 o setor produtivo de flores vem experimentando um ciclo de crescimento, que se acentuou a partir de 1994. Esta evolução foi resposta à própria evolução do comércio varejista, que durante este período transformou o mercado de um modelo de “Demanda” (comprador) para um mercado de “Oferta” (vendedor), (Aki, 2000). A venda via distribuidores mostrava-se um eficiente mecanismo de escoamento para as grandes quantidades produzidas. Entretanto, a partir da metade da década de 90 em diante sofreu um forte impacto de fatores, tais como: redução de preços dos produtos, diminuindo a rentabilidade do atacadista, afetando somente sua receita (mantiveram-se os volumes e custos) e; aumento da produção regional, uma vez que os produtores de

cada região começaram a vender seus produtos via distribuidores por uma opção de preços. Desde então, começaram as vendas diretas às lojas e isso acarretou uma diminuição da venda dos distribuidores, gerando uma maior concorrência nos preços.

Devido ao excesso de produção, os produtos acabaram chegando ao mercado através de canais informais, afetando o mercado das floriculturas, tornando-o inadimplente. Tendo em vista que o distribuidor não administrava eficientemente seus créditos, as perdas de recebimento cresceram e, em função do aumento nos prazos de pagamento e o aumento das perdas de recebimento, os produtores passaram a olhar de maneira diferenciada os distribuidores como clientes preferenciais. A seleção de clientes parece ser a tendência mais forte, entretanto, o início da produção, a criação de marcas exclusivas, a mudança de mercados e a entrada na venda direta ao consumidor são iniciativas que começaram a ser trabalhadas.

Diante disso, os empresários começam a perceber que a questão do consumo não se limita apenas à publicidade ou a mudança de cultura no consumo. Num ambiente extremamente competitivo como é o varejo, com fusões e grandes números, o investimento na marca da loja, a aplicação de técnicas de vendas e a correta administração do seu capital de giro são os caminhos para o sucesso.

Neste cenário altamente competitivo, é indispensável que os empresários ligados ao setor de flores tenham uma visão sistêmica, isto é, de todos os elos que compõem a cadeia, uma vez que o sistema exige das empresas uma interação vinculada à capacidade de coordenação de todo o setor. Portanto, é conveniente que os todos elos integrantes de uma cadeia produtiva estejam em sintonia para que a eficiência seja alcançada.

O agente produtivo objeto da pesquisa são as LAF, integrante do CVFPO do município de Porto Alegre por ser um dos grandes centros de comercialização do Estado. A ausência de uma padronização nos processos organizacionais é praticamente generalizada nos centros de comercialização. Entretanto, cabe ressaltar que a Cooperativa Agropecuária Holambra (São Paulo) mostra-se interessada em controlar a qualidade de seus produtos. Esta cooperativa foi implantada em 1972, onde o setor de flores intensificou sua organização e desenvolveu a profissionalização do comércio de plantas ornamentais (Budag et al. 2000). Posteriormente, em 1989 foi fundado o Veiling Holambra, onde a comercialização é fundamentada na concentração da oferta e da procura de produtos, sob a forma de leilões, onde estes possibilitam a realização de um melhor negócio em determinado momento, uma vez que não ocorre diferenciação ou preferência nas condições dos negócios.

A ausência de uma integração entre todos os elos da CPFPO/RS dá margem para o estabelecimento de um mercado informal, tanto na produção quanto no atacado e varejo. Isso acarreta, muitas vezes, uma concorrência desleal, uma vez que esses novos estabelecimentos tendem a fixar-se formalmente. Como os agentes apresentam um comportamento individual (ações em benefícios próprios), isso dificulta o fortalecimento entre os elos da cadeia. Para exemplificar, no setor de flores existem varejistas sem o adequado conhecimento da área para instruir o consumidor e estimular o consumo (Budag et al., 2000).

A realização desta pesquisa justificou-se pela necessidade de um melhor conhecimento das LAF que atuam no CVFPO no município de Porto Alegre/RS e pela sensibilização dos proprietários das LAF sobre a relevância de exercer uma gestão adequada dos seus recursos informacionais, para que estes possam contribuir na busca de melhorias na tomada de decisão, no desempenho e na competitividade da empresa, na satisfação do cliente e orientação de mercado, dentre outros. Além disso, este setor carece de estudos sobre as potencialidades das empresas (pontos críticos e potenciais) bem como a identificação de oportunidades do ambiente empresarial, objetivando

detectar fatores críticos de sucesso para sua sobrevivência e a capacidade de satisfazer as necessidades dos consumidores.

Conforme Lesca (1994), é importante que as empresas utilizem as informações para a elaboração de suas estratégias, ou seja, devem estar sensibilizadas para a questão da estratégia da informação para que possam obter vantagens competitivas.

3 OBJETIVOS DA PESQUISA

3.1 Geral

Levantar informações sobre funcionamento das LAF no município de Porto Alegre/RS, para compreender o seu funcionamento e sua articulação com a cadeia produtiva deste setor.

3.2 Específicos

- Identificar através da literatura e dos recursos de informação oferecidos na Internet, variáveis e indicadores pertinentes para a análise das LAF do CVFPO/RS;
- Identificar e analisar tendências emergentes do ambiente concorrencial nacional e internacional relevantes para o CVFPO/RS;
- Levantar dados e informações sobre o funcionamento, a composição e a estrutura, a análise de peculiaridades e dos elementos que compõem as LAF do CVFPO/RS;
- Identificar fatores críticos de sucesso para um funcionamento articulado das LAF no CVFPO/RS.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica referente ao tema proposto neste estudo, onde serão estudados os seguintes pontos: a importância da logística e da estratégia competitiva; o processo de inteligência competitiva como ferramenta para auxiliar as empresas a tomar melhores decisões fornecendo informações pertinentes e críticas para o seu funcionamento; os indicadores de desempenho os Fatores Críticos de Sucesso, sendo abordado um modelo adaptado por CORNELLA (1994), inspirado num modelo criado por Rockart (1979), onde este identifica os fatores críticos de sucesso nas empresas. Posteriormente, será apresentado o referencial relacionado ao agronegócio e a cadeia de produção e; o comércio varejista, visto que o estudo destes tópicos tem a finalidade de auxiliar as LAF que atuam no CVFPO no município de Porto Alegre a definir o significado da necessidade de informações para um melhor monitoramento do seu ambiente.

4.1 A importância da Logística e da Estratégia Competitiva

Somente num passado recente as empresas reconheceram a importância que o gerenciamento logístico pode ter na obtenção de vantagens competitivas. De certo modo, esta falta de reconhecimento deve-se ao baixo nível de compreensão dos benefícios da logística integrada (Christopher, 1997).

Existem diversas maneiras de definir a logística. Para Christopher (1997), a logística pode ser definida como um “processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados através da organização de seus canais de marketing, de modo a maximizar as lucratividades presente e futura através dos pedidos a um baixo custo. Portanto, a logística pode ser vista como um elo que liga o mercado à atividade operacional da empresa.

A partir desse contexto, pode-se salientar que para as empresas virem a obter vantagens competitivas sobre seus concorrentes, estas deveram proporcionar valor para seus clientes através da eficiência no desempenho de suas atividades.

Atualmente, a grande preocupação das empresas concentra-se na procura de uma vantagem competitiva sustentável. Para tanto, o sucesso no mercado poderá ser adquirido uma vez que as empresas possuam uma vantagem de custo ou vantagem de valor ou, melhor ainda, das duas.

A vantagem de produtividade proporciona um perfil de custo mais baixo e a vantagem de valor proporciona ao produto um diferencial extra sobre os concorrentes. Entretanto, para que estas vantagens sejam alcançadas, é necessário que as empresas tenham consciência de que os clientes não compram produtos, e sim satisfação, ou seja, o interesse está nos benefícios que a aquisição de determinado produto pode lhe proporcionar.

Dessa forma, é importante que as empresas disponham de produtos ou serviços diferenciados, onde um dos meios para obter esta diferenciação poder ser através do desenvolvimento de uma estratégia baseada em valores adicionados. Em outras palavras, estar atento ao mercado, visto que existem segmentos de valor diferentes, isto é, os clientes num determinado mercado podem atribuir importâncias diferentes à benefícios diferentes.

A competitividade de uma empresa está diretamente relacionada ao grau de conhecimento que ela apresenta dos seus fornecedores, concorrentes, clientes, enfim, todas as ameaças e oportunidades proporcionadas pelo mercado global. Portanto, a logística deve ser vista como um elo de ligação entre o mercado e a atividade operacional da empresa, desde o fornecimento de insumos (matéria-prima) até o produto final, ou seja, ao longo de toda a CPFPO.

Para as pequenas e médias empresas, no caso as lojas de arte floral, a informação certa no momento certo, constitui um fator decisivo para a tomada de decisão, bem como um diferencial competitivo (Dou, 1992). Nesse aspecto, buscar, armazenar, tratar e disseminar é crucial para as empresas em que a informação é uma condição de sobrevivência, visto que essa informação refere-se a determinação de seu sucesso, sua evolução e a disponibilização de produtos diferenciados no mercado.

Através de processo de inteligência competitiva torna-se possível determinar estratégias de ação e aumentar o poder competitivo das empresas, como será comentado no próximo item.

4.2 O Processo de Inteligência Competitiva

Há alguns anos atrás a concorrência era o termo dominante entre as empresas, porém, atualmente esta situação inverteu, onde o termo forte agora é “vantagem competitiva”. Desde 1980, com uma publicação de Michel Porter, o objetivo do planejamento das empresas é aumentar suas vantagens competitivas (ZACCARELLI, 1995).

A mudança do termo “concorrência” para “vantagem competitiva” não é apenas uma questão de preferência. Enquanto a concorrência é utilizada para salientar o lado negativo, a vantagem competitiva é mais adequada para salientar aspectos positivos, tendo como diferença a desvantagem competitiva. Dessa forma, para que o gerenciamento seja eficaz, é necessário que as empresas preocupem-se em obter vantagens competitivas, visto que estas se tornaram a base do planejamento estratégico. Para ZACCARELLI (1995), a prática do planejamento estratégico deve explorar melhor as vantagens competitivas e minimizar os efeitos das desvantagens competitivas.

De um modo mais geral, é de extrema importância que as empresas que atuam no varejo de flores se posicionem estrategicamente em relação aos seus substitutos no mercado. Segundo (PORTER, 1997), a empresa deverá:

- Posicionar-se de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto de forças competitivas;
- Influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos para melhorar o posicionamento da empresa, ou
- Antecipar-se às mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas.

É relevante acrescentar que o fator de competitividade pode ser transformado em vantagem competitiva quando os consumidores e clientes reconhecem o diferencial da empresa em relação aos seus concorrentes.

Dessa forma, é importante que as LAF utilizem um processo sistemático que filtre da grande quantidade de informação, aquelas que sejam críticas ao processo, onde isto pode ser alcançado com o auxílio de um processo de Inteligência Competitiva.

Para Vargas (1996), a finalidade da inteligência competitiva é levar a empresa a tomar melhores decisões, fornecendo informações pertinentes e críticas para o seu funcionamento.

O processo de “Inteligência Competitiva” permite um melhor conhecimento do posicionamento estratégico da concorrência, auxiliando com técnicas, métodos e análise de informações estratégicas para as organizações que atuam no sistema de comercialização varejista de flores, permitindo que estas definam os rumos de atuação no mercado para garantir sua sobrevivência.

Segundo (ROUACH, 1996), a inteligência competitiva é a informação recortada, tratada, alvo para poder esclarecer as decisões. Portanto, a inteligência competitiva

poderá ser utilizada como um instrumento de análise, onde será possível verificar a validade da informação e antecipar estratégias possíveis.

Através do estudo da literatura, percebe-se que as organizações de sucesso sustentam as suas vantagens competitivas através da utilização de um sistema inteligente de informações que permite identificar e coletar as informações críticas para a tomada de decisões estratégicas.

Tendo em vista que a escolha de indicadores de desempenho parece ser um processo em evolução nas empresas (Regis et. al., 1994), apresentar-se-á no próximo item alguns elementos considerados básicos para que as empresas tornem-se competitivas através de um modelo que identifica fatores críticos de sucesso visando garantir que os objetivos competitivos sejam atingidos.

4.2.1 Indicadores de Desempenho e os Fatores Críticos de Sucesso

Para a maioria das empresas, a função de manufatura representa o total do seu ativo e a maior parte do seu pessoal. Portanto, uma função de manufatura sadia pode proporcionar força para que a empresa suporte as ameaças dos concorrentes, vigor para manter um melhor desempenho competitivo, como também versatilidade operacional que possa responder aos mercados voláteis e aos concorrentes (SLACK, 1993).

Diante desse contexto, reforça-se que o ambiente competitivo requer tanto inteligência estratégica quanto vigor da manufatura, visto que as decisões estratégicas sensatas são um pré-requisito para o sucesso. É importante que as empresas tenham uma visão estratégica das suas operações de manufatura, pois pensar estrategicamente sobre o processo operacional dos negócios é um reconhecimento de que a forma pela

qual uma empresa administra a sua operação de manufatura tem efeito sobre a possibilidade de proporcionar o que significa sucesso no mercado.

O processo competitivo de uma empresa é uma consequência direta de suas funções de manufatura possuírem um desempenho superior do que qualquer um dos seus concorrentes.

O papel da manufatura pode ser definido pelo seu desempenho em relação a dois conjuntos de pessoas – consumidores e concorrentes. Em relação aos consumidores, a elaboração de objetivos para a manufatura é uma questão de identificar as necessidades destes. É importante destacar que praticamente todos os aspectos de desempenho são importantes para os consumidores, onde alguns devem ter um significado maior do que para outros.

É relevante salientar que, inicialmente, é necessário entender as necessidades dos consumidores e, posteriormente, atingir os níveis de desempenho que a fazem proeminente aos olhos dos consumidores, ou seja, o desempenho deve ser julgado contra o desempenho dos concorrentes.

Um fator chave de qualquer estratégia para melhorar o desempenho pode se dar com a realização de uma comparação do desempenho operacional com o das empresas concorrentes. Portanto, é importante que a empresa realize o processo de “Benchmarking”, ou seja, avalie os aspectos da operação contra a sua maior concorrente.

Tanto os consumidores quanto os concorrentes são importantes para que uma operação de manufatura seja competitiva. A função da manufatura tem influência direta no que se refere ao desempenho competitivo, por exemplo, em relação ao prazo de entrega dos produtos, a introdução de novos produtos, a satisfação das necessidades dos clientes, dentre outros.

Segundo Slack (1993), “fazer melhor” do que os concorrentes é a única forma de garantir a sobrevivência competitiva da empresa a longo prazo, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 1: Objetivos de desempenho da manufatura

Fazer certo – não cometer erros	“VANTAGEM DE QUALIDADE”
Fazer rápido – intervalo de tempo entre o início do processo e a entrega do produto seja menor do que o do concorrente	“VANTAGEM DE VELOCIDADE”
Fazer pontualmente – cumprir os prazos de entrega	“VANTAGEM DE CONFIABILIDADE”
Mudar o que está sendo feito – variar e adaptar a operação	“VANTAGEM DA FLEXIBILIDADE”
Fazer barato – produtos a custos inferiores do que os concorrentes	“VANTAGEM DE CUSTO”

Portanto, estes são considerados os elementos básicos da competitividade: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Isto significa que se uma empresa for melhor nesses elementos contribuirá para a competitividade como um todo. Nos próximos itens serão tratados cada um dos objetivos de desempenho individualmente.

4.2.1.1 Fazer Certo – VANTAGEM DA QUALIDADE

Com um desempenho de boa qualidade é possível assegurar que os produtos de uma empresa atinjam os consumidores “sem erros”, além de melhorar outros aspectos do desempenho, como a velocidade, a confiabilidade e os custos.

Uma forma de garantir um produto final sem erros, é fazer que todas as partes da organização trabalhem de forma “livre de erros”, uma vez que cada parte da operação é considerado como um fornecedor interno que deveria fornecer produtos ou serviços de acordo com as especificações para outras partes da organização, que são seus clientes internos. Isso demonstra que os erros ocorridos dentro da organização vão possivelmente afetar o produto que atinge o consumidor externo. Portanto, uma possível forma de garantir que o consumidor externo fique satisfeito é estabelecer a idéia que cada parte da organização contribui para que isso ocorra através da satisfação dos seus próprios consumidores internos.

É relevante dizer que o desempenho de qualidade de uma empresa é construído dos desempenhos de qualidade de cada parte da empresa, onde os esforços de qualidade de cada departamento pode ser visto como a soma total dos esforços individuais. Cada indivíduo dentro da organização influencia a qualidade, ou seja, cada um deve ter a responsabilidade de determinar suas próprias exigências consumidor/fornecedor, onde cada um deve contribuir para o desempenho global de qualidade da empresa.

4.2.1.2 Fazer Rápido – VANTAGEM DA VELOCIDADE

A realização de uma operação rápida torna-a mais enxuta e conseqüentemente mais produtiva. Além disso, aproxima os desejos dos clientes e a resposta da empresa,

proporcionando uma maior satisfação para o consumidor e uma menor complexidade para a empresa.

Devido a grande competitividade no mercado, a redução no tempo de entrega do produto poder ser crucial, pois o tempo curto de entrega, possivelmente ganhará fatias de mercado. Com isso, os consumidores receberão seus produtos mais rápido, aumentará a competitividade e a empresa obterá seu faturamento antes.

4.2.1.3 Fazer Pontualmente – VANTAGEM DA CONFIABILIDADE

A confiabilidade significa cumprir os prazos de entrega. Esta é a outra parte do desempenho de entregas, junto com a velocidade de entregas, visto que estes estão sempre ligados de uma forma ou outra.

A confiabilidade nos prazos de entrega, normalmente não é reconhecido, entretanto, o não cumprimento das datas de entrega é bem mais provável de ser notada do que a entrega pontual. Portanto, é extremamente importante que a empresa faça com que os consumidores saibam que estão recebendo os produtos pontualmente.

Segundo o autor, o desempenho na entrega de produtos em muitas empresas é precária. Já que tanto velocidade quanto confiabilidade precisam ser melhoradas, é importante que a confiabilidade preceda a velocidade, visto que à medida que o melhoramento do processo progride, a dispersão do tempo de entrega, conseqüentemente diminuirá, tornando assim o processo mais previsível.

4.2.1.4 Mudando o que é Feito – VANTAGEM DA FLEXIBILIDADE

Em função de turbulências no mercado, agilidade dos concorrentes e rápidos desenvolvimentos tecnológicos induziram a administração da manufatura a reavaliar sua de modificar o que está sendo feito e como está sendo feito.

Existem inúmeras razões pela qual as operações querem ser flexíveis, tais como: adaptar produtos a requisitos específicos dos consumidores; ajustar níveis de saída para estar apto a corresponder às variações de demanda, tais como a sazonalidade; proporcionar os ajustes na capacidade quando a demanda difere do previsto; lidar com falhas dos fornecedores (internos e externos); dentre outras.

No momento em que a flexibilidade é utilizada para compensar uma ausência de confiabilidade, ela é, de certa forma, desperdiçada, ou seja, é melhor atacar diretamente a confiabilidade, e ser auxiliada pela flexibilidade. Entretanto, a maioria das estratégias funcionais precisam de flexibilidade estratégica para corresponder às possíveis mudanças pelo restante da organização.

4.2.1.5 Fazer Barato – VANTAGEM DE CUSTO

Em relação a sofisticação dos mercados, não é o preço que está a frente da competitividade, mas sim a qualidade, as inovações e os serviços ao consumidor. Embora melhorar a qualidade dos produtos, o tempo de entrega, a pontualidade de entrega e a flexibilidade operacional gerem certo impacto nos resultados em termos de receitas, a influência da redução dos custos é imediata e direta.

Nesse contexto, argumenta-se que embora os objetivos de manufatura devem inicialmente ser ditados pelas prioridades competitivas, o desempenho em custos será importante, pois ele pode permitir preços mais baixos, o que pode contribuir para o aumento da competitividade e ainda aumentar diretamente das margens de contribuição da operação.

A escolha de indicadores de desempenho e sua utilização com estratégias competitivas de diferenciação parece ser um processo em evolução. Mesmo já existindo

um consenso em relação as dimensões competitivas para estratégias de diferenciação, verifica-se uma grande variedade de critérios (Regis et. al. (1994).

É importante acrescentar que muitas empresas começaram a olhar para novas abordagens para medir a evolução do desempenho da manufatura. Algumas estão explorando as capacidades de novas tecnologias computadorizadas para coletar dados de um trabalho ou um processo específico em tempo real, o que permite que as operações individuais ou transações sejam alocadas a atividades de suporte específicas. Outras estão tentando desenvolver medidas de desempenho novas, bem como a percepção dos clientes sobre a qualidade, a satisfação com o serviço, o tempo para lançamento de novos produtos, dentre outras.

Atualmente, os custos, a qualidade e tempo são as dimensões de desempenho de manufatura mais citadas pela maioria das empresas, visto que estas são consideradas importantes para o sucesso competitivo. Segundo Regis et. al. (1994), existe uma grande variedade de indicadores de desempenho, onde os mais citados serão apresentados a seguir:

- Custos – custo por unidade produzida, razão entre o mais importante componente de custo por unidade produzida, custo da mão-de-obra como percentual de vendas, dentre outros;
- Qualidade – frequência de falhas no campo por unidade em operação, porcentagem de itens rejeitados na inspeção, índices de perdas da produção, dentre outras;
- Confiabilidade e prazos de entrega – percentual de entregas efetuadas a tempo, índice de atraso de pedidos, relação entre horas de processamento e prazo de entrega, dentre outras;
- Inovatividade – número de lançamentos por unidade de tempo, tempo de ciclo para desenvolvimento de novos produtos;

- Flexibilidade – identificação da capacidade da empresa de aceitar pedidos especiais, com relação às características do produto, aos prazos de entrega ou ao tamanho das encomendas.

Cabe ressaltar que cada um dimensão para acompanhar o desempenho dar-se-á através de indicadores específicos de cada empresa, em face da diversificação dos mercados e produtos.

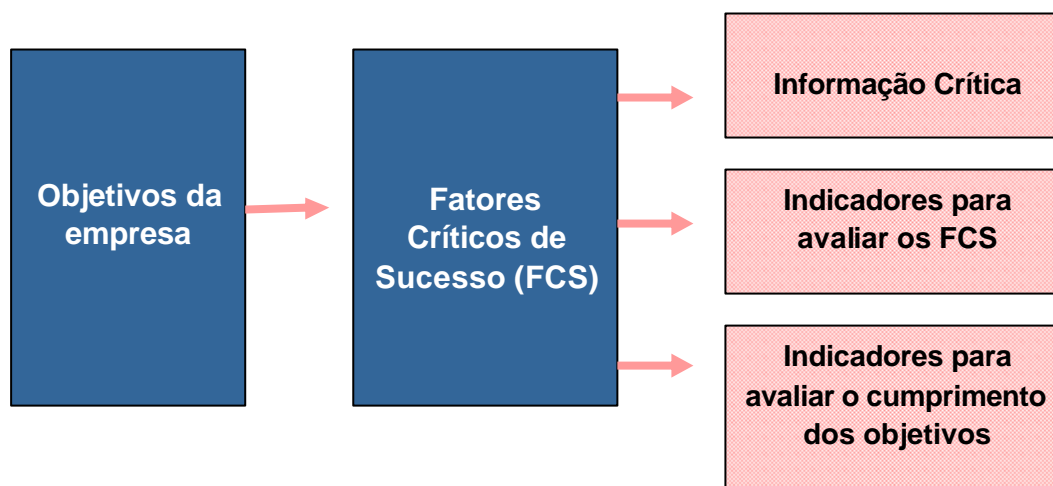
Uma abordagem baseada no conceito de “Fatores de Sucesso”, foi inicialmente discutido por D. Ronald Daniel (1961). Segundo este autor, o tipo de informação necessária para dar suporte em atividades gerenciais é chamado de “Fatores Críticos de Sucesso” (FCS), onde o sistema de informações de uma empresa deverá ser criterioso e seletivo (CORNELLA, 1994).

Esta abordagem de FCS é eficaz para auxiliar as empresas a definir o significado da necessidade de informações. A utilização desse método tem sido relevante em termos de processo e resultados, visto que este é focado na necessidade de informações que um segmento necessita, uma vez que proporciona a identificação de informações administrativas que são necessárias.

Para ROCKART (1979), uma vez que os FCS forem satisfatórios, assegurará um desempenho competitivo de sucesso para as empresas. Entretanto, esses fatores críticos necessitarão receber atenção constante para que ocorra um bom gerenciamento.

Um modelo adaptado por CORNELLA (1994), identifica claramente os fatores críticos de sucesso, ilustrado na figura 1, e que se inspira num modelo idealizado originalmente por Rockart (1979):

Figura 2: Aplicação do modelo de Fatores Críticos de Sucesso e a determinação da Informação Crítica de Organização



Através da utilização do método de FCS será possível afirmar que para uma gestão eficaz da informação em uma empresa são necessários alguns elementos básicos, tais como:

- Determinar os principais objetivos de uma empresa em conjunto com as unidades distintas da mesma, tanto a longo como a curto/médio prazo;
- Identificar, para cada um dos objetivos, os FCS;
- Especificar as informações necessárias para satisfazer dos FCS;
- Especificar os indicadores para avaliar os FCS;
- Especificar os indicadores para avaliar o cumprimento dos objetivos.

A principal abordagem que o método de FCS consiste em permitir a identificação de informações críticas para o cumprimento dos objetivos de uma organização, neste caso, o setor de flores. Entretanto, o restante de informações mais irrelevantes ou de menor

importância, poderá ser filtrada para uma otimização dos recursos de informação da organização.

É relevante acrescentar que as empresas devem ter um sistema de controle para realizar suas operações, como também estratégias específicas para poderem identificar os FCS. Dessa forma, é importante que as empresas estabeleçam um plano de gerenciamento a partir dos FCS, onde se deve considerar que (ROCKART, 1979):

- O processo auxilia o gerente a determinar aqueles fatores que devem ser focados no gerenciamento, como também ajudam a assegurar que estes deverão ter um gerenciamento contínuo;
- O processo força o gerente a desenvolver uma mensuração para os fatores;
- A identificação dos FCS permitirá uma definição clara da quantidade de informação que deverá ser coletada pela organização, como também os limites para que não sejam coletadas mais informações do que o necessário;
- Os FCS podem ser variados e usados como um importante mecanismo de comunicação para um melhor gerenciamento.

Em um estudo realizado por BLISKA & GONÇALVES (1998), referente à cadeia produtiva de carne bovina, foram identificados alguns fatores críticos tais como: mão-de-obra pouco qualificada; manejo inadequado de pastagens; sistema de produção ineficiente; sistema de comercialização deficiente; ausência de fiscalização e controle; ausência de organização e coordenação ao longo de toda a cadeia, dentre outros. Os pesquisadores concluem que as principais tendências de mercado para um melhor desenvolvimento da cadeia deverão concentrar-se no combate do mercado informal, eliminando a concorrência predatória; na incorporação das atividades de desossa e embalagem da carne e desenvolvimento de novos produtos, buscando diferenciação no mercado consumidor.

Em estudo sobre a cadeia produtiva do tomate, onde através do levantamento pôde-se realizar um diagnóstico, identificando o objetivo da cadeia, os limites, o sistema produtivo, a comercialização, o processamento e os fatores críticos (Oliveira et. al., 1998). Neste estudo, foram identificados os seguintes fatores críticos: falta de tecnologias que minimizem o efeito das pragas; falta de uma política de crédito compatível com o pequeno produtor rural; falta de uma política ambiental que controle o uso abusivo de defensivos e, ausência de modernização, especialização e melhor assistência técnica.

As empresas possuem diferentes FCS em função de sua localização geográfica, estratégia adotada e também outros fatores, onde através da utilização desse método é possível detectar as necessidades de informações para um melhor desempenho e controle do gerenciamento. Este processo é capaz de proporcionar uma introspecção entre a necessidade de informação, além de outros aspectos no sistema administrativo do setor.

4.3 O Agronegócio e a Cadeia de Produção

O agronegócio, cenário onde está localizado o objeto da presente pesquisa merece destaque, devido à importância deste para a dinâmica sócio-econômica do Brasil. Recentemente a edição de economia do Estado examinou as oportunidades do Brasil resolver dois problemas urgentes: aumentar a oferta de emprego e dinamizar as atividades produtivas. Segundo MEIRELLES (1999), o setor que mais rapidamente pode responder de forma positiva a este desafio é o do agronegócio, uma vez que significa mais de 30% do Produto Interno Bruto.

A agricultura, de maneira geral, compreende componentes e processos interligados que propiciam a oferta de produtos aos seus consumidores finais, através da transformação de insumos pelos seus componentes. O conjunto de processos e instituições ligadas por objetivos comuns constitui um sistema que engloba outros

sistemas menores, ou subsistemas, onde o sistema maior é chamado de negócio agrícola, agronegócio ou “agrobusiness” (CASTRO et ali., 1998).

O termo agronegócio é oriundo do conceito de *agrobusiness*, enunciado por Jonh Davis e Ray Goldberg em 1957 nos EUA. Para DAVIS E GOLDBERG (1957), *agrobusiness* é a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento e da distribuição de produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles. Segundo esses autores, a agricultura pode ser abordada de maneira associada a outros agentes responsáveis por todas as atividades que garantiriam a produção, transformação, distribuição e consumo, visto que consideram que as atividades agrícolas fazem parte de uma rede de agentes econômicos, desde a produção de insumos, transformação industrial até armazenagem e distribuição de produtos agrícolas e derivados.

Na primeira metade dos anos 90, a agricultura brasileira viveu uma grande transição em função de alterações no cenário econômico (redução da inflação, abertura do país às importações, déficit público crescente, mudanças políticas e sociais, (apenas para citar algumas dentre elas). A agricultura foi uma das áreas mais atingidas com essas mudanças, pois passou a contar com menos auxílios governamentais; a perder contingentes de mão-de-obra que vieram se localizar nos grandes centros; teve de enfrentar novos concorrentes com a abertura de mercados e a globalização da economia e, estava num estágio inicial de evolução tecnológica.

Portanto, o conceito de agronegócio envolve os fornecedores de bens e serviços para a agricultura, os produtores rurais, os setores de processamento de matérias-primas agropecuárias e os distribuidores e agentes envolvidos na geração e fluxo de produtos desde sua origem até o consumidor final (BATALHA, 1997).

Na década de 30, desenvolveu-se a noção de *analyse de filière*, na disciplina de Economia Industrial, na França (Sartor, 2001). Segundo Batalha (1997), a palavra *filière* pode ser substituída pela expressão *cadeia de produção*.

A análise da cadeia de produção é uma das ferramentas privilegiadas da escola francesa de economia industrial. Apesar dos esforços dos economistas industriais franceses para conceituar a cadeia de produção, esta permanece vaga quanto ao seu enunciado, onde é possível encontrar uma grande variedade de definições. A partir disso, Morvan¹ (1998), procurando sintetizar e sistematizar estas idéias, enumerou três séries de elementos que estariam implicitamente ligados a uma visão em termos de cadeia de produção:

1. a cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;
2. a cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes;
3. a cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Uma cadeia de produção é definida a partir da identificação de determinado produto final e, após esta identificação, cabe ir encadeando, de jusante a montante, as várias operações técnicas, comerciais e logísticas, necessárias a sua produção (BATALHA, 2000).

Uma cadeia produtiva é composta pelo setor a montante da propriedade, pelo sistema produtivo e pelo setor a jusante da propriedade. Estes são formados por vários elos que obedecem a um fluxo convergente ao consumidor (Sartor, 2001). Na montante da produção estão os elos que desenvolvem bens e serviços utilizados direta e

indiretamente, (pesquisa e assistência técnica, fornecimento de insumos e produção agrícola). A unidade de produção integra agentes da montante e da tecnologia do sistema produtivo (Budag et al., 2000).

1 Morvan apud Batalha. *Fondements d'économie industrielle*. Paris: Econômica, 1988.

A jusante da produção estão os elos de distribuição e comercialização (atuando conjuntamente) e ainda, o consumidor final.

Segundo PINAZZA & ALIMANDRO (1999), numa cadeia de produção, na cada elo integrante do processo é objeto de observação individual e em conjunto, onde:

- os produtores, armazenadores, processadores e distribuidores têm um papel operacional, de impulsionar o produto fisicamente;
- os fornecedores de insumos e fatores de produção têm o papel de descarregar a energia inicial acionadora da cadeia, e;
- os governos, bolsas, sindicatos, associações e outros, são os coordenadores e facilitadores para a interação e integração dos agentes.

O estudo das cadeias produtivas constitui um banco de informações sistematizadas que servem para o planejamento normativo regional, estudos exploratórios, identificar demandas para pesquisa e assistência técnica, subsidiar políticas do setor agrícola e planos municipais (Bleicher, 1998).

A realização de estudos de cadeia de produtos tradicionais no Brasil envolvem diferentes aspectos. O leite é um dos produtos com mais estudos de cadeia. Pellini (1995), analisa a estrutura de custos de toda a cadeia produtiva do leite, verificando que existem diferentes tipos de produtores e agroindústrias, sendo alguns privilegiados economicamente e outros não. Verificou também que o produto não remunera todos os fatores de produção do ponto de vista do produtor. Bortoleto (1996) dá continuidade ao

estudo do leite, identificando e analisando detalhadamente cada elo da cadeia a partir dos anos 60.

Estudos referentes à cadeia do queijo foram apresentados por Sato et al. (1996). Estes autores verificaram que os custos dos insumos argentinos são mais baixos que os de Minas Gerais, indicando que poderiam permitir a importação de insumos da Argentina. O trabalho conclui que a produção argentina, apesar de ter custos de insumos inferiores, perderia a competitividade em Minas Gerais devido ao transporte.

Um outro estudo referente à cadeia teve por objetivo fornecer subsídios às decisões a serem tomadas pelas instituições de pesquisa e desenvolvimento relacionadas aos diferentes segmentos da cadeia produtiva de carne bovina. BLISKA et ali. (1998) procuraram salientar a importância da cadeia produtiva de carne bovina, especialmente quanto ao emprego e faturamento do setor, do segmento produtivo à industrialização e comercialização. Posteriormente, foi caracterizada a cadeia no Brasil, segmentando seus componentes, identificando suas relações de materiais, estabelecer as principais necessidades de cada segmento, descrever pontos críticos da cadeia, entre outros. A pesquisa indica uma série de fatores que refletem sobre toda a cadeia produtiva de carne bovina, aumentando a oferta do produto, diminuindo preços e melhorando a qualidade da carne, os quais alguns podem ser resumidos em: utilização de material genético de alta qualidade; segmentação de mercado (através da oferta de produtos diferenciados); parceria maior entre curtumes e frigoríficos (melhorias no transporte e qualidade do produto); incremento do mercado externo, entre outros.

Diante desses estudos realizados, cabe ressaltar que no caso das cadeias e sistemas produtivos, as demandas são necessidades de conhecimentos e tecnologias, com o intuito de reduzir o impacto de limitações identificadas nos elos da cadeia produtiva, para a melhoria da qualidade de seus produtos, eficiência produtiva, competitividade, sustentabilidade e equidade de benefícios entre os seus componentes. Entretanto, devido à natureza própria das cadeias produtivas e das suas variadas

relações internas, torna-se difícil obter um aplicativo informatizado de uso geral para todas as cadeias produtivas. Em função disso, é mais adequado a utilização de modelos específicos para cada cadeia, visto que esta perspectiva pode oferecer grandes oportunidades e um melhor desenvolvimento de mercado.

4.3.1 O Comércio Varejista

O CVFPO/RS, especificamente as LAF, representam o objeto desta pesquisa. A comercialização normalmente é entendida como a venda de um produto específico. Essa visão torna-se adequada quando o horizonte de análise se restringe às portas de uma empresa. Entretanto, esse não é, o caso quando se procura analisar uma cadeia produtiva de modo integrado.

Dessa forma, torna-se necessário estender o conceito de comercialização de modo a incorporar a transmissão do produto pelos vários estágios do processo produtivo, visto que fazendo isso, pode-se avaliar melhor as estratégias de comercialização a uma empresa (Azevedo², 1997).

A tarefa de vender aos consumidores finais é a função precípua do varejo, sendo criado e desenvolvido para esse fim. O processo de vender e comprar é uma tarefa importante, visto que a adoção de um mecanismo de comercialização inadequado prejudicará a empresa em termos de eficiência produtiva. Portanto, a competitividade de uma empresa dependerá de sua eficiência na comercialização de seus produtos.

2 Azevedo *apud* Batalha, M. O. Definições e Correntes metodológicas. In: Batalha, M.O. (coordenador). Gestão Agroindustrial, v.1. São Paulo: Atlas, 1997.

Durante muito tempo, o comércio varejista foi considerado como uma atividade pouco capitalizada e de baixo valor agregado, que utiliza mão-de-obra numerosa e pouco qualificada. Entretanto, no decorrer dos últimos 30 anos, o elo de distribuição evoluiu de maneira significativa devido ao desenvolvimento de tecnologias, possibilitando assim novas técnicas de gestão, de logística e de controle de qualidade, tendo como principal objetivo a satisfação das necessidades dos consumidores (Sproesser³, 1997).

Atualmente, o comércio varejista conta com vários serviços, tais como a seleção de produtos, o transporte, o armazenamento, os preços, a promoção dos produtos, a venda, o serviço pós-venda, dentre outros, sendo visto como uma atividade produtiva de grande importância, particularmente no que se refere a suas atividades de marketing.

Segundo Azevedo (1997), existem empresas que se adaptam mais rapidamente aos novos cenários conjunturais, no que diz respeito à definição de estratégias e a aplicação de métodos de gestão adaptados à realidade econômica e setorial, fazendo com que estas apresentem índices de desempenho satisfatórios.

Para Miranda (1997), para um bom desempenho comercial de um estabelecimento destacam-se algumas unidades básicas a serem consideradas:

- A localização das lojas, incluindo os conceitos de “ponto”, tráfego e área de influência;

- O *layout* das lojas, incluindo as considerações relativas à distribuição das seções, arranjos físicos e decoração, iluminação e outros aspectos arquitetônicos e funcionais;
- A divulgação interna e externa (propaganda e promoções);

3 Sproesser *apud* Batalha, M. O. Definições e Correntes metodológicas. In: Batalha, M.O. (coordenador). Gestão Agroindustrial, v.1. São Paulo: Atlas, 1997.

- A exposição de mercadorias, inclusive vitrinismo;
- As demonstrações e ofertas diretas ao consumidor;
- A operação de crediários;
- Os serviços à clientela, (atendimento pessoal e telefônico, entregas, assistência pós-venda, etc.).

A maioria dos varejistas não recebe qualquer educação formal para o desempenho dessas atividades, pois o que se aprendeu sobre essas atividades deriva da observação da experiência prática de diversos varejistas ao longo dos anos. Diante disso, é necessário que os varejistas participem do esforço de lançamento de novos produtos, oferecendo a seus clientes novas alternativas e, às indústrias, a oportunidade de encontrar seu espaço no mercado (Miranda, 1997).

Atualmente, vários estudos referentes ao elo de comercialização tem sido realizados com o objetivo de contribuir para uma melhor articulação com os outros elos integrantes da cadeia produtiva. Um estudo da cadeia produtiva do tomate realizado por Oliveira et. al. (1998), relata que a distribuição dos produtos é feita diretamente ao comércio atacadista e varejista e, daí ao consumidor final. Este autor propõem algumas medidas que deveriam ser tomadas, tais como: uma maior integração entre produtores e processadores, visando diminuir os conflitos existentes entre eles; melhorias nos mecanismos de estabelecimento do preço; procurar soluções conjuntas entre os diversos segmentos da cadeia; testar tecnologias junto aos produtores, principalmente no que diz respeito ao aumento de produção e produtividade. Com relação ao processamento,

destaca-se o requerimento de um programa de modernização para diminuir os custos, uma vez que a política de preços é indefinida; desenvolvimento de uma capacitação tecnológica eficaz, competitiva, melhorando a qualidade do produto, dentre outras. Em resposta a esses requerimentos o autor ainda propõem que os diferentes segmentos de mercado devem ser atendidos adequadamente no que refere-se a qualidade e preço; diversificação de produtos e aumento nos investimentos em propaganda, para assim estimular o consumo.

Em outro estudo sobre a cadeia produtiva da uva de mesa, Silva et. al. (1998) relatam que os produtores comercializam, principalmente de dois agentes de negócios: atacadistas e cooperativas. Neste caso, os varejistas são vistos como agentes da intermediação, pois vendem diretamente ao consumidor em feiras livres ou nas lojas, entre outros locais, onde esse comércio conta com um pequeno volume comercializado e, a qualidade e embalagem do produto, apresentam-se variáveis. Cabe destacar ainda que os custos de comercialização são determinados pelo mercado de destino, pela distância da zona de produção, pela exigência do mercado em termos de “qualidade, de embalagens adequadas e de recursos utilizados para o armazenamento.

Um estudo realizado por Budag e Silva (2000), ressalta que o mercado varejista de flores e plantas ornamentais apresenta um comportamento individual (as ações ocorrem em benefício próprio) e desorganizado, estando sujeito a problemas com a venda informal, que desvaloriza o produto e o torna vulnerável ao mercado. Acrescentam ainda, que o setor não está integrado com a produção e não participa de eventos promocionais da floricultura. É talvez o elo mais importante da cadeia, pois se relaciona diretamente com o público consumidor e é responsável pelo maior estímulo ao consumo.

5 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na presente pesquisa, onde serão apresentados o método de pesquisa, as etapas do estudo, compreendendo: a elaboração do instrumento de coleta de dados; o pré-teste do instrumento de coleta de dados; a aplicação definitiva do instrumento de coleta de dados; a análise dos dados e a apresentação dos resultados e, finalmente, serão apresentadas as principais variáveis da pesquisa.

5.1 Método de Pesquisa

Esta pesquisa é de natureza exploratória, pois visa aprofundar conceitos e levantar características e novas dimensões a respeito da população-alvo (Hoppen et. Ali, 1996). Para Mattar (1994), a pesquisa exploratória visa principalmente a prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Assim, é apropriada para os primeiros estágios de uma investigação, sendo caracterizada por uma insuficiência de compreensão ou conhecimento por parte do pesquisador.

O levantamento dos dados deu-se através de fontes secundárias (literatura e Internet) e, fontes primárias (questionário) aplicados diretamente aos proprietários das empresas estudadas (LAF). Cada uma das etapas da pesquisa será descrita no item 5.5.

5.2 Definição da População

O mercado varejista de flores e plantas ornamentais do Estado do Rio Grande do Sul está basicamente segmentado em lojas de arte floral, garden centers, funerárias, paisagistas, decoradores. A população foi composta por empresas comerciais do setor de flores (lojas de arte floral) do Estado do Rio Grande do Sul localizadas no município de Porto-Alegre. Justifica-se a escolha desse segmento, pelo fato destas apresentarem-se em maior número no mercado, resultando conseqüentemente em dados mais significativos para a presente pesquisa, como também, pela inexistência de dados sobre o seu funcionamento, sua composição e sua estrutura.

5.3 Definição da Amostra

A amostra foi extraída das instituições comerciais do setor de flores localizadas em Porto-Alegre, especificamente as LAF. Para Roesch (1996) nem sempre é possível obter uma amostra representativa, ou seja, uma amostra que possua as mesmas características da população, mas que seja em menor número. A amostra foi selecionada aleatoriamente, onde foi efetuado um sorteio das empresas que estão cadastradas na lista telefônica do município de Porto Alegre. Justifica-se que as empresas foram selecionadas a partir da lista telefônica, devido à inexistência de um cadastro público contendo uma relação das empresas que atuam no comércio de flores e plantas ornamentais.

5.4 Variáveis Relevantes

As variáveis selecionadas orientaram a estruturação do questionário, instrumento que foi utilizado para coletar as informações para identificar os fatores críticos de sucesso para as LAF no município de Porto Alegre/RS. O levantamento de dados na literatura e na

Internet, a participação em congressos sobre flores e em reuniões junto a AFLORI (Associação Rio-grandense de Floriculturada) e, consultas a especialistas da área (SEBRAE), através de entrevista informal, permitiram a definição de um conjunto de variáveis, referentes as informações internas (empresa) e informações externas (mercado), as quais serão especificadas a seguir:

Variáveis referentes às informações internas (empresa)

A informação interna é considerada, pelas empresas, mais importante do que a informação externa. Segundo Cornella (1994), isso acontece pelos seguintes motivos: o volume é bem maior e, pelo fato de que a informação interna é consubstancial às organizações. Entretanto, a integração entre a informação interna e externa pode ser um componente de transformação em conhecimento e inteligência, estimulando o comportamento humano da organização para uma gestão mais eficiente dessas informações.

Salienta-se que as variáveis influenciam diretamente a empresa e, portanto, deverão ser consideradas na elaboração do planejamento estratégico da empresa. Para uma melhor compreensão, cada uma das variáveis internas será descrita a seguir:

- Qualidade dos produtos – para que o processo de qualidade dos produtos seja completo, uma série de fatores são necessários como a padronização de produtos e processos, uso de embalagens adequadas, controle de estoque, prazo de entrega dos produtos, ou seja, dispor de um sistema eficiente para a comercialização;
- Armazenamento dos produtos e infra-estrutura da empresa – refere-se ao espaço e recursos utilizados para que os produtos mantenham a qualidade e; como a empresa está posicionada em relação a sua organização interna;

- Capacitação nas empresas – refere-se a questões relacionadas a competitividade da empresa, bem como previsão de suas atividades, recrutamento de profissionais especializados, treinamento aos funcionários;
- Transporte dos produtos – refere-se ao mecanismo utilizado para que os produtos sejam transportados entre um ponto e outro;
- Estratégias de venda – o processo de venda e formação de preços depende fortemente de um fluxo de negociação que está ligado à eficiência do processo operacional.

Variáveis referentes às informações externas (mercado)

Para se prevenirem das ameaças e avistarem novas oportunidades de mercado, as empresas deverão desenvolver um completo conhecimento de seu ambiente externo. Drucker (1998), observou que as empresas não terão outra escolha a não ser lastrear todas as atividades na informação. A estratégia de competir globalmente resulta na capacidade da empresa captar as necessidades do mercado e desenvolver rapidamente um produto ou serviço que responda a essas necessidades. As variáveis externas contidas no presente estudo serão descritas a seguir:

- Concorrentes – vantagens competitivas identificadas pelas LAF em relação à concorrência, realização de Benchmarking pelas LAF, pontos fortes e fracos identificados pelas LAF sobre o principal concorrente;
- Consumidores – valores identificados pelo consumidor, realização de pesquisa de mercado;
- Fornecedores – identificação do fornecedor para as LAF, prazo de entrega do produto pelo fornecedor;
- Produtores – identificação da relação existente entre os elos de produção e de varejo.

5.5 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados

A realização da pesquisa compreendeu 5 etapas, que serão explicitadas a seguir:

1ª Etapa - Levantamento de variáveis para a pesquisa:

visou inicialmente selecionar alguns indicadores e variáveis consideradas relevantes para a pesquisa. A seleção das variáveis considerou também, as participações em congressos, as reuniões junto a Associação Rio-grandense de Floricultura (AFLORI) e as consultas com especialistas da área (SEBRAE);

2ª Etapa - Elaboração do instrumento de coleta de dados:

elaborou-se um questionário incluindo questões abertas e fechadas, seguindo uma estrutura lógica de apresentação e organização abordando todas as variáveis estudadas;

3ª Etapa - Validação do instrumento de pesquisa:

aplicou-se um pré-teste do instrumento à alguns proprietários das LAF, para verificar se as questões foram bem entendidas. Esta etapa teve como objetivo validar o instrumento de coleta de dados, sendo procedida da seguinte forma:

- a versão preliminar do instrumento de coleta de dados (questionário) foi aplicada pela pesquisadora em 5 empresas (correspondendo a 9,2% da amostra). Devido a ocorrência de dificuldades em algumas questões, estas foram reformuladas.

4ª Etapa - Aplicação definitiva do instrumento de coleta de dados:

a amostra foi composta por 54 empresas, selecionadas aleatoriamente. Os procedimentos de coleta de dados deu-se da seguinte forma:

- contato por telefone com o gerente da empresa, agendando um horário para a aplicação do questionário;
- apresentação da pesquisadora através de uma carta de apresentação(fornecida pelo PPGA), demonstrando a relevância e o objetivo geral do estudo;
- aplicação do questionário, realizada pela própria pesquisadora com o gerente da empresa.

A aplicação do instrumento de coleta de dados ocorreu nos meses de junho e julho do presente ano. Inicialmente, a amostra selecionada era composta de 54 empresas; destas 19 empresas negaram-se a participar da pesquisa, resultando numa amostra final de 35 empresas.

5ª Etapa: Análise final dos dados

Posteriormente a aplicação do instrumento definitivo de coleta de dados, realizou-se a análise e interpretação dos dados.

Para analisar os dados, foram utilizados procedimentos de análise qualitativa e quantitativa. As questões abertas foram tratadas com procedimentos de análise lexical,

utilizando o software SPHINX e; as questões fechadas foram analisadas quantitativamente, através de procedimentos estatísticos, como: cálculo de frequência e a realização de alguns cruzamentos considerados significativos.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

No presente capítulo, os dados desta pesquisa serão analisados e interpretados. Inicialmente, serão analisados os dados referentes a composição e a estrutura (informações internas) e, em relação aos concorrentes, consumidores, fornecedores e produtores (informações externas) que compõem o comércio varejista de flores e plantas ornamentais (CVFPO) nas lojas de arte floral (LAF) no município de Porto Alegre/RS.

6.1 Informações Internas

Em relação às variáveis internas foram levantados dados e informações referentes à composição e estrutura das LAF para que fossem identificados alguns elementos peculiares ao setor.

6.1.1 Fatores relacionados à Qualidade dos Produtos (flores)

Ao analisarmos os dados referentes a variável qualidade dos produtos (flores), verificaram-se algumas características peculiares que são responsáveis pelo desenvolvimento do setor, tais como: uso de embalagens adequadas para cada produto, produtos padronizados e outros.

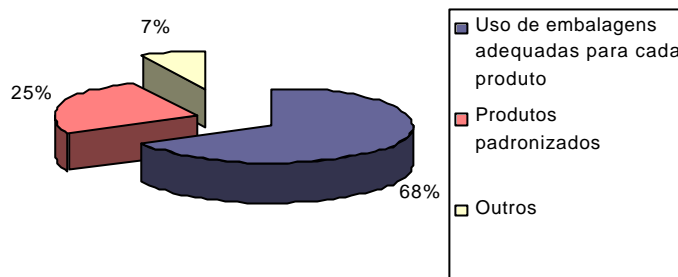


Gráfico 1: Requisitos identificados pelas LAF quanto à qualidade das flores

O gráfico 1 apresenta os requisitos observados pelos proprietários das LAF para garantir a qualidade das flores. Como principal requisito, cerca de 68% das empresas pesquisadas identificaram o uso de embalagens adequadas para cada produto, 25% identificaram trabalhar com produtos padronizados e 7% identificaram outros requisitos. A falta de padronização é generalizada, visto que inexistente um padrão definido para garantir a qualidade das flores. A classificação das flores através de critérios de qualidade seria extremamente importante, visto que, possivelmente, a inexistência de um código de identificação que contenha informações sobre a qualidade das flores pode ser considerado como um fator crítico para um melhor desenvolvimento do setor.

Embora a padronização de flores e plantas ornamentais não esteja sendo adotada pelos centros de comercialização, este tema foi amplamente trabalhado nos últimos anos pelas instituições que representam o setor, bem como: as Câmaras Setoriais de Flores e Plantas de São Paulo, o Instituto Brasileiro de Floricultura (IBRAFLOR), Associações de Produtores e Cooperativas do estado de São Paulo (Informativo IBRAFLOR, 1999). De 1994 a 1996, realizou-se um esforço visando estabelecer padrões de qualidade, embalagens e comercialização para as flores de corte, especialmente para rosas e crisântemos.

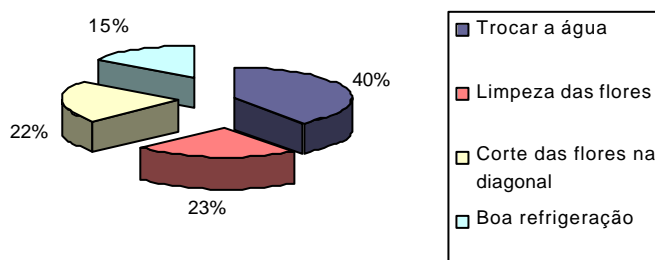
No ano de 1999 foram organizados dois Encontros Nacionais de Dirigentes de Mercado pelo IBRAFLOR e pela Câmara Setorial de Flores e Plantas Ornamentais de

São Paulo, visando identificar as necessidades do setor e aproximar os dirigentes de mercados para debaterem questões da Floricultura Nacional. O tema “Padronização de Flores e Plantas” destacou-se como prioritário, sendo estipulado que o IBRAFLORE elaboraria uma proposta de padronização para o setor de flores e plantas ornamentais, objetivando formar um padrão único a ser adotado em todos os centros de comercialização. O padrão deveria referir-se às informações contidas nas embalagens e aos critérios de classificação de qualidade, dentre outros aspectos. Dessa forma, o Padrão IBRAFLORE de Qualidade constitui o início dos trabalhos em prol da padronização, que está sendo desenvolvido por profissionais do setor para o melhor desenvolvimento da Floricultura Nacional.

Atualmente, o setor de flores de Porto Alegre/RS é considerado altamente competitivo, sendo necessário que sejam atendidos os requisitos mínimos de apresentar elevados índices de produtividade, produtos padronizados com boa apresentação e qualidade, uso de embalagens adequadas e variedades aceitas pelo mercado.

A questão relacionada à qualidade das flores do CVFPO nas LAF envolve uma série de fatores, tais como:

- **procedimentos adotados pelas LAF para garantir a qualidade dos produtos (flores)** – as citações mais relevantes, cerca de 40% referem-se à troca de água das flores, 23% a limpeza das flores, 22% o corte das flores na



diagonal e 15% a uma boa refrigeração.

Gráfico 2: Procedimentos adotados pelas LAF para garantir a qualidade das flores

No que se refere aos procedimentos adotados, alguns dos fatores influentes, como: trocar a água, limpeza das flores e corte das flores na diagonal, são os procedimentos informados pelos próprios fornecedores dos produtos, que ao entregarem os mesmos enumeram alguns procedimentos para aumentar o ciclo de vida dos produtos.

Algumas frases ditas pelos entrevistados demonstram claramente isso:

“ Procuramos contar com um fornecedor considerado número 1, que nos transmita confiança e auxilie em nossas dúvidas “;

“A escolha dos melhores fornecedores e o conseqüente cuidado com as flores diariamente é suficiente para garantir a qualidade das nossas flores” .

- **tipos de perdas em relação à qualidade das flores** – cerca de 66% referem-se a flores murchas e amassadas, 18% a flores velhas e 16% a flores quebradas.

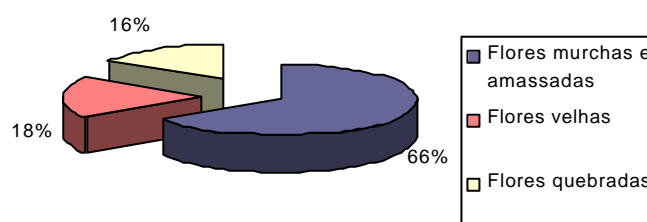


Gráfico 3: Tipos de perda em relação a qualidade das flores

Em relação a perdas na qualidade das flores, cabe salientar que os entrevistados enfrentam algumas dificuldades no que se refere a manutenção, pois as flores sofrem alterações devido ao calor (verão), e conseqüentemente geram retenções de estoque, debilitando o seu ciclo de vida.

Para Parente (2000), as previsões de vendas são um componente fundamental na definição das quantidades a serem compradas, visto que os erros nas previsões causam falta de produtos ou excessos de estoques, provocando graves problemas aos varejistas.

Partindo do pressuposto que as vendas em períodos sazonais apresentam certa regularidade e um comportamento sem fortes oscilações, no caso das vendas no verão, a maioria das situações de vendas não sazonais, as tendências de crescimento ou declínio são gradualmente detectadas e podem ser corrigidas nos meses seguintes. Diante deste contexto, as perdas ocorridas em certos períodos podem ser recuperadas, pois dependendo da magnitude do impacto da demanda, as previsões de vendas do mês deverão ser ajustadas com os métodos de previsões de vendas sazonais, como por exemplo: dia das mães e dia dos pais, dentre outros.

- **identificação do fornecedor no rótulo da embalagem** – com base no depoimento dos entrevistados, 77% responderam que a embalagem não possui identificação e 23% respondeu que possui.

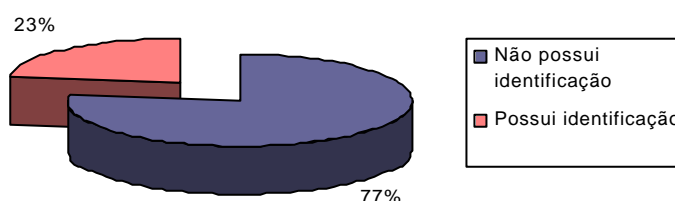


Gráfico 4: Identificação do fornecedor na embalagem das flores

A ausência de identificação do fornecedor na embalagem das flores é um dos pontos fracos identificado pelos entrevistados, visto que através da identificação poderia ocorrer uma divulgação conjunta no mercado e, conseqüentemente os proprietários poderiam estipular parâmetros a serem atingidos no momento de aquisição das flores.

- **data de embalagem das flores** – dos entrevistados, 87% respondeu que não consta a data e 13% respondeu que consta a data na embalagem.

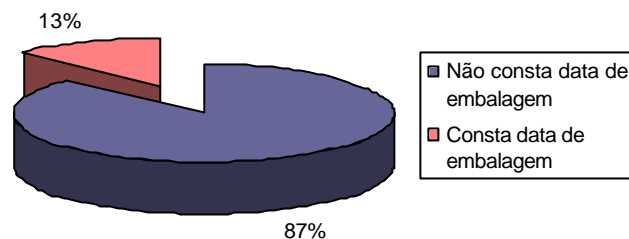


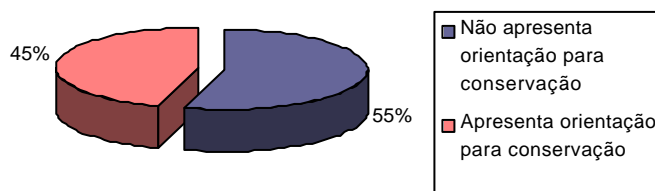
Gráfico 5: Identificação da data de embalagem nas embalagens das flores

Em relação à data de embalagem das flores, a não identificação é considerada como um fator agravante pelos entrevistados, visto que os mesmos não têm como identificar se a colheita foi realizada recentemente ou se as mesmas já passaram por algum tipo de conservação, que venha a prejudicar o produto que será armazenado na loja, como nos comentou um dos entrevistados:

“ A maioria não coloca a data de embalamento da flor, nós não ficamos sabendo se é nova ou velha. Antes nós tínhamos um certo controle, hoje em dia não se sabe mais”.

Os fatores comentados acima demonstram certa preocupação dos proprietários das LAF demonstram certa preocupação, visto que tanto a identificação do fornecedor no rótulo da embalagem como a data de embalamento são considerados fundamentais pelos mesmos para um melhor controle das flores adquiridas. O Padrão de Qualidade proposto pela IBRAFLOR sugere algumas informações que devem constar nas embalagens, tais como: identificação do produtor, do fornecedor, da data de embalagem/colheita, dentre outros. Na Cooperativa Holambra, os produtos apresentam em suas embalagens a identificação do produtor, do produto, bem como recomendações a respeito do mesmo (Castro, 1998).

- **orientação sobre a conservação das flores** – dos entrevistados, 55%



respondeu que o produto não apresenta orientação para conservação do mesmo e 45% respondeu que o produto apresenta orientação para conservação.

Gráfico 6: Orientação sobre a conservação das flores na embalagem

Nota-se que nas embalagens não constam orientações sobre a conservação dos produtos. Dessa forma, este pode ser considerado um dos fatores extremamente relevante aos olhos do consumidor, onde isto deverá ser levado em consideração pelos proprietários das LAF visando satisfazer as necessidades e desejos de seus consumidores.

Para Cornella (1994), os consumidores influenciam diretamente na concorrência, através da barganha de preço, exigência da qualidade dos produtos e outros atributos que por eles são pretendidos.

- **controle de estoque das flores** – dos entrevistados, 73% realiza controle de estoque visualmente e, 27% realiza manualmente.

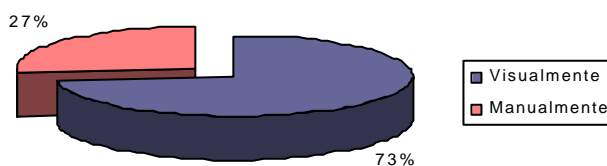


Gráfico 7: Realização de controle de estoque pelas LAF

De acordo com os resultados obtidos, a maioria dos proprietários das LAF realizam um controle visual de seus produtos, como nos relata um dos entrevistados:

“esporadicamente dou uma olhada geral na loja para saber o que está sendo vendido, o que está faltando e por que não está saindo determinado produto”.

Essas observações permitem concluir que, na verdade, o controle de estoque não é realizado pela maioria dos respondentes.

Diante disso, é importante salientar que as empresas devem manter os dados históricos da sua empresa para que possam identificar os índices de estoque (Parente, 2000). Pode-se afirmar que o nível de estoque deverá ser balanceado, ou seja, não apresentado desperdício de capital, nem desperdício de vendas por rupturas nos estoques. Dessa forma, um bom nível de estoque é aquele que garante um estoque suficiente para cobrir as vendas esperadas, não apresenta excessos de capital e proporciona bons índices de giro de estoque.

- **prazo de entrega das flores** – dos entrevistados, 71% entregam os produtos de 1 a 2 horas e 29% em menos de 1 hora.

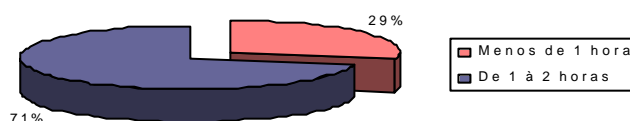


Gráfico 8: Prazo médio estimado quanto a entrega das flores ao consumidor

Quanto ao prazo de entrega dos produtos ao consumidor, pode-se dizer que as LAF estão honrando dois indicadores de desempenho, a “vantagem da velocidade” e a “vantagem da confiabilidade”, visto que a resposta dos entrevistados relata que os pedidos são entregues de 1 a 2 horas, dependendo apenas da localização em que deverá ser entregue o produto.

Segundo Slack (1993), estes indicadores estão sempre ligados de alguma forma. Entretanto, é importante que a confiabilidade preceda a velocidade, uma vez o progresso nos processos aumenta, conseqüentemente diminui o tempo de entrega do produto, o que torna o processo mais previsível. Com isso, será proporcionada uma maior satisfação para o consumidor e uma menor complexidade para a empresa.

- **atendimento dos pedidos** – dos entrevistados, 87% atendem a todos os seus pedidos e, 13% não atendem.

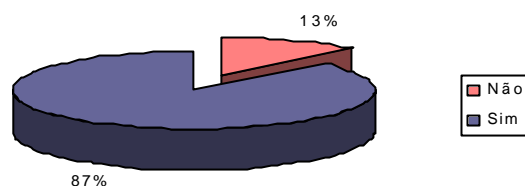


Gráfico 9: Percentual de pedidos atendidos pelas LAF

Em relação aos pedidos de produtos, a maioria das empresas conseguem atender aos pedidos solicitados, apresentando apenas um pequeno percentual de pedidos não atendidos, as empresas que tem algumas dificuldades em função de não dispor de algumas variedades como também o excesso de pedidos em datas comemorativas em função do aumento da demanda.

6.1.2 Armazenamento dos Produtos (flores) e Infra-estrutura da Empresa

Através desta variável tornou-se possível identificarmos quais os recursos que são utilizados pelas empresas para o armazenamento dos produtos, onde 59% dos entrevistados armazenam seus produtos em geladeira, 35% armazenam em câmara fria e, 6% não tem, conforme demonstrado no gráfico a seguir:

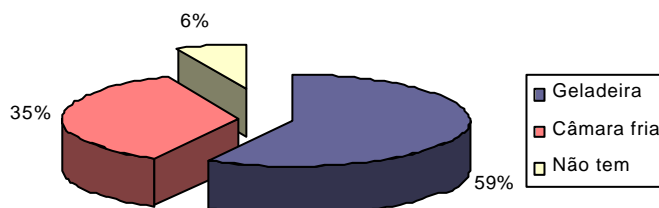


Gráfico 10: Recursos utilizados pelas LAF para o armazenamento das flores

De acordo com os resultados apresentados no gráfico anterior, observa-se que existem problemas relacionados aos recursos utilizados para o armazenamento dos produtos. Embora o percentual de empresas que não possuem recursos para o armazenamento de seus produtos seja pequeno, as empresas que dispõem tanto de geladeiras quanto de câmaras frias apresentam-se insuficientes para a quantidade de produtos a ser armazenada, fazendo com que os produtos fiquem expostos ao ambiente sem refrigeração. Portanto a insuficiência de recursos apropriados para o armazenamento dos produtos acarreta, muitas vezes, perdas na qualidade dos produtos.

Posteriormente, após identificarmos os recursos utilizados, questionamos o tempo em que as flores permanecem armazenadas nas LAF, onde 45% das flores permanecem, aproximadamente, armazenadas por 2 dias, 35% permanecem por 3 dias e 20% permanecem por 4 dias.

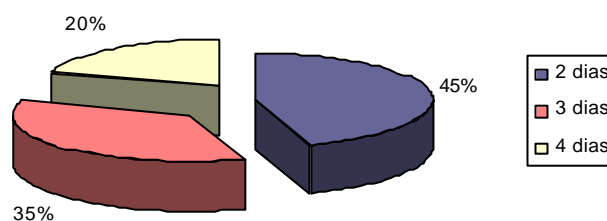


Gráfico 11: Tempo de armazenamento das flores nas LAF

Conforme os resultados apresentados no gráfico acima, demonstra-se que embora as empresas não realizem controle de estoque de seus produtos (flores) adequadamente (conforme gráfico 7), estas conseguem contar com um giro de estoque de seus produtos, uma vez que estes permanecem armazenados apenas por poucos dias. Com isso, pode-se dizer que através da utilização de uma reposição contínua dos produtos, possivelmente estimulará fornecedores a continuar cumprindo pontualmente seus compromissos de fornecimento, contribuindo assim, para uma redução nos níveis de estoque.

Para que pudéssemos identificar o grau de alguns elementos inerentes a infra-estrutura das empresas, solicitou-se aos entrevistados que posicionassem a sua empresa conforme a escala a seguir: 1=excelente, 2=boa, 3=regular, 4=ruim e 5=péssima.

Tabela 2: Posição das empresas quanto a sua infra-estrutura

Elementos	Posição				
	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima
Lay-out	25,81%	51,61%	19,35%		
Decoração	28,13%	56,25%	15,63%		
Iluminação	21,88%	40,63%	31,25%		
Localização	61,29%	29,03%	6,45%		
Capacidade de armazenamento	19,35%	48,39%	22,58%		

Conforme a tabela anterior, demonstra-se que 61,29% das LAF consideram a localização como sendo excelente e apenas 6,45% consideram regular. Um outro elemento significativo refere-se a decoração, 56,25% consideram a decoração de suas lojas boa e 15,63% consideram regular. Ainda, 51,61% consideram o lay-out como sendo bom e 19,35% consideram regular. Observa-se que dois dos elementos, tanto a capacidade de armazenamento quanto a iluminação foram menos significativos. Com isso, pode-se dizer que existem problemas em relação a estes elementos, visto que estes podem ser considerados como extremamente importantes para que as LAF venham a contar com a vantagem da qualidade (Slack, 1993).

Para de Ângelo & da Silva (1997) os elementos integrantes à infra-estrutura das empresas devem ser analisados em função de alguns aspectos, como: o *lay-out*, ambientação e decoração, iluminação, localização e capacidade de armazenamento. O *lay-out* é considerado o arranjo espacial das grandes áreas (de estacionamento, de apoio técnico, de exposição de mercadorias, de depósito, etc.). Portanto, uma loja deve considerar o perfil do público-alvo; a linha de produtos com que o florista vai trabalhar e os equipamentos adequados a serem adquiridos. A comunicação visual direciona os clientes à loja, sendo que nas LAF este foi considerado o mais significativo entre os outros elementos postos em questão.

A questão relacionada à ambientação e à decoração são consideradas importantes ferramentas que devem ser utilizadas para a criação de um clima favorável às compras e a formação de uma imagem simpática para a loja. Embora este elemento seja considerado relevante pela maioria das LAF, é importante que as estas definam melhor alguns critérios a fim de torná-las mais acolhedoras e agradáveis a seus clientes, tais como: as paredes do interior, os móveis, a iluminação, dentre outros.

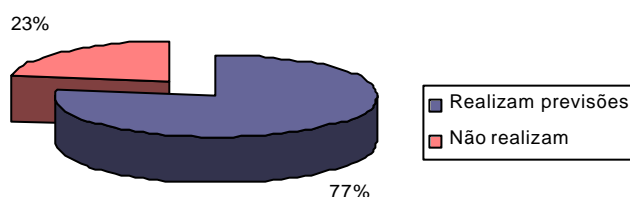
Em relação à iluminação, este é um importante fator para o setor de flores, pois os produtos necessitam de uma boa iluminação para prolongarem seu ciclo de vida. Conforme observado nas empresas estudadas, a questão da iluminação é considerada um agravante pelos entrevistados, visto que alguns não dispõem de iluminação suficiente na loja para exposição dos produtos em função do alto custo.

A localização está condicionada ao tipo de loja que se pretende instalar e aos tipos de público que se pretende atingir. Embora os resultados apresentem que a localização é considerada excelente para as LAF, é importante que esta seja analisada sob dois aspectos principais: o financeiro e o mercadológico, considerando a capacidade da loja em gerar vendas compatíveis com o retorno esperado do investimento a ser feito na abertura ou na ampliação da loja.

Por fim, a capacidade de armazenamento é um recurso utilizado para manutenção da qualidade das flores. No que se refere a este elemento, observa-se que as empresas classificam como sendo bons, porém insuficientes para a armazenagem das quantidades de flores adquiridas.

6.1.3 Capacitação nas Empresas

Esta variável tornou possível verificar se as empresas estudadas realizavam previsão de suas atividades. Os resultados nos mostram que 77% realizam previsões de suas atividades, com base em comparações com anos anteriores, e 23% não fazem



previsão.

Gráfico 12: Realização de previsões das atividades pelas LAF

O desenvolvimento de recursos humanos a longo prazo é de interesse crescente para as empresas. Existem muitos fatores envolvidos nesse processo, onde o sucesso das estratégias decorrem de pesquisas e pensamento estratégico, repercutindo, junto ao cliente, na qualidade de atendimento.

Dessa forma, é importante salientar que embora a maioria das empresas preocupe-se em fazer previsões de suas atividades, estas não contam com um planejamento estratégico, visto que a administração estratégica deve estar presente nas empresas que desejem projetar ações futuras de forma organizada. Com a formulação de estratégias efetivas, é possível que a empresa tenha condições de agir sobre as

variáveis que afetam a organização, como também melhorar sua performance no mercado.

Um outra questão visando identificar se a empresa busca por profissionais especializados para atuarem no setor de flores, foi obtido o seguinte resultado: 80% não busca por esses profissionais e 20% sim. Dessa forma, notou-se que as LAF não buscam por profissionais capacitados para um melhor desempenho das atividades. Segundo Parente (200), os varejistas, de um modo geral, começam a reconhecer a importância dos funcionários para o crescimento da empresa, e estão empenhados em investir em programas de treinamento e de capacitação profissional.

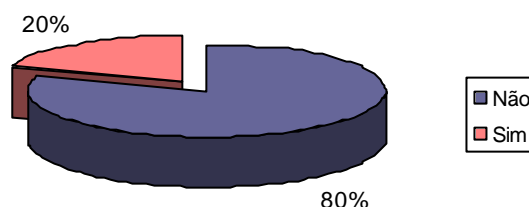


Gráfico 13: Busca por profissionais especializados para atuarem nas LAF

Para que pudéssemos verificar se as LAF preocupam-se com novas técnicas utilizadas no manuseio das flores bem como a identificação de tendências no setor foi solicitado aos entrevistados que especificassem qual o tipo de capacitação proporcionada aos funcionários, onde 68% responderam que não proporcionam cursos aos seus funcionários e 32% proporciona capacitação. Neste caso, nota-se que a maioria dos entrevistados não reconhece a relevância de proporcionar capacitação aos seus funcionários. Entretanto, podemos dizer que na medida que as empresas aumentam e sofisticam-se tecnológica e mercadologicamente, as LAF passam a necessitar de profissionais mais bem treinados e qualificados.

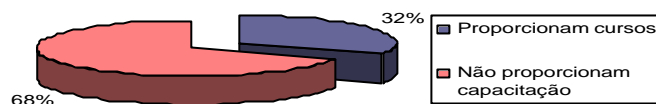


Gráfico 14: Disponibilização de Capacitação aos funcionários das LAF

Para Chiavenato (2000), os principais processos da administração de recursos humanos são: prover a empresa de pessoas necessárias às suas operações, adequar as pessoas em seus cargos ou funções, manter as pessoas trabalhando na organização e desenvolver as pessoas quanto às suas habilidades.

A busca por profissionais especializados nas LAF é realizada, em grande parte, por indicação. Dessa forma, seria relevante que as LAF contassem com um processo de provisão mais eficaz que incluísse planejamento de pessoal, recrutamento e seleção de pessoal. Posteriormente, seria necessário uma análise e descrição do cargo com o intuito de compatibilizar as pessoas disponíveis e as posições a serem preenchidas, estando vinculado ao processo de manutenção. Também, é necessário cuidar do aperfeiçoamento e melhoria das qualificações pessoais dos funcionários, incluindo treinamento, desenvolvimento de pessoal e organizacional, a fim de capacitar e desenvolver estes e dotá-los das habilidades, destrezas para o exercício de seus trabalhos. Finalizando, as LAF deveriam contar com um processo de monitoração que incluísse registros e controle de pessoal, dentre outros.

6.1.4 Identificação do Encarregado pelo Transporte dos Produtos

Os resultados relacionados para identificar o encarregado pelo transporte dos produtos até chegar à empresa mostram que 37% a própria empresa é a responsável,

33% é o intermediário e 30% é o atacadista. É importante acrescentar ainda que, o custo do transporte é calculado por lote de fornecimento.

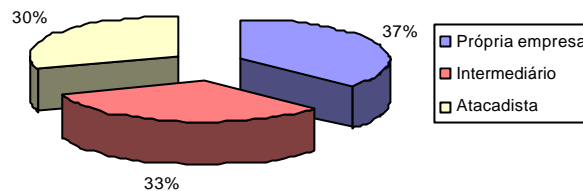


Gráfico 15: Encarregado pelo transporte das flores para as LAF

Conforme as respostas dos entrevistados, nota-se que o transporte dos produtos para as LAF é realizado por estes três agentes e que as possíveis perdas que ocorrem durante este processo são da responsabilidade do agente encarregado pelo transporte.

Posteriormente, identificamos que cerca de 79% das LAF entregam seus produtos ao consumidor com o auxílio de carro e 21% com moto. Entretanto, cabe ressaltar que em datas comemorativas, aproximadamente 53% das LAF, contam com a terceirização de serviços para realizar suas entregas.

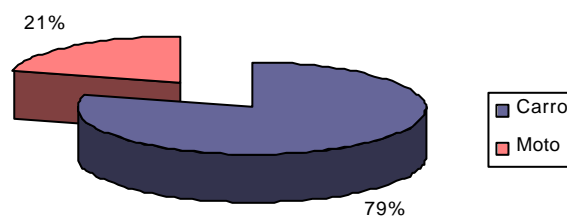


Gráfico 16: Mecanismo de transporte das flores para o consumidor

6.1.5 Definição do Preço e Realização de Promoções

Em relação a esta variável tornou-se possível identificar como a empresa define o seu preço de venda, onde 67% se dá em função de seus custos e 33% define seu preço através de um equilíbrio entre o preço de mercado e em função de seus custos.

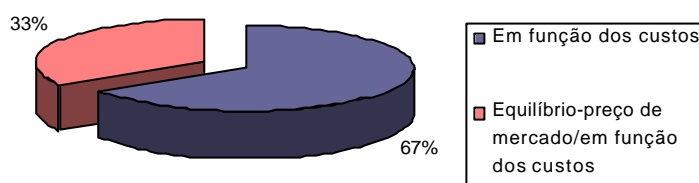


Gráfico 17: Definição do preço de venda

De acordo com os dados obtidos, o indicador de desempenho que proporciona a empresa a vantagem de custo (Slack, 1993) parece não ser adotado pelas LAF.

É importante acrescentar que para a definição da política de preços, as LAF devem considerar que o comportamento do mercado consumidor é um dos principais determinantes a ser considerado (Parente, 2000).

A definição do preço deve estar integrada às decisões de marketing das lojas de arte floral e, portanto, estas precisam levar em conta alguns aspectos, tais como: os objetivos na política de preço, o valor e o posicionamento estratégico e o gerenciamento por categorias, dentre outras. Também, algumas variáveis ambientais são aspectos fundamentais na determinação de preços, por exemplo, a concorrência.

Ainda em relação ao preço do produto, foi questionado aos entrevistados, quais os itens que mais pesam no custo total do produto, onde 35% respondeu ser a aquisição do produto em si, 35% o aluguel e 30% refere-se ao pagamento de impostos e taxas.

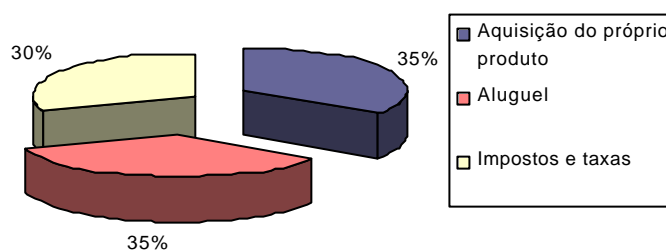


Gráfico 18: Itens que influenciam no custo total das flores

Os resultados obtidos demonstram um equilíbrio entre os itens que mais pesam no custo total do produto, pois os entrevistados os identificaram como sendo os mais importantes na definição do preço das flores.

Em relação à promoção, os entrevistados foram questionados sobre a realização de promoções de seus produtos, quais os mecanismos utilizados pela empresa para anunciar as mesmas e de que forma eram realizadas.

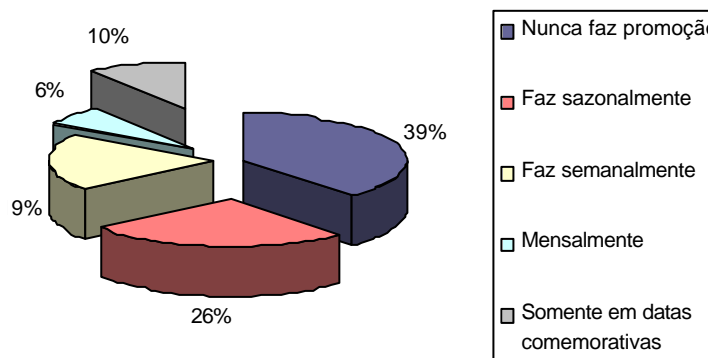


Gráfico 19: Realização de promoção das flores

Embora alguns entrevistados tenham respondido que realizam promoção de seus produtos, estes não souberam identificar quais os mecanismos utilizados para tal fim. Isto demonstra que a maioria das LAF não realizam promoções, visto que houve uma incoerência nas respostas. Um outro ponto crítico observado refere-se a inexistência de estratégias de marketing, a fim de sensibilizar e induzir o consumidor a comprar mais flores.

Para Ângelo & Silveira (1997), os objetivos de promoção de vendas incluem estímulos a compra de lotes maiores, desenvolvimento de experimentação junto aos não-usuários e atração de compradores não leais que estejam preferindo marcas concorrentes. Para tanto, algumas ferramentas de promoção de vendas estão disponíveis para realizar esses objetivos, tais como: descontos, brindes, garantias, dentre outras. Porém, é de extrema importância que as lojas de arte floral levem em consideração o tipo de mercado, seus objetivos, as condições competitivas e o custo-benefício de cada uma dessas ferramentas.

É importante salientar que apenas uma boa promoção de produtos não bastará para atrair os clientes, será necessário ainda atender bem o cliente; ofertar produtos e/ou serviços de qualidade; fazê-lo a preços e condições comerciais compatíveis e também assessorar o cliente, antes, durante, e após a venda.

6.2 Informações Externas

O ambiente externo incluiu a análise da concorrência e de variáveis que influenciam no ambiente competitivo da empresa. As variáveis são representadas pelos concorrentes, consumidores, fornecedores e produtores. Dessa forma, as variáveis serão analisadas com base nos resultados obtidos na presente pesquisa.

6.2.1 Ambiente Concorrencial

A importância da concorrência é mais intensa para algumas empresas do que para outras. O varejo de flores está sujeito à concorrência, visto que existem diversos agentes que integram este setor, bem como: gardens centers, funerárias, paisagistas, decoradores e supermercados.

Em relação à competitividade das LAF, foi solicitado aos entrevistados que identificassem quais as vantagens competitivas que a empresa apresenta em relação à concorrência. Os resultados nos mostram que 36% dos entrevistados respondeu ser a qualidade dos seus produtos, 27% o atendimento aos clientes, 22% o prazo de entrega dos produtos e, 15% o menor preço dos produtos.

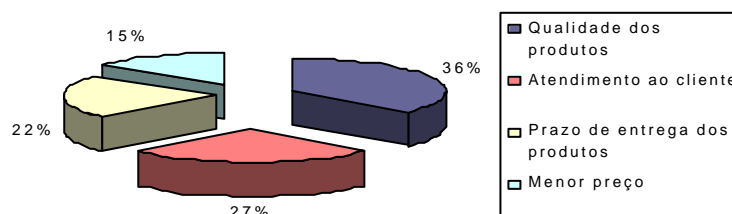


Gráfico 20: Vantagens competitivas identificadas pelas LAF em relação à concorrência

Para Slack (1993), “fazer as coisas melhor“ do que a concorrência é a única forma de garantir a sobrevivência competitiva a longo prazo, é disto que trata a vantagem em manufatura.

O gráfico 20 nos mostra as vantagens competitivas apontadas pelas LAF em relação aos seus concorrentes. Segundo Parente (2000), essas vantagens podem significar maior competência em satisfazer aos clientes ou uma estrutura de custo mais baixa do que o concorrente. A qualidade dos produtos (com maior percentual), abrange as características do produto, contribuindo para satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos clientes intermediários e finais de uma cadeia produtiva e de seus componentes. Entretanto, 36% dos entrevistados tenham respondido que a qualidade de seus produtos é uma das vantagens da sua empresa, os mesmos desconhecem as normas do padrão de qualidade IBRAFLOR. Com isso, confirma-se que o setor carece de uma maior integração entre as empresas, sindicatos e associações do setor no sentido de uma maior divulgação dos padrões e processos inerentes ao setor para que possa ocorrer um melhor desenvolvimento do mesmo.

Uma outra significativa vantagem competitiva apresentada pelas LAF refere-se ao atendimento ao cliente. Observa-se que 27% das LAF buscam satisfazer seus clientes, tanto em função de seus produtos como dos serviços que são oferecidos. Entretanto, como será visualizado no gráfico 25, a maioria das LAF não realiza atividades com o intuito de identificar os desejos dos consumidores, sugerindo que, possivelmente, seja realizado de forma intuitiva.

Atualmente, os clientes estão cada vez mais informados e exigentes. Eles definem o que querem, em que quantidade, quando e onde, em que nível de qualidade e tudo isto a um custo que eles querem pagar (Porter, 1986). Portanto, é relevante que as LAF

dediquem cada vez mais esforços para satisfazer seus clientes, onde podem ser utilizadas ferramentas capazes de coletar, tratar e analisar informações sobre os consumidores, possibilitando assim atender as suas necessidades, mediante procedimentos de micro segmentação, cultivando a fidelidade dos mesmos.

Com o intuito de verificar o comportamento das empresas em relação à concorrência foi solicitado aos gerentes se estes realizavam uma comparação do desempenho de suas empresas com outras do mesmo setor (*Benchmarking*).

Em relação a esta variável, visto que 53% responderam que não fazem acompanhamento, ou seja, ignoram a concorrência, e 47% respondeu que fazem acompanhamento, o que vem a demonstrar que estas LAF acompanham seus níveis de desempenho no que diz respeito a atributos tais como: serviços, preços, produtos oferecidos, dentre outros.

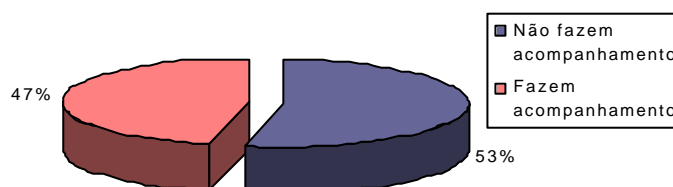


Gráfico 21: Realização de Benchmarking pelas LAF

Para um processo de *Benchmarking*, é fundamental que a empresa busque informações dos seus concorrentes, sendo definido como um processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes (Campus, 1994). Portanto, percebe-se que o *Benchmarking* é, essencialmente, um processo de informação concorrencial.

Para identificar o grau de conhecimento apresentados pelas empresas em relação aos seus principais concorrentes, foi solicitado que os gerentes identificassem os pontos fortes e fracos de um dos seus maiores concorrentes. A avaliação da concorrência está apoiada na identificação de seus pontos fortes e fracos, onde esta análise ganha destaque em setores maduros, de baixo crescimento, onde a ênfase concentra-se em superar a concorrência.

Em relação aos pontos fortes identificados, 46% respondeu ser a marca da loja, 36% ter capital de giro e 18% a inovação. É importante que as LAF avaliem suas forças e fraquezas comparando-se com os concorrentes, onde os pontos fortes do seu principal concorrente aqui identificados correspondem às vantagens competitivas que as lojas de arte floral deveram buscar com o objetivo de tornarem-se competitivas.

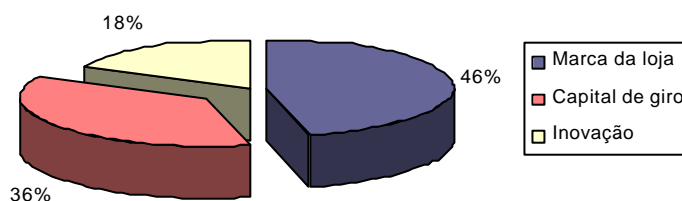


Gráfico 22: Pontos fortes do principal concorrente identificados pelas LAF

Quanto aos pontos fracos identificados pelas LAF em relação ao seu principal concorrente, 50% respondeu ser o preço elevado do produto, 31% a qualidade do produto e 19% o atendimento ao cliente. Cabe dizer, que a identificação dos pontos fracos exige uma pesquisa comparativa, onde estes correspondem aos pontos fortes das LAF.

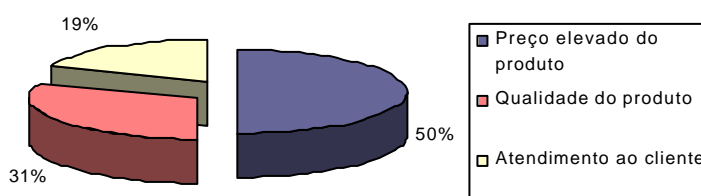


Gráfico 23: Pontos fracos do principal concorrente identificados pelas LAF

Verificou-se que as LAF souberam identificar os pontos fortes e fracos do seu principal concorrente. Dessa forma, pode-se dizer que uma análise da concorrência levando em consideração os pontos fortes e fracos dos concorrentes é de extrema relevância para a implementação de uma estratégia competitiva.

6.2.2 Posição das Empresas quanto ao Conhecimento dos Consumidores

Os consumidores podem ser considerados influenciadores diretos da concorrência, em função da exigência de qualidade dos produtos e serviços, bem como de outros elementos que venham a satisfazer suas necessidades.

Com o intuito de verificar se as empresas procuram identificar as necessidades e desejos dos consumidores foi solicitado aos gerentes que identificassem o que mais o consumidor valoriza ao entrar na loja, onde 29% identificou ser o atendimento ao cliente, 27% a qualidade dos produtos, 23% a variedade dos produtos e 21% o preço.

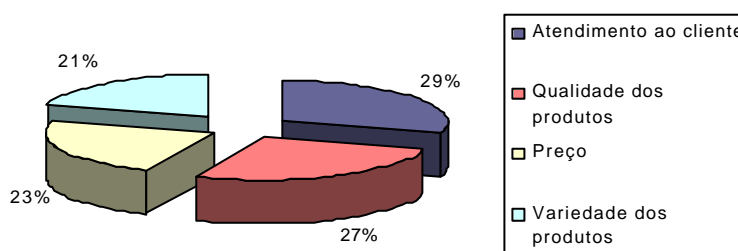


Gráfico 24: Atributos valorizados pelo consumidor sob a ótica das LAF

Os resultados apresentados no gráfico 24 nos mostram que os principais atributos dizem respeito às formas de atendimento aos clientes, à qualidade dos produtos, ao preço e a variedade de produtos. O cliente no mercado de hoje é mais exigente, não somente em relação à qualidade do produto, mas também quanto aos serviços oferecidos. Portanto, as empresas que alcançarem reconhecimento pela excelência no

atendimento, possivelmente conseguirão estabelecer uma vantagem diferencial sobre sua concorrente. Em relação ao atributo preço, este dependerá do mercado a ser atingido, pois dependendo do nível social de cada fatia de mercado, torna-se necessário estipular preços específicos que venham a adequar-se às possibilidades dos consumidores.

Diante disso, constatou-se que os consumidores buscam melhor atendimento, variedade de produtos e serviços e menor custo.

Os consumidores dão preferência a lojas que consigam satisfazer a suas expectativas, mesmo que pratiquem preços mais altos. Embora se tenha observado nesta pesquisa, que os consumidores valorizam a qualidade, o atendimento, a variedade e o preço, cabe salientar que outros aspectos específicos também podem ser valorizados, como o status (prestígio da marca e a sofisticação da decoração), e a conveniência na localização (conveniência e a proximidade da localização). Um exemplo são as lojas de conveniência que se destacam nesse aspecto, uma vez que conseguem atrair clientes que sabem estar adquirindo os produtos por um preço mais elevado, mas preferem não perder tempo procurando lojas mais baratas, porém mais distantes.

Segundo Parente (2000) para os consumidores orientados para o custo, o principal diferencial entre os varejistas é o preço. Conseqüentemente, esses consumidores preferem varejistas com preços mais baixos. Para definir os preços, é importante que os varejistas levem em conta o poder de atração que a loja pretende exercer, visto que preços menos competitivos podem diminuir o poder de atração da loja; as características dos produtos que estão sendo vendidos, tais como: perecibilidade e exclusividade, promoção, crédito e serviços oferecidos. É importante acrescentar ainda que o varejista poderá praticar preços mais baixos com o intuito de compensar os maiores custos de deslocamento dos consumidores.

Posteriormente a esta identificação dos valores intrínsecos aos consumidores, procuramos verificar se as empresas realizavam algum tipo de coleta de informações com o objetivo de identificar suas necessidades e desejos. Conforme dos resultados, 67% não coleta informações a respeito e 33% coleta informações.

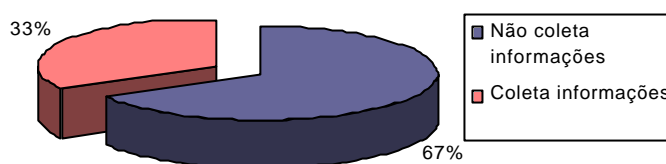


Gráfico 25: Identificação das necessidades e desejos do consumidor sob a ótica das LAF

Observa-se que a maioria das LAF (67%) não coletam informações que identifiquem as necessidades dos consumidores, o que pode ser apontado como um ponto fraco nas LAF. Entretanto, a identificação dessas necessidades é de extrema relevância para que as empresas venham a obter vantagens competitivas sobre seus concorrentes, uma vez que entender os desejos dos consumidores pode ser considerado como sendo um elemento crucial para o melhor desenvolvimento de toda a organização.

6.2.3 Posição das Empresas quanto ao Conhecimento de seus Fornecedores

Os fornecedores são selecionados pelas empresas pelo preço e pela qualidade dos produtos. Com o objetivo de identificarmos o fornecedor dos produtos para as LAF, questionamos qual era seu principal fornecedor, visto que o setor de flores conta com atacadistas, intermediários ou os próprios produtores na entrega dos produtos aos varejistas. Com os resultados, observa-se que 53% é o intermediário e 47% é o atacadista.



Gráfico 26: Identificação do fornecedor do produto para as LAF

Conforme demonstrado no gráfico 26, os maiores fornecedores de flores para as LAF são os chamados “intermediários” e posteriormente os atacadistas. É importante acrescentar que os intermediários são fornecedores que adquirem os produtos nos atacados ou com o próprio produtor e, posteriormente, revendem os produtos para as LAF.

De acordo com os respondentes, não existem problemas quanto à confiabilidade no prazo de entrega dos produtos pelo fornecedor, visto que 86% respondeu que os produtos são entregues em menos de três dias e 14% respondeu que são entregues de quatro a seis dias no máximo. Os fornecedores dirigem-se até as empresas e entregam os produtos semanalmente (em dias fixos), conseqüentemente não gerando atrasos e nem falta de produtos que são disponibilizados para que os consumidores venham a adquirir os produtos desejados. Portanto, pode-se dizer que o indicador de desempenho que proporciona a vantagem da confiabilidade (Slack, 1993) está contida nos processos organizacionais das LAF, visto que a partir da pontualidade do fornecedor, possivelmente os prazos de entrega das flores ao consumidor possivelmente será pontual.

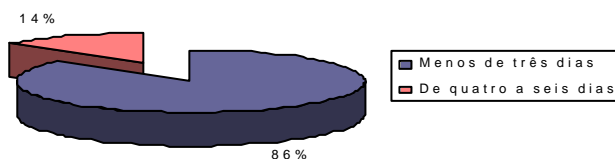


Gráfico 27: Prazo de entrega das flores para as LAF pelo fornecedor

Ainda em relação a esta variável, é importante acrescentar que 57% das empresas respondeu ter uma relação excelente com o fornecedor e 43% ter uma relação boa. Isso demonstra que não existem problemas quanto à aquisição dos produtos pelas empresas, visto que os prazos são cumpridos e os produtos apresentam-se com qualidade. No caso dos produtos apresentarem-se debilitados no momento da entrega, cabe dizer que as lojas de arte floral não aceitam o produto (fato que ocorre raramente).

Gráfico 28: Relação entre as LAF e o fornecedor das flores



6.2.4 Posição das Empresas quanto a Relação com os Produtores

Através desta variável tornou-se possível verificar a falta de relação existente entre as LAF e os produtores de flores. O Rio Grande do Sul é abastecido em grande parte pela Cooperativa Holambra (São Paulo), visto que não consegue atender a toda demanda do estado. Em função dessa situação relacionada a distância com o fornecedor, aproximadamente, 73% não tem relação com o produtor, no que refere-se as técnicas que devem ser utilizadas para manutenção das flores, bem como o preço que deve ser cobrado.

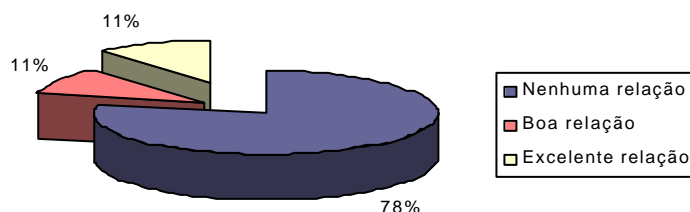


Gráfico 29: Relação entre as LAF e o produtor de flores

Durante este questionamento, os respondentes salientaram que sentem falta de uma articulação com este elo da cadeia produtiva em função de diversos fatores como, por exemplo, um acompanhamento técnico que auxiliasse os floristas a garantirem a qualidade de seus produtos. Alguns dos respondentes teceram ainda os seguintes comentários:

“Sentimos falta de um acompanhamento do produtor para um maior conhecimento dos produtos; para garantir a qualidade dos produtos; técnicas para o armazenamento, dentre outras.” (no caso, do estado de São Paulo, visto que a maioria das LAFs são abastecidas pelo mesmo).

“ Considero importante uma interação com o produtores, pois assim poderíamos detectar tendências de mercado e também identificar alguns problemas”.

“Já tentamos uma aproximação com o produtor, mas não obtivemos sucesso.”

“Os produtores de São Paulo têm atendido às necessidades da minha empresa, porém os produtores aqui do estado (Rio Grande do Sul) são insuficientes e precários. O produtor do Sul deveria investir mais no estado.”

Conforme observado no gráfico 29, a maioria das LAF não têm relação com o produtor. Entretanto, cabe salientar que é notada uma falta de maior interação com este elo da cadeia para que ocorra um melhor desenvolvimento do setor no que diz respeito à algumas técnicas que poderiam ser utilizadas para a manutenção e garantia das flores.

Dessa forma, pode-se dizer que a interação entre o produtor e o varejo é extremamente relevante, visto que esta interação poderia gerar um maior fortalecimento e profissionalização dos produtores e varejistas, aumento de qualidade e redução de desperdícios e ainda propiciar uma maior agilidade nas informações.

6.3 Análise de Cruzamentos Relevantes para a Pesquisa

Com base nos resultados obtidos através das respostas dos entrevistados, neste item serão analisados alguns cruzamentos entre as variáveis que foram indicadores de relevância para a presente pesquisa.

Assim, em cada sub-item a seguir, encontram-se as variáveis cruzadas com a suas respectivas análises.

6.3.1 Requisitos de Qualidade/Tipos de Perda de Insumos

Conforme os resultados da pesquisa, observa-se que os principais requisitos identificados pelas LAF para garantir a qualidade das flores refere-se ao uso de embalagens adequadas para cada produto (68%), ou seja, os produtos com boa apresentação e qualidade aparecem com percentual inferior (25%), gerando muitas vezes, perdas na qualidade destes.

A tabela 1 demonstra que o requisito referente ao uso de embalagens adequadas para cada produto pode não ser considerado adequado o suficiente para que seja prolongado o ciclo de vida das flores, visto que 15 das 35 empresas da amostra sofrem algum tipo de perda em relação à qualidade. Parente (2000), salienta que as previsões de vendas são um componente fundamental, visto que os erros nas previsões causam falta de produtos ou excessos de estoques, provocando graves problemas aos varejistas.

Tabela 1: Cruzamento da variável Requisitos de Qualidade/Tipos de Perda em relação a Qualidade das Flores

Tipos de perda Requisitos de qualidade	Flores murchas	Flores quebradas	Flores velhas	Flores queimadas	Total
Produtos padronizados	4	2	1	0	7
Embalagens adequadas para os produtos	15	4	4	4	27
Padrão IBRAFLOR de qualidade	1	0	0	0	1
Outros	0	0	0	0	0
Total	206	5	4	35	

6.3.2 Identificação do Fornecedor/Data de Embalamento na Embalagem/Requisitos de Qualidade

A ausência de identificação nas embalagens, tanto do fornecedor quanto da data de embalamento são fatores considerados agravantes pelos entrevistados, visto que estes fatores dificultam uma maior divulgação do produto no mercado, como também podem vir a prejudicar o ciclo de vida destes.

Como pode ser visualizado nas tabelas 2 e 3, observa-se que embora 68% das LAF utilize embalagens adequadas para as flores, 77% das embalagens não disponibilizam dados que identifiquem o fornecedor e 87% delas não informam a data da embalagem das flores. Dessa forma, estas questões deveriam ser repensadas, visto que estas pode ser alguns dos critérios estipulados pelos consumidores no momento de aquisição de determinado produto.

Tabela 2: Cruzamento da variável Identificação do Fornecedor na Embalagem/ Requisitos Qualidade

Requisitos de qualidade \ Identificação fornecedor na embalagem	Identificação fornecedor na embalagem			Total
	Não resposta	Sim	Não	
Não resposta	4	0	3	7
Produtos padronizados	0	1	6	7
Embalagens adequadas para os produtos	0	5	14	19
Padrão IBRAFLOR de qualidade	0	1	0	1
Outros	0	0	1 1	
Total	4	7	24	35

Tabela 3: Cruzamento da variável Data de Embalamento das flores/Requisitos de Qualidade

Requisitos de qualidade \ Identificação data na embalagem	Identificação data na embalagem			Total
	Não resposta	Sim	Não	
Não resposta	4	0	3	7
Produtos padronizados	0	0	7	7
Embalagens adequadas para os produtos	0	4	15	19
Padrão IBRAFLOR de qualidade	0	1	0	1
Outros	0	0	1 1	
Total	4	7	24	35

6.3.3 Informações do Consumidor/Atributos do Consumidor

A maioria das empresas pesquisadas não coletam informações com o intuito de identificar as necessidades dos consumidores, o que conseqüentemente torna difícil identificar os atributos valorizados por estes. Em função disto, tornou-se relevante cruzar estas variáveis, conforme demonstrado na tabela 4.

**Tabela 4: Cruzamento da variável Coleta Informações do Consumidor/
O que o Consumidor Valoriza**

Realiza coleta de O que o consumidor valoriza	informações	Nunca	Raramente	As vezes	Sempre	Total
Qualidade das flores		12	1	3	8	24
Atendimento cliente		11	2	5	8	26
Variedade		3	0	1	2	6
Promoção		1	0	0	0	1
Tradição		1	0	1	0	2
Crédito		0	0	1	0	1
Outro		0	1	0	2	3
Total		28	4	9	20	61

De acordo com esta tabela, os resultados nos mostram que embora os proprietários das LAF identifiquem a qualidade das flores e o atendimento ao cliente como sendo o que mais os consumidores valorizam ao entrarem em suas lojas, a grande maioria não coleta informações de seus clientes. Portanto, pode-se dizer que possivelmente estes valores não são fidedignos, ou seja, são baseados no que os proprietários das LAF acreditam ser. A identificação desses valores, embora seja considerado importante pelos proprietários, não são questionados ao agente mais importante que influenciará em todo processo – “o cliente”.

6.3.4 Prazo de Entrega do Fornecedor/Vantagem Competitiva do Concorrente

De acordo com os resultados, existe uma confiabilidade no prazo de entrega dos produtos pelo fornecedor, ou seja, os produtos são entregues em dias fixos e sem atrasos. Com o intuito de verificar se esta variável apresenta-se como uma vantagem competitiva para as empresas pesquisadas fez-se o cruzamento apresentado na tabela 5.

**Tabela 5: Cruzamento da variável Prazo de Entrega do Fornecedor/
Vantagem Competitiva do Concorrente**

Vantagens competitivas concorrente	Prazo de entrega fornecedor		Total
	Menos de 1 hora	De 1 a 2 horas	
Qualidade dos produtos	5	16	21
Formas de pagamento	0	5	5
Menor preço	2	6	8
Estoque	0	2	2
Outra	3	9	12
Total	10	38	48

Em relação às respostas dos entrevistados, observa-se que uma das vantagens competitivas de um de seus maiores concorrentes identificadas é a qualidade das flores, visto que é a mais significativa. Analisando ainda esta tabela, pode-se salientar que para os proprietários das LAF, esta vantagem pode estar associada ao prazo de entrega das flores pelo fornecedor, possibilitando que a empresa concorrente disponha da vantagem da confiabilidade (Slack, 1993).

6.4 Principais Resultados Resumidos

Com o objetivo de sintetizar melhor os resultados, apresentam-se a seguir, um quadro (ver quadro 3) resumindo os principais resultados obtidos nesta pesquisa que auxiliam na compreensão sobre o funcionamento das LAF. Para cada uma das variáveis contidas nesta pesquisa, destacam-se também os indicadores mais significativos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões desta pesquisa, algumas limitações, as contribuições ao estudo e algumas sugestões que possam dar continuidade ao tema para estudos futuros.

7.1 Conclusão

A partir dos resultados analisados no capítulo anterior, torna-se possível responder a questão de pesquisa apresentada na introdução desta dissertação:

Quais as informações críticas para compreender o funcionamento das LAF no município de Porto Alegre, na obtenção de maior competitividade e na estruturação articulada com os outros elos integrantes da cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais do Rio Grande do Sul (CPFPO/RS)?

Para responder a esta questão serão sintetizados os resultados, associando os objetivos específicos com a questão de pesquisa e as conclusões deste estudo.

Os **dois primeiros objetivos específicos** desta pesquisa foram: a identificação de variáveis e indicadores pertinentes para a análise das LAF do CVFPO/RS através da literatura e dos recursos oferecidos na Internet e, a identificação e análise de tendências emergentes do ambiente concorrencial nacional e internacional relevantes para o CVFPO. As conclusões apresentadas a seguir, referentes ao mercado nacional e internacional, foram obtidas através do levantamento de dados e de informações na literatura e na Internet.

7.1.1 Mercado Nacional

No mercado nacional, foram detectadas as seguintes tendências:

- **Investimentos em tecnologias limitados** – os dados e informações referentes a utilização de tecnologia no Brasil é ainda incipiente. Entretanto, salienta-se que as novas tecnologias serão relevantes para as empresas diferenciem-se no mercado, proporcionando assim ganhos mais significativos. Para Borgers (1999), estes ganhos podem ser a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, a redução dos custos, a melhoria da produtividade e durabilidade dos produtos.

Dessa forma, ressalta-se que os floristas das LAF deverão empregar grande parte de sua gestão no controle de qualidade dos produtos, ou seja, desde a produção até o consumo. O transporte das flores, as embalagens e o controle das informações podem ser considerados elementos-chaves que auxiliarão as LAF a alcançarem vantagens nos seus negócios.

- **Qualificação dos recursos do setor** – não foram encontrados dados referentes à formação e qualificação do profissional que atuará na área de flores no mercado nacional, evidenciando que não há uma busca por profissionais capacitados para desempenhar as funções.

Entretanto, já nas empresas da amostra, observou-se que 20% (gráfico 13) dos entrevistados preocupam-se em contar com profissionais capacitados para um melhor desempenho das atividades. Confirma-se então, que os varejistas começam a reconhecer a importância dos funcionários para o crescimento da empresa, e 32% deles (gráfico 14) estão empenhados em investir em programas de treinamento e de capacitação profissional. Segundo Chiavenato (2000), um dos processos da administração é que a

empresa disponha de pessoas necessárias às suas operações e a partir disso, desenvolva as habilidades destas.

- **Sistema logístico da cadeia produtiva de flores** - observaram-se empresas especialmente voltadas para a satisfação do cliente e, em particular à qualidade do produto. Algumas, inclusive, desenvolveram parcerias com floriculturas de outros países a fim de atender seus clientes num prazo de 24 horas. As cooperativas são as que mais se destacam nesse sentido, como por exemplo, a Cooperativa Holambra, localizada em São Paulo.

Nas empresas da amostra, a preocupação com a satisfação dos clientes também foi identificada como sendo importante. Entretanto, a grande maioria dos proprietários das LAF não coleta informações para identificar as necessidades dos clientes, como foi mostrado no gráfico 25. Isso vem a demonstrar que embora exista esta preocupação, não são adotados critérios suficientes pelos proprietários com o intuito de detectar os desejos dos consumidores para proporcionar uma maior satisfação para os mesmos.

7.1.2 Mercado Internacional

Em relação ao mercado internacional, apresentaram-se as seguintes tendências:

- **Mercado voltado para a exportação** – embora o transporte de flores não seja uma atividade fácil, pelo produto ser extremamente sensível, a exportação de flores está amplamente presente no mercado internacional. Existem empresas que são especializadas nesse serviço visando propiciar o máximo de qualidade aos consumidores. Um exemplo dessa dinamização de mercado é a “Flower Council Export of Austrália”, que desenvolveu inclusive, de um código ético para encorajar e assegurar responsabilidades nas práticas de vendas dentro da indústria de flores.

Alguns países como Holanda, Colômbia, Dinamarca, Austrália, Equador, dentre outros, são responsáveis pelo comércio mundial de flores e plantas ornamentais (Castro, 1998). Observa-se que o mercado internacional pode ser considerado diversificado e sujeito a modificações, o que exige que o exportador analise as tendências dos consumidores para possam ser identificadas as melhores oportunidades, visto que o consumo tem crescido nas últimas décadas.

- **Qualidade dos produtos e serviços** - há uma tendência em qualificar os serviços, a fim de atender melhor o consumidor final, tais como: prazos de entrega reduzidos; investimento em tecnologia que permitem o aspecto de flores frescas por mais tempo e um sistema de logística integrado a fim de atender as exigências do mercado.

Para Christopher (1997), A logística é um processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados através da organização de seus canais de marketing, de modo a maximizar as lucratividades presente e futura através dos pedidos a um baixo custo (Christopher, 1997). A partir desse contexto, pode-se salientar que para as LAF venham a obter vantagens competitivas sobre seus concorrentes, estas devem proporcionar valor para seus clientes através da eficiência no desempenho de suas atividades.

- **Qualificação dos Recursos Humanos que atuam nessa área** - as organizações que mais se destacaram, depois do comércio varejista, foram as organizações educacionais, como inúmeras universidades especializadas na área de flores e cursos abrangendo o setor. A “Floral Art School of Australia” é um exemplo de universidade presente no mercado internacional, em atividade desde 1972, com o objetivo de capacitar profissionais que atuam nessa área.
- **Investimento em pesquisa** - nas universidades específicas da área de flores identificou-se expressivo número de pesquisas, assim como nas associações de

floristas. Essas pesquisas envolvem o uso de tecnologia de porte para a área do cultivo de flores.

- **Tendências na utilização de novas tecnologias** - a Hidroponia, técnica utilizada em 30% das rosas produzidas na Califórnia, na qual a planta recebe os nutrientes através de um sistema de irrigação computadorizado e não através do recipiente a qual está envolto a ela, destacou-se como uma das técnicas mais citadas e atuais.

Observou-se que a tecnologia do comércio eletrônico está sendo utilizada intensivamente para o comércio de flores e plantas, tanto no mercado internacional quanto nacional, especialmente por empresas que atuam no varejo, tais como floriculturas.

É importante acrescentar que após a identificação destas tendências, o cenário para a floricultura nacional parece ser promissor devido a formação de pólos de produção em todo país, amparados pela adoção de novas tecnologias e conceitos internacionais de qualidade, padronização, dentre outros. Esses fatores possivelmente beneficiarão o consumidor nacional que poderá contar com flores de melhor qualidade e preços mais compatíveis com a realidade brasileira.

7.1.3 Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

O **terceiro objetivo específico** deste estudo, referente ao levantamento de dados e informações sobre o funcionamento, a composição e a estrutura, a análise de peculiaridades e dos elementos que compõem o CVFPO/RS, especificamente nas LAF, foi atingido conforme os resultados apresentados no capítulo de análise dos dados. Esses resultados possibilitaram um melhor conhecimento e compreensão das LAF, visto que foram detectados pontos potenciais e críticos para o melhor desenvolvimento desse agente.

O **quarto e último objetivo específico** refere-se à identificação dos FCS nas LAF.

Uma análise prospectiva focaliza tendências futuras com possibilidades de serem diferentes do passado. O objetivo está em orientar na tomada de decisão com base em ameaças que possam provocar modificações no comportamento de variáveis, os chamados Fatores Críticos de Sucesso.

A análise dos dados possibilitou verificar se os indicadores de desempenho (Slack, 1993) estão inseridos nos processos organizacionais das LAF, e para que fossem identificados os FCS pelas LAF. Assim, através de uma síntese dos resultados mais relevantes, conforme apresentado no Quadro 3 foi possível identificar os FCS apontados pelos floristas das LAF com base nos resultados que apresentaram maior frequência de respostas. Tendo em vista que a abordagem de FCS é eficaz para auxiliar as empresas a definir o significado da necessidade de informações (Cornella, 1994), pode-se salientar que a utilização desse método foi relevante em termos de processo e resultados, visto que este é focado na necessidade de informações que um segmento precisa, proporcionando a identificação de informações administrativas que são relevantes para a empresa.

A partir desse levantamento, considera-se que estes são os “Fatores Críticos de Sucesso”, sob a ótica dos floristas das LAF do município de Porto Alegre/RS:

- 1- Atendimento de padrões de qualidade das flores;**
- 2- Acompanhamento das necessidades do cliente;**
- 3- Desenvolvimento dos Recursos Humanos atuantes no CVFPO;**
- 4- Monitoramento da concorrência.**

Após a identificação destes FCS, é importante que se façam alguns comentários individuais a respeito destes.

Em relação ao **primeiro FCS**, pode-se dizer que a ausência do atendimento a um padrão de qualidade pelas LAF foi identificado como tendo maior percentual no estudo realizado. Observa-se que o mercado de flores é altamente competitivo, sendo necessário que alguns requisitos mínimos sejam atendidos, por exemplo, produtos padronizados com boa apresentação e qualidade.

Quanto à qualidade dos serviços, pode-se destacar que um dos pontos fortes identificado nas LAF é quanto ao prazo de entrega dos produtos ao consumidor, ou seja, a confiabilidade proporciona uma maior satisfação para o consumidor e uma menor complexidade para a empresa.

Entretanto, a ausência de informações sobre a procedência e a data de empacotamento nas embalagens é um dos fatores agravantes, conforme relata um dos entrevistados (pág.46). Dessa forma, recomenda-se que os proprietários das LAF adotem uma padronização proposta pela IBRAFLOR para as flores e plantas ornamentais, a partir de algumas informações que devem conter nas embalagens, bem como à critérios de classificação de qualidade.

O **segundo FCS** refere-se ao acompanhamento das necessidades estabelecimento dos clientes. Observou-se que 67% das LAF não coletam informações que identifiquem as necessidades dos consumidores, o que pode vir a ser apontado como um FCS nas LAF, visto que a identificação dessas necessidades é de extrema relevância para que as empresas venham a obter vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

Para Peters e Austin (1990), o primeiro ponto de sustentação da excelência de uma empresa consiste em cuidar excepcionalmente bem dos clientes, através de serviços superiores e qualidade superior.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), as empresas que criam o futuro são empresas que estão constantemente buscando meios de aplicar suas competências em novas formas de atender às necessidades básicas dos clientes. Portanto, o desempenho superior será alcançado pela empresa quando essa atender melhor as necessidades dos clientes e manter constante inovação.

Dessa forma, pode-se afirmar que as empresas necessitam conhecer seus clientes atuais e futuros, os produtos ou serviços que lhes interessam e quais são os motivos de preferência dos produtos de um concorrente sobre os demais. As LAF deverão disponibilizar fontes de informação seguras, por exemplo através de estudos de mercado, buscando a identificação das necessidades dos clientes ou através de contatos diretos com clientes, dentre outras..

O **terceiro FCS** identificado nas LAF refere-se ao desenvolvimento dos Recursos Humanos atuantes no CVFPO. Conforme demonstrado na análise dos resultados, a maioria das empresas não se preocupa em contar com floristas especializados para trabalhar nas empresas, sendo que, na maioria da vezes, este processo é realizado através de indicação. Este é um fator extremamente agravante nestas empresas, pois além de não contarem com funcionários capacitados para o exercício de suas funções, estas empresas não proporcionam cursos para que estes venham a desenvolver melhor suas habilidades. Com isso, conclui-se que não existem critérios seletivos e rigorosos para contratação e aperfeiçoamento dos floristas.

Ainda em relação à capacitação nas empresas, conclui-se que 32% dos proprietários das LAF tenham salientado que proporcionam cursos aos floristas após

contratação, a informação não é suficientemente confiável, pois não souberam relatar que tipos de cursos são oferecidos.

Diante desse contexto, é importante salientar que a capacitação é o processo ajudar o funcionário a adquirir eficiência no seu trabalho, através de apropriados hábitos de pensamento, habilidades, conhecimentos e atitudes (Nascimento e Carvalho, 1997).

Em última análise, conclui-se que a capacitação, quando implantada devidamente, pode proporcionar inúmeras vantagens para as LAF, tais como:

- Possibilita o estudo de necessidades de capacitação de toda empresa;
- Caracteriza os tipos de desenvolvimento de pessoal a serem aplicados;
- Melhoria dos padrões profissionais dos floristas;
- Aprimoramento dos produtos e serviços oferecidos;
- Economia de custos, uma vez que os erros são eliminados;
- Maior segurança econômica, em razão da estabilidade de pessoal, dentre outras.

Dessa forma, a capacitação pode apresentar-se como um instrumento administrativo de extrema importância para o aumento da produtividade do trabalho e, além disso, pode ainda ser considerada como um fator de satisfação para os floristas.

O último FCS se refere ao monitoramento da concorrência.

Na análise dos dados, ficou evidente que as LAF apresentam um baixo nível de conhecimento do ambiente concorrencial, encarando-a com despreocupação. Observa-se, também, que o conhecimento concorrencial é muito restrito e limitado a um nível imediato da empresa.

Partindo do pressuposto que a concorrência influi no sucesso ou fracasso das empresas, determina assim, a adequação das atividades que podem contribuir para seu

desempenho. Através de uma estratégia competitiva é possível estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinarão a concorrência nas empresas (Porter, 1997). É importante que as LAF preocupem-se mais com a concorrência, ou seja, através da realização de Benchmarking como também adoção de critérios seletivos para buscar a satisfação dos clientes podem ser apontados como requisitos cruciais para sua sobrevivência no mercado.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa o custo de fabricação. Este valor refere-se a quanto os clientes estão dispostos a pagar. A excelência pode ser alcançada através de preços mais baixos que os da concorrência. Portanto, existem dois tipos de vantagem competitiva que podem ser buscadas pelas LAF: a liderança de custo e a diferenciação. A partir da liderança de custo, uma LAF pode ver a alcançar e sustentar a liderança, podendo ser considerada como um competidor acima da média, oferecendo seus produtos a preços mais baixos do que seus concorrentes. Entretanto, a diferenciação não pode ser ignorada. Nesse tipo de estratégia, é importante que as LAF selecionem alguns atributos considerados importantes para os consumidores e posicionem os para satisfazer suas necessidades.

Nesse contexto, salienta-se que uma função de manufatura saudável proporciona: força para sustentar a concorrência, vigor para manter melhoras no desempenho competitivo e versatilidade operacional (Slack, 1993). Dessa forma, pode-se concluir que os objetivos de desempenho da manufatura, apresentados no item 4.2.1, contribuem para a competitividade como um todo, onde a operação de manufatura deve ser capaz de estabelecer a importância dos seus objetivos de desempenho e julgar o seu desempenho alcançado em cada um deles.

Enfim, com base na disponibilidade ou não dos objetivos de desempenho e, posteriormente, com a identificação dos FCS, conclui-se que esta abordagem gerou um melhor conhecimento de questões-chave para que as LAF venham obter vantagens sobre

os concorrentes. Também, proporcionou uma análise de informações para compreender o seu funcionamento e sua ligação com a cadeia produtiva deste setor.

Embora, os FCS continuem sendo o ponto principal para os gerentes, pode-se dizer que o mérito é do processo de inteligência competitiva, visto que este processo induz a um questionamento de algumas questões cruciais para definir a necessidade da inteligência aos gerentes.

7.2 Limitações da Pesquisa

A presente pesquisa apresenta as seguintes limitações:

- Escassa literatura sobre cadeias produtivas no Brasil;
- Resistência de alguns proprietários das LAF em participar da pesquisa;
- Amostra limitada às LAF no município de Porto Alegre. A pesquisa poderá futuramente abranger toda a composição do CVFPO e também se estender a outros municípios do Estado do Rio Grande do Sul.

7.3 Contribuições da Pesquisa

Esta pesquisa, além de contribuir para a área acadêmica, fornece subsídios para a área de agro-negócio, mais especificamente para a CPFPO/RS. Essa relevância refere-se a um melhor conhecimento sobre as LAF, integrante do elo de comercialização da CPFPO/RS, e, principalmente, à identificação de alguns fatores que estão sendo considerados críticos, sob a ótica dos floristas, para que possa ocorrer um melhor desenvolvimento do setor.

Portanto, pode-se enumerar algumas das principais contribuições alcançadas:

Para a área acadêmica:

- Validação de um instrumento de pesquisa para o levantamento de dados e informações que poderá ser utilizado em outras cadeias produtivas;
- Levantamento de variáveis, de indicadores e a identificação de FCS pertinentes a análise do comércio varejista.

Para o setor pesquisado:

- Identificação do processo de sistematização de informações nas LAF para uma melhor compreensão sobre o seu funcionamento na CPFPO/RS;
- Sensibilização dos proprietários das LAF para a utilização de informações do ambiente concorrencial como forma de obtenção de maior competitividade;
- Contribuição para o desenvolvimento de um diagnóstico sobre a CPFPO/RS que será realizado por alunos e professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, juntamente com o SEBRAE – Porto Alegre, com o objetivo de desenvolver o setor de flores no Estado do Rio Grande do Sul.

7.4 Sugestões para Pesquisas Futuras:

Como proposta para estudos futuros a partir desta dissertação, pode-se aprofundar a investigação, através de uma maior especificação sobre algumas variáveis.

Cabe também ressaltar que a forma de coleta e análise dos dados não esgotou a possibilidade de futuros estudos, especificamente no que se refere aos outros elos pertencentes a CPFPO.

Dessa forma, é possível aplicar o instrumento de análise de dados, presente nesta pesquisa, em outros elos integrantes do CVFPO, tais como: garden centers, funerárias, paisagistas, decoradores, supermercados. A partir disso, poderão ser realizadas comparações com os dados referentes ao CVFPO nas LAF, relatados nesta pesquisa.

Em razão da grande competitividade no setor de flores, recomenda-se uma divulgação destas pesquisas e dos resultados com o intuito de melhorar o relacionamento entre todos os agentes da CPFPO. Neste sentido, poderão ser intensificados e melhor qualificados os processos organizacionais através de um melhor uso das informações internas e externas.

8 BIBLIOGRAFIA

AKI, A. Atlas Brasileiro do Mercado de Flores e Plantas Ornamentais, 2000.

BATALHA, M. O. Recursos Humanos para o Agronegócio Brasileiro. Brasília: CNPq, 2000.

_____. Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (coordenador). Gestão Agroindustrial, vol.1. São Paulo: Atlas, 1997.

BETTIS, R. A. ; HITT, M. A. The new competitive landscape. **Strategic Management Journal**, v.16., p. 7-9, 1995.

BLEICHER, S.; OLIVETTE, P. de A.; CASTRO, E.F. de. Diagnóstico da floricultura do Estado de São Paulo. **Revista Brasileira de Horticultura Ornamental**, v.2, n.2, p.1-18, 1996.

BLISKA, F.M.; GONÇALVES, J.R. Estudo da Cadeia Produtiva de Carne Bovina no Brasil. In: CASTRO, A. M.G de.; LIMA, S.M.V.; GOEDERT, W.J.; FILHO, A. de F. & VASCONCELOS, J.R.P. Cadeias Produtivas e Sistemas Naturais: Prospecção Tecnológica. Brasília: Embrapa-SPI/Embrapa-DPD, 1998.

BORTOLETO, E.E. Cadeia industrial do leite no Estado de São Paulo: tendências e demandas. In: **Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**, v. 1, p.716-736, Anais. Aracaju: SOBER, 1996.

Borges??????????

BUDAG, P.R.; Silva da, T.P. Cadeias Produtivas do Estado de Santa Catarina: Flores e Plantas Ornamentais - **Boletim Técnico**, n. 106. Florianópolis: Epagri, 2000.

CARVALHO, A.V.; & NASCIMENTO, L.P. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira, 1997.

CAMPOS, F.M. P. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v.34, n.6, p.33-45, nov./dez. 1994.

- CASTRO, C. E. F. Cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais. **Revista Brasileira de Horticultura Ornamental**, v.4, n1/2, p. 1-46, 1998.
- CASTRO, A.M.G.de.; LIMA, S. M.V. & FREITAS, F.A. Análise de Cadeias Produtivas Agropecuárias e Oportunidades para a Automação. **Revista Brasileira de Agroinformática**, v.1, n.1,1998.
- CHIAVENATO, I. Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CORNELLA, A. Los Recursos de Informacion. Madrid: McGraw-Hill, 1994.
- CHRISTOPHER, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DAY, George S. Estratégia voltada para o mercado. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- DE ANGELO, C. F. & DA SILVEIRA, J.A.G. Varejo competitivo. São Paulo: Atlas, 1997.
- HAMEL, Gary & C.K. PRAHALAD. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KAMPF, A. N. A Floricultura em Números. **Revista Brasileira de Horticultura Ornamental**, v.3, n.1, p.1-7, 1997.
- KAMPF, A. N.; DAUDT, R. S. Diagnóstico da Floricultura no Rio Grande do Sul. **Ciência Rural**, UFSM, v.29, n.3., p. 561-563, 1999.
- LESCA, H.; & ALMEIDA, F.C. de. Administração Estratégica da Informação. **Revista de Administração**, v.29, n.3, p. 66-75, jul./set., 1994.
- MEIRELLES????????????????????
- MIRANDA, R. L. Marketing do varejo: e alianças estratégicas com a indústria. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- OLIVEIRA, J.R.B.de.; LOPES, G. M. B.; BORBA, E.R. & HOLANDA, M. C. de. Estudo da Cadeia Produtiva do Tomate no Vale do São Francisco. In: CASTRO, A.M.G. de; LIMA, S.M.V.; GOEDERT, W.J.; FILHO, A. de F. & VASCONCELOS, J.R.P. **Cadeias Produtivas e Sistemas Naturais: Prospecção Tecnológica**. Brasília: Embrapa-SPI/Embrapa-DPD, 1998.
- PARENTE, J. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

- PELLINI, T. Estrutura de custos da cadeia produtiva de leite na região sul do Brasil. Dissertação de Mestrado, UFRGS. Porto Alegre, 1995.
- PETERS & AUSTIN apud DAY. Estratégia voltada para o mercado. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- PINAZZA, L.A. & ALIMANDRO, R. Reestruturação no Agrobusiness Brasileiro: Agrobusiness no Terceiro milênio. Rio de Janeiro: **Associação Brasileira de Agrobusiness**, 1999.
- PORTER, M. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- REGIS, B.; FLEURY, P.B.;FRITSCH, W. Indicadores Microeconômicos do desempenho Competitivo. **Revista de Administração**, v.29, n.2. São Paulo, 1994.
- ROCKART, J.F. **Harward Business Review**, v.57, n.2, p.81-83, 1979.
- ROTH, A. Achieving Strategic Agility through Economies of Knowledge. **Strategy and Leadership**, March/April, 1996b.
- ROESCH, Sylvia M. A.. Projetos de estágio do curso de administração. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROUACH, D. Que sais-je? La veille technologique et l'intelligence économique. 1 ère. Paris: Universitaires de France, 1996.
- SARTOR, J. Cadeia de Flores e Plantas Ornamentais. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: UFRGS, 2001.
- SATO, R.A. C. de.; & REIS, R.; & REIS, A. J. Competitividade da cadeia industrial do queijo no Mercosul, v.2, p. 1010-1030, Anais. Aracaju: SOBER, 1996.
- SILVA, A. L. & FISCHMANN, A. A. A Tecnologia da Informação e Estratégias Empresariais na Gestão de Cadeias Produtivas no Agrobusiness Brasileiro: Estudo de Caso. **Revista Brasileira de Informática**, v.1, n.1, p.77-88, 1998.
- SILVA, P.C.G.; LEÃO, P.C.S.de.; CERDAN, C.; SAUTIER, D.; MENHAZUDDIN, M.; BENTZEN, M.C. & BARRETO, M.C. A Cadeia Produtiva da Uva de Mesa do Nordeste

do Brasil. In: CASTRO, A.M.G. de; LIMA, S.M.V.; GOEDERT, W.J.; FILHO, A. de F. & VASCONCELOS, J.R.P. **Cadeias Produtivas e Sistemas Naturais: Prospecção Tecnológica**. Brasília: Embrapa-SPI/Embrapa-DPD, 1998.

SLACK, N. Vantagem competitiva em manufatura. São Paulo: Atlas, 1993.

VARGAS, L. M. Inteligência Competitiva: uma questão de vida ou morte também para as pequenas e médias empresas. **Jornal do Comércio**. Porto Alegre, 1996.

ZACCARELLI, S.B.A. A nova ideologia da competitividade. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.1, jan./fev., 1995.

ANEXOS



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Identificação de Fatores Críticos de Sucesso: o caso do comércio varejista de Porto Alegre

Objetivo da pesquisa: Esta pesquisa tem a finalidade de identificar os Fatores Críticos de Sucesso nas lojas de arte floral, especificamente a cadeia de flores de corte, para um melhor desenvolvimento do setor.

Mestranda: Daniela Cunha-EA/PPGA/UFRGS

Empresa: _____

Entrevistador: _____

Data: _____

Dados sobre a Empresa

1 Nome da empresa: _____

2 Endereço: _____

3 Cep: _____ 4 Cidade: _____

5 Telefone: _____ 6 E-mail: _____

7 Situação da empresa:

() matriz. Se matriz, quantas filiais possui? _____

() filial

8 Ano de fundação: _____ 9 Número de funcionários: _____

10 Vinculação com associações do setor:

() sim Qual? _____

() não

Dados do Proprietário

11 Formação:

primário secundário cursos técnicos superior pós-graduação

outro: _____

12 País de origem:

Brasil Itália Alemanha Japão

outro: _____

Variáveis Internas

V1: Qualidade das Flores

13 Quais os requisitos observados quanto à qualidade das flores:

produtos padronizados

uso de embalagens adequadas para cada produto

padrão IBRAFLORES de qualidade (Instituto Brasileiro de Floricultura)

14 Quais são os procedimentos adotados pela empresa para garantir a qualidade dos produtos?

15 Quais são os tipos de perda em relação à qualidade das flores?

16 Qual o percentual dessas perdas?

10% 10% a 20% 20% a 30% 30% a 40%

17 Quais as opções comerciais utilizadas na comercialização de flores:

balcão tele vendas internet

outros. Quais? _____

18 A empresa tem logotipo?

sim

não

19 Quais os tipos de embalagens utilizadas e qual o material que são confeccionados?

caixas _____ vasos _____ cestas _____

outros: _____

20 A empresa desenvolveu um tipo de embalagem própria para os produtos?

sim

não

21 Qual o material utilizado para as embalagens dos arranjos?

papel manilha papel de seda papel celofane papel crepom

outro. Qual? _____

22 Existe uma identificação do fornecedor no rótulo da embalagem?

sim

não

23 Na embalagem do produto, consta a data de embalagem?

sim

não

24 A embalagem acompanha alguma orientação sobre a conservação do produto?

sim

não

25 A empresa realiza controle de estoque de seus produtos?

sim. De que forma? _____

não

26 Quanto à entrega dos produtos, assinale o prazo médio estimado:

menos de 1 hora de 1 a 2 horas de 3 a 4 horas mais de 4 horas

27 A empresa consegue atender a todos os seus pedidos?

sim

não. Por quê? _____

28 Qual o percentual de pedidos não atendidos no último mês?

0% 10% 10% a 20% 20% a 30% 30% a 40%

V2: Armazenamento dos Produtos e Infra-estrutura da Empresa

29 Quais são os recursos utilizados e sua capacidade para o armazenamento dos produtos?

câmara fria - capacidade: _____

geladeira - capacidade: _____

não tem

outro. Qual: _____ capacidade: _____

30 Qual o tempo de armazenamento: _____

31 O custo do armazenamento em relação ao custo das flores paga ao fornecedor, apresenta-se:

alto médio baixo

32 Posicione a sua empresa quanto a questões relacionadas com sua infra-estrutura:

1= excelente 2= boa 3= regular 4= ruim 5= péssima

lay-out decoração iluminação localização capacidade de armazenamento

V3 Capacitação nas Empresas

33 A empresa faz previsões de suas atividades?

sim. De que tipo? _____

não

34 A empresa busca por profissionais especializados (funcionários) para atuarem no setor de flores?

sim. Onde? _____

não

35 A empresa proporciona capacitação aos funcionários:

sim. De que tipo? _____

não

V4 Transporte dos Produtos

Do Produtor ou Fornecedor até o Varejo

36 Identifique quem é o encarregado pelo transporte dos produtos até chegar na empresa:

a própria da empresa o produtor o intermediário o atacadista

outro: _____

37 Como é calculado o custo desse transporte:

por lote de fornecimento por semana por mês

outro. Qual: _____

Do Varejo até o Consumidor

38 A empresa realiza a entrega de seus produtos, com o auxílio de:

carro moto não realiza

outro: _____

39 A empresa conta com terceirização de serviços para realizar a entregas dos produtos?

sim

não

V5 Estratégias de Venda

40 Como a empresa define o preço de venda?

utiliza o preço de mercado em função dos custos equilíbrio-preço de mercado e em função dos custos

outro. Qual? _____

41 Quais os itens que pesam mais no custo total do produto? (Até duas opções)

aquisição do produto impostos e taxas infra-estrutura transporte aluguel

outro: Qual? _____

42 Quais são as formas de pagamento disponibilizadas para o consumidor?(Podem ser indicadas até três opções):

à vista cheque pré-datado cartão de crédito

outra: Qual? _____

43 A empresa realiza promoção de seus produtos:

semanalmente mensalmente anualmente somente em datas comemorativas

sazonalmente nunca

44 Quais os mecanismos utilizados pela empresa para anunciar suas promoções:

out-door internet rádio jornal folders mala-direta

() outro: _____

45 Geralmente, as promoções são feitas:

() no preço () com brindes aos clientes

() outra. Qual? _____

Variáveis Externas

V6 Concorrência

46 Das vantagens competitivas listadas a seguir, quais sua empresa apresenta em relação à concorrência (marque as três mais importantes):

() qualidade dos produtos () menor preço () estoque

() formas de pagamento () prazos de entrega

() outra: _____

47 Com relação a concorrência, você considera sua empresa numa posição:

1= forte 2= média 3= fraca 4= não sabe ()

48 A empresa realiza uma comparação do desempenho da sua empresa com outras da mesma área (Benchmarking)? Ex: preços, serviços, produtos oferecidos...

() sim

() não

49 Cite os pontos fortes de um dos seus maiores concorrentes:

50 Cite os pontos fracos de um dos seus maiores concorrentes:

V7 Consumidores

51 No seu entender, o que o consumidor mais valoriza na sua loja (cite os três mais importantes):

() qualidade () promoção () status () tradição () atendimento () variedade

() apoio técnico () crédito () outro. Qual? _____

52 A empresa coleta informações dos consumidores com o intuito de identificar suas necessidades e desejos?

() sim

() não

V8 Fornecedores

53 Identifique quem fornece os produtos para sua empresa:

() atacadista () intermediário () produtor

() outro. Qual? _____

54 O prazo de entrega dos produtos pelo seu principal fornecedor varia de:
() menos de 3 dias () de 4 a 6 dias () de 7 a 9 dias () mais de 9 dias () irregular

55 Existem problemas quanto à confiabilidade no prazo de entrega dos produtos pelo fornecedor?
() sim. Especifique: _____
() não

56 A empresa desenvolve alianças com fornecedores para desenvolver novos produtos ou tecnologias (ex: fornecimento de flores exóticas...):
() sim
() não

57 Qual é a relação da empresa com os fornecedores?
1= excelente 2= boa 3= regular 4= ruim 5= péssima 6= nenhuma ()

V9 Produtor

58 Qual a relação da empresa com os produtores de flores?
1= excelente 2= boa 3= regular 4= ruim 5= péssima 6= nenhuma ()

59 O segmento de produção de flores está atendendo as necessidades da empresa?
() sim
() não. Por quê? _____

60 Após ter respondido a todas essas questões, você pode apontar resumidamente quais os pontos críticos essenciais para o funcionamento do seu negócio?

61 O que você tem feito para atender a esses pontos críticos?

Observações: _____
