

DETERMINANTES DE DESEMPENHO DO SETOR DE FLORES

CRISTIANE DE SOUSA FLORÊNCIO

crissousaf@hotmail.com

ODERLENE VIEIRA DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

oderlene@hotmail.com

DETERMINANTES DE DESEMPENHO DO SETOR DE FLORES

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio da floricultura no Brasil vem ocupando posições relevantes como atividade economicamente crescente, tanto em termos de volume de produção, número de produtores, quanto em relação à geração de ocupação e renda, notadamente na última década (JUNQUEIRA; PEETZ, 2014a). Este crescimento foi condicionado pela evolução favorável de indicadores socioeconômicos, pelas melhorias no sistema distributivo destas mercadorias e pela expansão da cultura do consumo das flores como elementos expoentes de qualidade de vida, bem estar e reaproximação com a natureza (NEVES; ALVES PINTO, 2015).

No período de 2000 a 2008, o Brasil vivenciou um notável crescimento em suas vendas de flores no mercado internacional, por meio do programa de apoio às exportações de flores do Brasil (HORTICA, 2015). As exportações saltaram de US\$ 11 milhões, em 1990, para até US\$ 35,5 milhões, em 2008 (HORTICA, 2015).

Dentre os estados que despontaram no agronegócio de flores, o Ceará é considerado um dos principais produtores (NEVES; ALVES PINTO, 2015), entre 2003 e 2013 o estado apresentou aumento de 217% na área cultivada (ADECE, 2014).

Apesar do crescimento do setor, desde 2011, as produtoras de flores têm enfrentado dificuldades ocasionadas pelo decréscimo das exportações. Diante da retração do mercado externo, os produtores do setor de flores precisaram adotar estratégias, que inexistia no contexto anterior, para continuidade e sucesso no mercado.

No entanto, alguns produtores, a exemplo das floriculturas da Serra da Ibiapaba - CE, têm apresentado desempenho superior. Portanto, a questão que orientou este estudo foi: Quais os determinantes do desempenho superior das maiores produtoras de flores da Serra da Ibiapaba - CE frente ao cenário de retração do mercado externo? O objetivo da presente pesquisa consiste em identificar os determinantes do desempenho das principais produtoras de flores da Serra da Ibiapaba tendo como base o Tripé da Estratégia.

Esta pesquisa mostra-se relevante por trazer para a academia as perspectivas estratégicas na explicação de fenômenos organizacionais específicos por meio da utilização do Tripé (PENG, 2008), percebe-se que há amplo espaço para discussões sobre o *framework*, pois das 1.429 edições dos periódicos brasileiros da área de ciências sociais aplicadas elaborados desde os anos 2000 e disponíveis na base de dados da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), 32 artigos tratam de determinantes de desempenho e nenhum deles abordava o tema voltado ao setor de floricultura (SciELO, 2016).

No Brasil, existem poucos trabalhos voltados ao agronegócio de flores e quando há, são escassos os que avaliam aspectos relacionados a estratégias empresariais. Na base de dados dos periódicos publicados nos últimos 10 anos e disponibilizados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), existem 114 (10%) pesquisas que tratam do agronegócio de flores, onde 14% abordam o assunto gestão e em sua maioria são de origem internacional (CAPES, 2016).

A relevância dos resultados é ainda mais significativa para gestores do agronegócio de flores localizados na Serra da Ibiapaba, aos órgãos de suporte a cadeia produtiva, porque, de posse dessas informações, podem obter esclarecimento sobre erros e acertos na tomada de decisão, e direcionar esforços a fim de sistematizar o processo e aumentar a possibilidade de êxito.

2 DETERMINANTES DE DESEMPENHO

A busca pelo desempenho superior e sua relação entre vantagem competitiva e desempenho está presente em boa parte dos estudos na gestão estratégica (BRITO; BRITO, 2012), portanto, identificar o meio pelo qual uma organização empresarial conseguirá obter desempenho superior ao dos concorrentes é um dos maiores desafios no estudo (COSTA; BATISTA; ALMEIDA, 2014).

Nesse contexto, a vantagem competitiva é considerada como a principal hipótese para explicar o desempenho superior das empresas (POWELL, 2001; WIDODO, 2011). Contudo, o desempenho de uma empresa pode ser afetado por outros fatores além de sua vantagem competitiva. O fato de pertencer a uma indústria, por exemplo, traz implicações que afetam todos os participantes deste setor, e pode ser um dos fatores influenciadores do desempenho (VIANA; LUNA; TELES, 2014).

Medidas financeiras são percebidas como úteis para fornecer informações sobre o nível de esforço relacionado a tarefas que afetam o desempenho financeiro de curto prazo (DIKOLLI; VAYSMAN, 2006; LAMBERT; LARCKER, 1987; HOSKISSON; HITT; HILL, 1993), portanto não seriam capazes de fornecer informações relativas aos esforços gerenciais de longo prazo (SAID; HASSABELNABY; WIER, 2003; FARREL; KADOUS; TOWRY, 2008). Nesse contexto, medidas não-financeiras surgem como uma alternativa, elas induziriam os gestores na direção de uma orientação temporal mais de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1996; ITTNER; LARCKER, 1998).

2.1 Tripé da Estratégia

Os estudos relacionados à teoria da estratégia empresarial buscam responder o que é estratégia e o que explica a vantagem competitiva. Neste sentido, a estratégia pode ser consolidada no intitulado Tripé da Estratégia, que diz respeito a uma visão da global dinâmica da organização e suas envolventes em uma tríade que integra as visões de mercado, dos recursos internos e das instituições reguladoras, vistas como condicionantes para as questões relativas ao comportamento das empresas, como elas se diferenciam, a melhor forma de como competir e o êxito da estratégia (PENG et. al, 2009).

O *framework* teve como foco inicial as organizações de países emergentes e negócios internacionais. Para tanto, os autores se basearam em quatro diferentes áreas: *antidumping* como barreira de entrada, competição dentro e fora da Índia, crescimento da empresa na China e governança corporativa em países emergentes (PENG; WANG; JIANG, 2008).

O Tripé da estratégia global foi um estudo relevante, em que o autor apresentou os componentes que devem ser analisados para se compreender melhor a estratégia global: níveis institucional, organizacional e da indústria (MOREIRA; NORÕES; OGASAVARA, 2014).

Para subsidiar a análise de desempenho da estratégia o Tripé da estratégia é composto por três grandes visões da administração estratégica: Visão Baseada na Indústria (VBI), Visão Baseada nos Recursos (VBR) e a Visão Baseada em Instituições (IBV) (Quadro 1) (PENG, 2008).

A VBI sugere que, para desenvolver estratégias organizacionais eficazes, o empresário deverá compreender e reagir àquelas forças dentro da indústria, a fim de determinar o nível de competitividade da organização. Esse modelo é baseado em cinco forças que identifica as ameaças mais comumente enfrentadas pelas empresas em seus ambientes competitivos locais e as

condições sob as quais essas mudanças têm maior ou menor probabilidade de estarem presentes (BARNEY; HESTERLY, 2011, PORTER, 2004).

Desta forma, o estado de competição é dependente: (1) dos entrantes em potencial; (2) dos produtos substitutos; (3) do poder dos compradores; (4) do poder de negociação dos fornecedores; e (5) da rivalidade entre os concorrentes da indústria (Quadro 1).

A ação conjunta dessas cinco forças determina a intensidade da concorrência na indústria, assim como a rentabilidade de um determinado setor industrial, por meio da influência que essas forças exercem sobre o preço de venda, custo e investimento. Entretanto, a força ou as forças mais acentuadas é que definirão a formulação da estratégia a ser seguida.

Uma empresa precisa diagnosticar e analisar o ambiente onde está inserida, para ajudá-la a formular sua estratégia (PORTER, 2004). A estratégia deve ser encarada como uma ponte que liga a empresa ao mercado, ou ainda, as relações entre os *stakeholders* (FORTE; MATOS; OLIVEIRA, 2015).

A VBI afirma que o desempenho da empresa é determinado fundamentalmente pelos atributos específicos da mesma (MCGAHAN; PORTER, 1997). Há pouco tempo essa visão foi contraposta em duas outras direções, uma das críticas seria o fato de não explicar o porquê que, mesmo em indústrias onde as cinco forças são altas, empresas conseguem sucesso.

Dentre as contraposições, a VBR parece apontar uma solução para esse fato, ou seja, uma explicação para o desempenho dessas empresas vencedoras deve ser determinada por recursos e capacidades específicas, que independem das condições não atraentes da indústria a que pertencem (BARNEY, 2011; PENG, 2008). A VBR oferece uma nova justificativa tanto para a geração como para a manutenção da heterogeneidade do desempenho das firmas (WERNERFELT, 1984, 1995; BARNEY, 1991, 2011; CONNER, 1991; PETERAF, 1993).

A VBR é embasada na concepção de que a vantagem competitiva está diretamente relacionada aos recursos e capacidades da empresa, e que estas condições são as bases fundamentais para definição das estratégias empresariais, o arcabouço prioriza a dimensão interna da organização como natureza de sua vocação produtiva (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PENROSE, 1959).

No modelo VBR, os recursos e as capacidades de uma empresa podem ser classificados em sete categorias distintas: (1) financeiros, (2) físicos, (3) tecnológicos, (4) organizacionais, (5) humanos (6) inovadores e (7) reputacionais (Quadro 1). É importante que estrategistas atuais e em potencial compreendam como esses atributos ajudam a melhorar o desempenho da empresa, mais do que saber se são recursos, capacidades ou competências (BARNEY, 2011).

Historicamente, a maior parte da literatura sobre estratégia, não aborda o relacionamento entre as decisões estratégicas e os quadros gerais institucionais. Entretanto, uma visão do ambiente de operações, centrada em variáveis econômicas, como demanda de mercado e mudança tecnológica, dominou grande parte dos trabalhos existentes sobre estratégia.

A IBV surge nos anos de 1990, da busca pela compreensão sobre como as instituições lidam com o problema da estratégia, tendo como base a literatura institucional ampla, influenciada por duas correntes de pensamento: a primeira baseada na perspectiva econômica e no novo institucionalismo (COASE, 1984; NORTH, 1990; WILLIAMSON, 1975) e a segunda sob a perspectiva sociológica (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 1995).

A abordagem IBV tem aprofundado seus estudos entre países de economia emergente e desenvolvida, visando evidenciar as diferenças institucionais, considerando que as instituições são vistas como variáveis independentes, e os seus impactos no desempenho dos negócios são

resultantes da interação dinâmica entre as instituições e as organizações (PENG; WANG; JIANG; 2008).

Apesar dos dois conceitos parecerem distintos, o esquema de dividir as instituições em formais e informais (NORTH, 1990) é complementar a ideia dos três pilares de sustentação: regulamentário, normativo e cognitivo (SCOTT, 2013), onde as principais funções das instituições são reduzir a incerteza, cortar os custos de transação e combater o oportunismo (Quadro 1).

Quadro 1 – Pilares do Tripé da estratégia

Pilar do Tripé	Fontes de vantagem competitiva	Determinantes de desempenho
VBI (PORTER, 1986)	Fatores Externos - Atratividade e posicionamento da firma na indústria	Forças competitivas: <ul style="list-style-type: none"> • Rivalidade entre as empresas existentes • Ameaça de novos entrantes • Ameaça de produtos substitutos • Poder de negociação dos fornecedores • Poder de negociação dos compradores
VBR (BARNEY, 1991)	Fatores Internos - Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação	Recursos e capacidades essenciais: Tangíveis: <ul style="list-style-type: none"> • Financeiros • Físicos • Tecnológicos Intangíveis: <ul style="list-style-type: none"> • Organizacionais • Humanos • Inovadores • Reputacionais
IBV (PENG, 2008)	Fatores internos e externos - Compreensão dos aspectos formais e informais e seu impacto no comportamento das pessoas e empresa	Dimensões institucionais: <ul style="list-style-type: none"> • Formais (leis, regulamentos e regras) • Informais (normas culturais)

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Peng (2008).

Estudos recentes inserem a proposição de que seria necessária uma nova adaptação ao *framework*, o modelo Pentágono da Estratégia Empresarial, por exemplo, insere duas novas visões além das VBI, VBR e IBV na orientação para as escolhas estratégicas das empresas de capital aberto: Visão Baseada em Governança Corporativa (VGC) e Visão Baseada em Cenários (VBC) (OLIVEIRA; FORTE, 2014).

3 FLORICULTURA NO CEARÁ

Dentre os estados do Nordeste, o Ceará ocupa a 1ª posição em termos de área destinada ao cultivo de flores (AGROPOLOS, 2014) sendo reconhecido por sua aptidão locacional, que permite tanto a produção de rosas e plantas ornamentais quanto melhor proximidade aos principais países importadores (NEVES; ALVES PINTO, 2015).

Atualmente a produção cearense de flores distribui-se em cinco polos produtores que abrangem 28 municípios: Maciço de Baturité, da Chapada de Ibiapaba, do Cariri, do Baixo Jaguaribe e da Região Metropolitana de Fortaleza. A região da Chapada da Ibiapaba concentra os produtores de flores temperadas, especialmente rosas, para abastecimento do mercado nacional e regional (AGROPOLOS, 2016).

O setor surgiu no Ceará com o intuito de direcionar a maior parte dos esforços ao mercado internacional e isso aconteceu no início a partir dos grandes projetos governamentais (CASTRO, 2010; SEBRAE, 2015). No entanto, após evolução significativa no mercado internacional, percebe-se um decréscimo das exportações nos últimos anos. Diante desse contexto, foram necessárias adequações quanto à comercialização dos produtos, exigindo que os empresários rurais se adaptassem a nova realidade.

4 METODOLOGIA

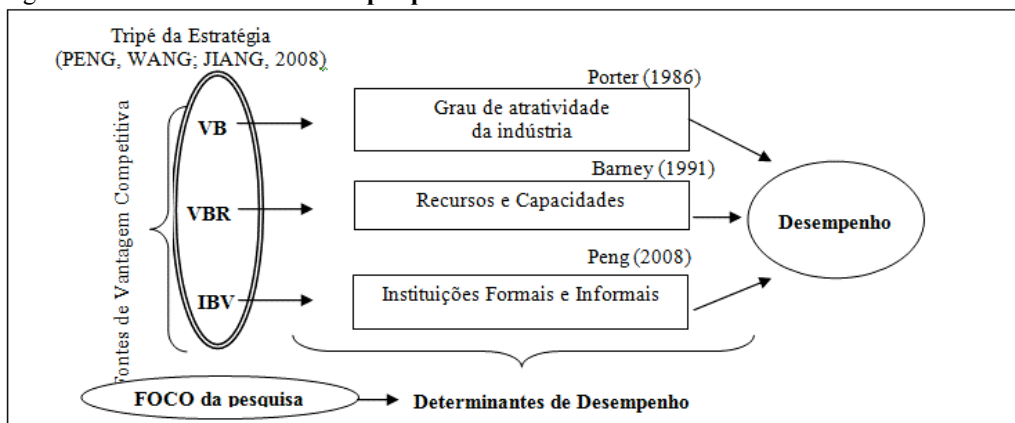
Quanto aos fins a pesquisa está classificada como descritiva (VERGARA, 2007), pelo foco em uma situação particular, no caso desse trabalho, as unidades produtoras de flores e plantas ornamentais de grande porte localizadas em um mesmo mercado geográfico, na Serra da Ibiapaba. Quanto aos meios de investigação, é de campo uma vez que se realiza uma investigação com o Instituto Agropolos do Ceará e os gestores das duas principais produtoras de flores, para análise da ocorrência de determinantes de desempenho nas empresas sob as três perspectivas que compõem o Tripé da estratégia (VERGARA, 2007). Quanto à natureza, trata-se de um estudo qualitativo, pois permite uma compreensão particular daquilo que estuda, não se preocupa com generalizações populacionais, princípios e leis (NOGUEIRA-MARTINS, 2001). Dentre as abordagens possíveis de pesquisas qualitativas, optou-se pelo estudo de caso (MERRIAM, 1998; CRESWELL, 2010). O processo de pesquisa aconteceu de forma sistemática e dividida em fases (YIN, 2010) (Quadro 2).

Quadro 2 – Fases da pesquisa

1ª Fase: Estudo descritivo – pesquisa, revisão e leitura dos elementos teóricos para elaboração da proposta da pesquisa.	
Revisão bibliográfica	Reconhecimento do atual cenário da cadeia de flores
2ª Fase: Instrumentos para coleta de dados – elaboração do instrumento de pesquisa (Apêndice A, B e C).	
3ª Fase: Realização do teste – aplicação dos instrumentos de pesquisa e realização de ajustes.	
Validação de professores da área de pesquisa em gestão estratégica.	Aplicação da pesquisa com gestor (posteriormente excluído da pesquisa)
4ª Fase: Identificação dos determinantes de desempenho segundo tripé da estratégia – aplicação da pesquisa	
Realização de entrevistas semi estruturada junto as gestoras da Cearosa e Reijers e técnica do Agropolos.	Análise de conteúdo Análise de categorias e subcategorias

Ao coletar os dados, as fontes primárias e secundárias foram consideradas em função da própria natureza do estudo proposto. A apresentação criteriosa dos dados permite maior confiabilidade (YIN, 2010), sendo de suma importância o uso de múltiplas fontes de evidência (TRIVIÑOS, 1997). Para a coleta de dados foram elaborados um formulário e um roteiro de entrevista composto por questões elaboradas a partir do modelo Tripé da estratégia (PENG, 2008), tendo como base o modelo conceitual da pesquisa (Figura 1).

Figura 1 – Modelo conceitual da pesquisa



O teste foi realizado entre os meses de junho e julho de 2015 por envio do formulário via email a três professores doutores e especialistas no assunto, objetivando verificar a coerência entre o instrumental e teoria. Após a conclusão de todos os ajustes necessários aplicados aos roteiros, foram realizadas as coletas de dados.

Para o alcance do objetivo, os sujeitos da pesquisa foram o Instituto Agropolos, que contribuiu para o reconhecimento da cadeia setorial de flores da Ibiapaba, além das duas principais produtoras da região: Reijers e Cearosa. O critério de escolha deve-se a expressividade que apresentam na região, sendo as maiores empregadoras da Serra da Ibiapaba e por apresentarem maior volume de produção anual (REIJERS, 2015; CEAROSA, 2016).

A coleta de dados ocorreu entre julho de 2015 e janeiro de 2016. A técnica utilizada foi a entrevista em profundidade junto as gestoras das organizações estudadas. As entrevistas em profundidade apresentam uma maior flexibilidade e permitem aprofundamento nas questões de pesquisa investigada (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012).

Para realização da fase de análise, foram definidas categorias e subcategorias a partir do referencial Tripé da estratégia (Quadro 3).

Quadro 3 – Categorias e subcategorias para identificação: Visão Baseada em Indústria

VBI	FORÇAS COMPETITIVAS	CATEGORIA	SUBCATEGORIA
		Rivalidade entre as empresas existentes	Há guerra de preços frequentes no mercado de flores. Grande proliferação de novos produtos. No mercado de flores há intensa campanha de propagandas. Grande número de empresas competidoras.
Ameaça de novos entrantes	Diminuição de preços como principal mecanismo de superação a concorrência. Redução de custo por unidade por meio do aumento na escala de produção. Diferenciação por meio da forte divulgação da marca. Existem políticas governamentais que encorajem as novas entradas.		
Poder de negociação do fornecedor	Os fornecedores sobem constantemente os preços. Há um número restrito de fornecedores. Os fornecedores oferecem produtos únicos e diferenciados. Minha empresa não é cliente prioritário dos meus fornecedores. Há fornecedores que se tornaram nossos concorrentes.		
Poder de negociação do cliente	Há pequeno número de clientes/ compradores no mercado de flores. Os produtos proporcionam pouca economia ou qualidade de vida. Os clientes não percebem diferenciação entre os produtos oferecidos. Os clientes tem capacidade de produzir seu próprio produto.		
Produtos substitutos	Há produtos que substituem a funcionalidade das flores Há produtos de custo baixo e que podem substituir flores. Para competir ofereço produtos com foco em segmentos.		
VBR	RECURSOS E CAPACIDADES	CATEGORIA	SUBCATEGORIA
		Financeiros	Habilidade em gerar seu próprio capital para investimento. Habilidade em levantar capital externo.
			Físicos
		Tecnológicos	
		Organizacionais	Sistemas formais de planejamento. Sistemas integrados de informações.

		Humanos	Os recursos humanos possuem conhecimento sobre o negócio.		
			Existe relação de confiança entre administradores e funcionários.		
		Inovadores	Habilidade de gerar e nutrir novas ideias.		
			Habilidade para pesquisar e desenvolver novos produtos.		
			Habilidade para inovar e transformar a organização.		
		Reputacionais	Capacidade da empresa de desenvolver e impulsionar sua reputação de fornecedor sólido de mercadorias e serviços.		
			Percepção da qualidade e confiabilidade do produto perante os clientes.		
			Reputação como uma entidade com responsabilidade social corporativa.		
			Reputação de empregador atraente.		
		IBV	INSTITUIÇÕES	Formais	As instituições formais (leis, regulamento e regras) contribuem para o desempenho positivo.
				Informais	As instituições informais (normas culturas) contribuem para o desempenho.

Fonte: elaborado pelas autoras com base em Peng (2008).

No primeiro momento foram analisados os dados provenientes da aplicação do instrumento de pesquisa composto por questões fechadas, as questões do formulário foram avaliadas de forma quantitativa por meio da utilização de técnicas estatísticas descritivas, (STEVENSON, 1981) e com apoio nas categorias e subcategorias elaboradas para análise dos itens avaliados em cada bloco de perguntas (Quadro 3).

No segundo momento, foram analisados os dados provenientes da entrevista realizada com o Agropolos e com as empresas previamente definidas para pesquisa. Para a etapa de análise dos dados coletados a partir da entrevista em profundidade, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo, analisadas textualmente, identificando os pontos de convergência e divergência entre as informações adquiridas. A análise do conteúdo aponta como pilares, a fase da descrição ou preparação do material, a inferência ou dedução e a interpretação (BARDIN, 2002).

4 RESULTADOS E ANÁLISES

O modelo teórico deste estudo é analisado utilizando-se cada pilar do Tripé da estratégia: VBI, VBR e IBV (PENG, 2008) e as percepções do Instituto Agropolos do Ceará e dos agronegócios Reijers e Cearosa sobre os determinantes de sucesso das produtoras de flores da Serra da Ibiapaba.

4.1 Contextualização das organizações participantes da pesquisa

O Instituto Agropolos do Ceará é uma organização social sem fins lucrativos fundada em 2002, com foco no desenvolvimento rural sustentável do Estado através do fomento e qualificação das políticas públicas, capacitação, assessoria técnica e educativa, além da execução e apoio a projetos referenciais estratégicos (AGROPOLOS, 2015). A Unidade Territorial (UT) selecionada para realização da pesquisa foi a da Serra da Ibiapaba, responsável por desenvolver a cadeia de floricultura na região (AGROPOLOS, 2015).

O grupo Reijers tem sua sede em Holambra -SP e é composto por 11 fazendas independentes. A decisão de investir na região da Serra da Ibiapaba surgiu após visita ao Ceará em 2001. As variedades de rosas são desenvolvidas em laboratórios onde são cobrados *royalties* para o cultivo. A pesquisa foi realizada na unidade de Ubajara que possui 30 hectares destinados

ao cultivo e emprega 138 pessoas, produzindo uma média de 11 milhões de botões anualmente (REIJERS, 2015).

A Cearosa é uma empresa de capital gaúcho e a primeira produtora de rosas a se instalar na região, em 1999. Situada em São Benedito, possui 160 funcionários e 13 hectares de produção. A decisão sobre investir na floricultura foi incentivada pelo programa de desenvolvimento do governo do estado. Para manter-se atualizado no mercado, são realizados constantemente testes com novas espécies e cores de rosas (CEAROSA, 2016).

4.2 Determinantes de desempenho do setor de flores da Serra da Ibiapaba na percepção do Instituto Agropolos

Na visão do Agropolos, há cooperação entre os empresários, seja na câmara setorial, quanto nas relações informais estabelecidas, no entanto, são poucos os produtores que participam de organizações que possam representá-los. A falta de organização institucional dificulta a exigência do setor por políticas públicas que possam beneficiar a cadeia produtiva local (NEVES; ALVES PINTO, 2015). Boa parte dos fornecedores da cadeia de flores está instalada na própria região, mas a entrevistada ressalta que a oferta deveria ser maior.

Além de vigiar os rivais existentes, empresas estabelecidas em um segmento têm grande interesse em distanciar novos concorrentes e utiliza-se de barreiras de entradas para defender-se contra tal ameaça (PENG, 2008). Na visão do Agropolos, a redução de incentivo do governo no setor, atua como uma barreira de entrada a potenciais concorrentes, pois muitas empresas iniciaram suas atividades na serra estimuladas por incentivos. Outra barreira seria a escassez dos recursos hídricos, antes abundante na serra.

Acredita-se que o ambiente competitivo seja estável, pois o crescimento ocorre mais em termos de produtividade das empresas existentes do que de instalação de novos agronegócios. A entrevistada menciona que os clientes consideram atributos de apelo afetivo e de forte impacto subjetivo na decisão da compra, por estes fatores acredita não haver produto substituto.

Na percepção do Agropolos, os aspectos existentes no ambiente da indústria de flores, favorecem o desempenho positivo. A cooperação entre produtores; a estabilização quanto a novos entrantes; a diferenciação do produto quanto a aspectos subjetivos e afetivos são fatores que contribuem com o sucesso das floriculturas.

Quanto aos recursos, a entrevistada considera que os intangíveis estão presentes com maior intensidade e impactam no desempenho positivo dos produtores. A identificação dos funcionários pela atividade agrícola, a flexibilidade de horário e a relação de confiança entre funcionário e gestor determinam o alto nível de satisfação dos colaboradores das produtoras de flores e consequentemente um desempenho positivo para as empresas.

A entrevistada menciona que os funcionários são estimulados a transformar sua experiência em soluções para os problemas que se deparam em suas atividades e essa capacidade de inovação confere vantagem às produtoras de flores.

As floriculturas apresentam foco em qualidade e desenvolvem ações eficientes para manter a integridade dos produtos e seu transporte. Preservam uma boa reputação em termos de atratividade de mão de obra, a entrevistada menciona que muitas pessoas da região desejam trabalhar na floricultura.

Quanto aos recursos tangíveis foram citados: 1) carência de linhas e políticas de créditos; 2) escassez de água; 3) distância física dos clientes; 4) dificuldades logísticas para conservação do produto; 5) baixo acesso a tecnologia e por fim 6) a ausência de ferramentas ou sistemas informatizados de suporte às atividades organizacionais.

A visão do Agropolos quanto à deficiência nos aspectos organizacionais é compartilhada por outros autores ao mencionarem que apesar da larga experiência técnica no cultivo de flores, a gestão do agronegócio frequentemente é intuitiva devido ao uso limitado de ferramentas de gestão (BLISKA JÚNIOR; FERRAZ, 2012; KIYUNA, 2009).

Em termos formais, a entrevistada acredita que as elevadas taxas de tributação contribuem com o aumento da informalidade, prejudicial ao mercado formal em termos de custos. A técnica também acredita que as leis trabalhistas precisam ser adequadas as necessidades do cultivo de flores.

Em termos informais, a entrevistada acredita que a cultura regional favoreceu a floricultura. Os municípios da Serra da Ibiapaba, exceto São Benedito e Tianguá, possuem população rural superior à urbana (MDA, 2015), portanto, boa parte dos moradores dessa região tem afinidade com o cultivo. A entrevistada pontua que a relação amistosa entre gestores e equipes, o respeito à experiência e conhecimento é um fator favorável ao desempenho.

4.3 Determinantes do desempenho das principais produtoras de flores da Serra da Ibiapaba

4.3.1 Visão baseada em Indústria

De acordo com as informações obtidas por meio da pesquisa, percebe-se que a existência de 21 produtores na Serra da Ibiapaba (AGROPOLOS, 2016), não se traduz em alta rivalidade entre competidores, pois estas empresas diferem em tamanho, influência e oferta de produtos, sendo a maior parte da produção concentrada entre as duas maiores empresas da região Cearosas e Reijers. A existência de uma ou duas dominantes, é um indicativo de diminuição da rivalidade em uma determinada indústria (PENG, 2008; BARNEY; HESTERLY, 2011), o que corrobora com as respostas da Reijers ao discordar que exista grande número de competidores.

As gestoras da Reijers e da Cearosa concordam que há uma forte cooperação entre os produtores, o cenário reflete um movimento maior de parceria do que rivalidade. Os produtores menores atuam como fornecedores de flores para os maiores durante situações de limitação da capacidade produtiva *versus* alta demanda. Além do apoio na produção, a cooperação está presente na troca de informações, visitas técnicas e participação de associações setoriais.

Percebe-se um ambiente de estabilidade quanto ao aumento de produtores na região. Um fator mencionado como justificativa seriam os elevados custos com logística devido à distância dos principais mercados consumidores (Sudeste e Sul).

As barreiras a novos concorrentes podem existir a partir da diferenciação da marca e a lealdade do cliente (PENG, 2008), corroborando com esta afirmação, a Reijers revela que o principal mecanismo de superação da concorrência está na sua reputação e percepção de valor do produto.

A gestora da Reijers afirma que há um número reduzido de fornecedores na região, o que torna o custo de fabricação alto em relação a outros produtores situados no Sul e Sudeste e contribui para que o poder de negociação fique a critério do fornecedor, pois o pequeno número de empresas que dominam a indústria de suprimentos é uma das condições que levam ao fortalecimento do poder de barganha dos fornecedores (PENG, 2008). Diferente da visão da gestora Reijers, a Cearosa acredita que há fornecedores suficientes na região, e que não existe dificuldade quando necessita substituir um fornecedor em decorrência de elevação dos preços ou baixa qualidade.

Da perspectiva da Reijers sobre os clientes, a respondente acredita que não exista um número reduzido de clientes, o mercado tem dado sinais de demanda crescente, principalmente

por dois fatores: o crescimento do mercado de decoração e a mudança no comportamento do consumidor brasileiro em relação ao valor agregado que o produto oferece.

O poder de barganha dos compradores pode ser minimizado se as empresas vendem para um grande número de consumidores, se agregarem valor de forma clara, fornecerem produtos diferenciados e ajudarem clientes em dificuldades (PENG, 2008). Na percepção da gestora da Cearosa, a indústria de flores apresenta um grande número de compradores e o mercado demonstra potencial de crescimento, que advém da crescente utilização de flores naturais na decoração de eventos.

A oferta de uma nova variedade, a *Lovely Red*, torna o produto da Reijers diferenciado entre os oferecidos pelo mercado. A empresa investe na exclusividade adquirida pelo pagamento de *royalties* e o produtor considera que os clientes percebem a diferenciação no produto e que existe potencial de mercado não assistido pela Reijers devido à limitação de sua capacidade produtiva.

Um estudo recente aponta a diferenciação do produto como um dos fatores críticos de sucesso na floricultura. Os produtores devem se empenhar na diferenciação de suas mercadorias e no reconhecimento como produtos únicos e exclusivos no mercado (SEBRAE, 2015).

As entrevistadas afirmam que o cliente enxerga um valor agregado ao produto e desta forma descarta as possíveis alternativas de produtos substitutos, como as flores artificiais, mesmo sendo uma opção de baixo custo em relação às naturais.

Portanto, na percepção da gestora da Cearosa, as cinco forças presentes na indústria de flores atuam com pouca intensidade ou inexistência, o que implica no favorecimento quanto ao sucesso das empresas instaladas nessa determinada indústria. O ambiente é propício a uma *performance* superior da empresa quanto aos concorrentes. Há discordância entre a visão das gestoras no que diz respeito a fornecedores, pois a gerente da Reijers menciona que é necessária a adoção de estratégias que possam amenizar o poder de barganha do fornecedor e desenvolvimento de barreiras para enfraquecimento da dependência entre fornecedor e produtor (Quadro 4).

4.3.2 Visão Baseada em Recursos

A Reijers possui saúde financeira e capacidade para captação de capital junto às instituições bancárias, situação favorável a investimentos futuros. Na percepção da Cearosa há dificuldades para captar recursos financeiros externos, pois o processo é complicado, portanto, utiliza recursos próprios.

Quanto aos recursos tecnológicos, percebe-se como vantagem competitiva a exclusividade que a Reijers possui no cultivo da *Lovely Red*, um produto com características particulares e diferenciadas de seus concorrentes. Na Cearosa, semelhante à prática da Reijers, é necessário pagar *royalties* para cultivo e comercialização de flores.

Apesar das condições climáticas favoráveis, a gerente da Reijers acredita que os concorrentes apresentam localização privilegiada em relação à empresa, esse aspecto ocasiona elevação dos custos e margem de lucro reduzida. A gestora da Cearosa também menciona sobre as dificuldades de acesso aos canais de distribuição decorrentes de sua localização geográfica e que há limitações em relação aos meios de comunicação, como internet e telefonia.

Na Reijers há carência de sistemas integrados de informação e planejamento. Há ações informais para compartilhamento de informações e as decisões são baseadas na opinião do fundador, diferente de empresas que possuem sistemas e estruturas mais formalizadas (PENG, 2008). Os gestores estabelecem uma relação próxima dos times, gostam de envolver os

colaboradores nas decisões e influencia-los a inovarem por meio de alterações no sistema produtivo para maior eficiência e otimização dos processos.

Quadro 4 – Comparativo entre as visões do Instituto Agropolos Ceará e das produtoras Reijers e Cearosa quanto aos determinantes de desempenho no setor de floricultura da Serra da Ibiapaba

Tripé	Determinantes de desempenho		
	Agropolos	Reijers	Cearosa
VBI	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa rivalidade entre competidores (cooperação entre os produtores); - Baixa ameaça de entrantes (estabilidade no número de produtores; baixo investimento do governo e escassez de recursos naturais); - Baixa ameaça de produtos substitutos (os clientes não reconhecem produto substituto; apelo afetivo e subjetivo do produto). 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa rivalidade entre competidores (estabilidade na indústria; cooperação entre produtores); - Baixa ameaça de entrantes (barreiras de entrada: capital necessário para abertura da empresa, distância do mercado consumidor e dos insumos); - Baixo poder de barganha dos clientes (crescimento do setor de decoração/eventos; diferenciação do produto); - Baixa ameaça de produtos substitutos (valor agregado ao produto e substitutos possuem qualidade inferior). 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa rivalidade entre competidores (os produtores se diferenciam em tamanho; apresentam focos de mercado distintos; cooperação entre produtores); - Baixa ameaça de entrantes (barreiras de entrada: diferenciação do produto; falta de incentivo governamental e dificuldade de financiamento); - Baixo poder de barganha dos fornecedores (atração de fornecedores para a região; baixo custo para troca de fornecedor); - Baixo poder de barganha dos clientes (grande número de compradores; potencial de crescimento no setor de decoração/eventos; diferenciação do produto); - Baixa ameaça de produtos substitutos (substitutos possuem qualidade e funções inferiores);
VBR	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos tecnológicos (tecnologia europeia); - Recursos humanos (comprometimento e satisfação dos funcionários; relação de confiança entre gestores e funcionários); - Recursos inovadores (conhecimento dos funcionários e estímulo a inovação); - Recursos reputacionais (preocupação com a qualidade e confiabilidade perante os clientes e reputação de empregador atraente). 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos financeiros (habilidade de gerar fundos internos e financiamentos) - Recursos tecnológicos (exclusividade da <i>lovely red</i>) - Recursos humanos (conhecimento e relação de confiança e proximidade entre funcionários e líderes) - Recursos inovadores (capacidade de inovação e mudança organizacional; pioneirismo nas inovações tecnológicas) - Recursos reputacionais (percepção positiva do produto; reputação de boa empregadora e imagem positiva perante a comunidade). 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos (cultura e clima organizacionais; satisfação dos funcionários; alta retenção de pessoal; confiança e proximidade entre funcionários e líderes) - Recursos inovadores (capacidade de inovação e mudança organizacional; fomento a geração de ideias); - Recursos reputacionais (produto apresenta diferencial, qualidade e durabilidade; imagem positiva perante a comunidade; geração de emprego e renda).
IBV	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos formais (apoio técnico do governo) - Aspectos informais (cultura regional voltada para a agricultura; relação entre gestão e funcionários). 	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos formais (financiamento acessível) - Aspectos informais (relação de confiança e comprometimento dos funcionários). 	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos formais (adaptação aos órgãos fiscalizadores eleva a empresa) - Aspectos informais (cultura e clima organizacional; relação entre funcionários, entre líderes e cultura de inovação).

Na Cearosa são mantidos espaços para planejamento formal, no entanto, os acordos definidos são verbalizados e informais, quando os problemas não são resolvidos, a Gerente

entrevistada conduz a situação. Apesar de existir um sistema informatizado, o recurso é limitado ao setor comercial, enquanto as outras áreas utilizam o programa Excel da Microsoft.

As pessoas e seus conhecimentos impactam de forma mais intensa no desempenho da empresa frente à concorrência, outros produtores reconhecem a Cearosa como referencia positiva e a relação de confiança entre diretores e colaboradores é estreita. Seus colaboradores desenvolvem internamente soluções indisponíveis no mercado. A entrevistada menciona que são desenvolvidos experimentos e pesquisas e que a Cearosa é detentora de tecnologia exclusiva para irrigação.

A Reijers desenvolve ações sociais junto à comunidade e é reconhecida como empresa inclusiva que oferece primeiro emprego. Em termos de confiabilidade no mercado, os clientes percebem seus produtos como diferenciados e de alto valor agregado.

Na percepção da Cearosa, os clientes enxergam o diferencial do seu produto, além da qualidade e durabilidade de suas rosas. A empresa é reconhecida como forte empregadora na região e desperta atração dos profissionais por oferecer benefícios superiores às outras opções de emprego.

4.3.3 Visão Baseada nas Instituições

Quanto aos aspectos formais, a gestora da Reijers afirma que as linhas de financiamento disponibilizadas por bancos públicos e mistos contribuem para um maior resultado da empresa e nas ampliações e investimento em tecnologia.

Na percepção da gerente da Cearosa os órgãos fiscalizadores e as normas forçam as empresas a buscarem atualização constante, se ajustarem aos padrões e a otimizar seus processos, a fim de evitar multas ou penalidades.

Quanto aos aspectos informais, na Reijers a relação de confiança entre os líderes e seus colaboradores contribui com o desempenho positivo da empresa, além do comprometimento das pessoas diante das atividades. Na Cearosa, a cultura e clima organizacionais são significativos, colaboram com a satisfação dos funcionários e reduz rotatividade e absenteísmo. O relacionamento entre os funcionários é de cooperação, inclusive despertando mobilização para apoiar colegas com dificuldades financeiras.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve por objetivo identificar os determinantes de desempenho das principais produtoras de flores da Serra da Ibiapaba, utilizando o Tripé da estratégia (PENG, 2008). Ao analisar as empresas sob a ótica de cada uma das visões que compõem o Tripé da estratégia, pode-se concluir que em termos da VBI, o ambiente externo oferece às produtoras um conjunto de condições favoráveis ao sucesso na indústria, dentre eles a baixa rivalidade dos competidores e o baixo poder de barganha dos clientes, por tratar-se de um mercado que apresenta potencial de crescimento.

Na ótica da VBR, conclui-se que os recursos intangíveis estão mais presentes do que os tangíveis, destaca-se os recursos humanos, inovadores e reputacionais. Dentre os fatores ligados a IBV, as evidências demonstram a relevância dos fatores informais para o desempenho das empresas pesquisadas, ou seja, os aspectos informais assumem uma maior contribuição positiva do que os fatores formais e estão relacionados a cultura da organização, identificação e satisfação com a atividade realizada. A percepção do Instituto Agropolos quanto ao setor de flores na região está alinhada com as respostas das empresas pesquisadas e acrescenta a necessidade de organização dos produtores para aumentar poder de barganha junto a fornecedores e na busca de ações que beneficiem o setor.

Nesse sentido conclui-se que as oportunidades do ambiente externo geradas pela baixa intensidade das forças competitivas (rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha de clientes, ameaça de produtos substitutos ou novos entrantes), os recursos e capacidades intangíveis (humanos, inovadores e reputacionais) e as forças institucionais informais (cultura organizacional e identificação das equipes com a atividade) são determinantes do desempenho superior das maiores produtoras de flores da Serra da Ibiapaba – CE em meio ao cenário a retração no mercado externo.

Acredita-se que os resultados do presente trabalho possam contribuir para ampliar o conhecimento sobre gestão no agronegócio. Em termos de contribuição prática, apresenta a possibilidade de aumentar a competitividade do setor de flores da Serra da Ibiapaba e colaborar com a atuação das empresas envolvidas na pesquisa e apresentar algumas questões relevantes como ponto de partida para maior aprofundamento do setor pelos órgãos públicos.

As limitações ficam por conta do número restrito de empresas investigadas, portanto, é recomendável a realização de uma futura pesquisa que envolva outros atores do setor de flores e plantas ornamentais da Serra da Ibiapaba, bem a utilização do Tripé da estratégia em outros setores.

REFERÊNCIAS

- ADECE. Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará. Floricultura cearense obtém destaque em nível nacional. *Jornal O Estado*, Fortaleza, 24 nov. 2014. Disponível em: <<http://www.oestadoce.com.br/noticia/floricultura-cearense-obtem-destaque-em-nivel-nacional>> Acesso em: 11 mar. 2015.
- AGROPOLOS. Instituto Agropolos do Ceará. *Panorama da floricultura no Ceará 2013*. Fortaleza, 10 abr. 2014. Instituto Agropolos do Ceará, 2014.
- _____. Instituto Agropolos do Ceará. Agropolos mostra plano para flores. *Jornal Diário do Nordeste*, Fortaleza, 30 mar. 2014. Disponível em: <<http://blogs.diariodoNordeste.com.br/egidio/tag/floricultura/>> Acesso em: 09 mar. 2015
- _____. Instituto Agropolos do Ceará. *Unidades Territoriais: Serra da Ibiapaba 2016*. Disponível em: <<http://www.institutoagropolos.org.br/unidade/2>> Acesso em: 02 abr. 2016.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 70. ed. Lisboa: LDA, 2002.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, New York, v. 17, n. 20, p. 99-120, 1991.
- _____. *Gaining and sustaining competitive Advantage*. 4. ed. Boston: Prentice Hall, 2011.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BLISKA JÚNIOR, A.; FERRAZ, A. C. O. Método de identificação do grau de gestão nas atividades de produção de flores de corte. *Horticultura Brasileira*, Brasília, v. 30, n. 3, p. 531-538, jul./set. 2012.
- BRITO, R. P.; BRITO, L. A. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro. v. 16, n. 3, p. 360-380, mai./Jun. 2012.
- CAPES, Coordenação de avaliação de pessoal de nível superior. *Portal de Periódicos*. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em 5 abr. 2016.
- CASTRO, C. E. F. História da floricultura brasileira: organização e evolução. *Magistra*, Cruz das Almas, v. 21, n.4, p. 233-252, out./dez. 2010.

CEAROSA. *A CeaRosa*. Disponível em <http://www.cearosa.com.br/rosas/?page_id=1115>. Acesso em: 20 mar. 2015.

COASE, R. H. The New Institutional Economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Berlim, v. 140, n.1, p. 229-231, jan. 1984.

CONNER, K. R. An historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 121-154, jan. 1991.

COSTA, R. B. L.; BATISTA, P. C. S.; ALMEIDA F. E. B. A influência do tipo de estratégia e da capacidade de executá-la no desempenho Empresarial Esperado - Um estudo no segmento de confecções. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. *Anais...*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVIS, P. S.; DESAI, A. B.; FRANCIS, J. D. Mode of international entry: an isomorphism perspective. *Journal of International Business Studies*. v. 31, n. 2, p. 239-258, abr./jun. 2000.

DIKOLLI, S. S.; VAYSMAN, I. Contracting on the stock price and forward-looking performance. *European Accounting Review*. v. 15, n. 4, p. 445-464, abr. 2006.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, abr. 1983.

FARREL, A. M.; KADOUS, K.; TOWRY, K. L. Contracting on contemporaneous vs. forwardlooking measures: an experimental investigation. *Contemporary Accounting Research*. v. 25, n. 3, p. 773-802, mar. 2008.

FORTE, S. H. A. C.; MATOS, L. A. M.; OLIVEIRA, O. V. Recursos, estratégia e vantagem competitiva no setor imobiliário: o caso da incorporadora Penta. *Revista Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, Amazonas, v.4, n.1, p. 15-34, jan./jun. 2015.

GRANT, R. M. The Resource-Based theory of competitive advantage: implications of strategic formulation. *California Management Review*. v. 33, n. 3, p. 114-134, mar. 1991.

HÓRTICA. Panorama da cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais do Brasil. *Jornal Entrepósito*, São Paulo, 16 set. 2015. Disponível em: <<http://www.jornalentrepосто.com.br/noticias/75-negocios/637-producao-de-flores-e-plantas-ornamentais-no-brasil>>. Acesso em: 1 abr. 2016.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; HILL, C. W. L. Managerial incentives and investment in R&D in large multiproduct firms. *Organization Science*, v. 4, n. 2, p. 325-341, abr. 1993.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, Massachusetts, v. 36, p. 1-35, 1998.

JUNQUEIRA, A. H.; PEETZ, M. S. Floricultura: o que esperar para o próximo ano?, *Jornal Entrepósito*. São Paulo, 23 dez. 2014a. Disponível em: <<http://www.jornalentrepосто.com.br/mercado/flores/558-floricultura-brasileira-em-2015-o-que-esperar-para-o-proximo-ano>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard University Press, 1996.

KIYUNA, I. *Comércio exterior da floricultura em 2008: lições para o setor. Análises e Indicadores do Agronegócio*. São Paulo, 2009.

LAMBERT, R. A.; LARCKER, D. F. An analysis of the use of accounting and market measures of performance in executive compensation contracts. *Journal of Accounting Research*, v. 25, p. 85-125, 1987.

MCGAHAN, A. M.; PORTER, M. How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, v. 18, p. 15-30, 1997.

MDA. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Secretaria de desenvolvimento territorial. *Perfil territorial da Serra da Ibiapaba*, 2015. Disponível em: <http://sit.mda.gov.br/download/caderno/caderno_territorial_193_Serra%20Da%20Ibiapaba%20-%20CE.pdf> Acesso em: 28 mar. 2016.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, p. 340-363, 1977.

MOREIRA, M.Z.; NOROES, J.L.; OGASAVARA, M. H. Framework da estratégia de expatriação no âmbito do indivíduo, da organização e do ambiente internacional. *Internext*, São Paulo, v. 9, n.1, p. 81-100, 2014.

NEVES, M. F.; ALVES PINTO, M. J. *Mapeamento e Quantificação da Cadeia de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil*, São Paulo, nov. 2015. Disponível em: <<http://www.ibraflor.com/publicacoes/vw.php?cod=248>>. Acesso em 20 nov. 2015.

NOGUEIRA - MARTINS, M. C. F. N. *Humanização das relações assistenciais: a formação do profissional de saúde*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.

NORTH, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C. Pentágono da Estratégia Empresarial: framework das cinco visões para a estratégia das companhias listadas em bolsa de valores. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2014, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

OLIVEIRA, V. M.; MARTINS, M. F.; VASCONCELOS, A. C. F. Entrevistas em profundidade na pesquisa qualitativa em administração: pistas teóricas e metodológicas. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 15., 2012, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2012.

PENG, M. W.; SUN, S. L.; PINKHAM, B.; CHEN, H. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, v. 23, n. 3, p. 63-81, 2009.

PENG, M.; WANG, D.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2008.

PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REIJERS. *Institucional Reijers*. Disponível em: <<http://www.lovelyred.com.br/>> Acesso em: 11 mar. 2015.

SAID, A. A.; HASSABELNABY, H. R.; WIER, B. An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of Management Accounting Research*. v. 15, p. 193-223, 2003.

SciELO. The Scientific Electronic Library Online. *Periodicos das Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo, 2016. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_subject&lng=pt&nrm=iso#subj6>. Acesso em: 5 abr. 2016.

SCOTT, W. R. *Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists*. London: Sage Publications, 1995.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. London: Sage Publication, 2013.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Série Estudos Mercadológicos: Flores e Plantas Ornamentais do Brasil*, Brasília, v. 1, 2015 Disponível em:
<http://www.hortica.com.br/artigos/2015/FPO_BR_Estudos_Mercadologicos_2015_Vol1.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2016.

STEVENSON, W. J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harper&Row, 1981 .

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIANA, F. L. E.; LUNA, R. A.; TELES, R. M. O. Vantagem competitiva Baseada em operações: uma análise em empresas de setores tradicionais da indústria de transformação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, abr./jun.1984.

WERNERFELT, B. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, v.16, n. 3, p. 171-174, mar. 1995.

WIDODO, W. Building Strategy Quality. *International Journal of Business and Management*. v. 6, n. 8, p. 180-192, ago. 2011.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIU, D.; MAKINO, S. The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary. *Organization Science*, v. 13, n. 6, p. 667-683, dez. 2002.