



FRANCYLARA MIRANDA CASTRO

**BARREIRAS AO DESEMPENHO DE
PROPRIEDADES PRODUTORAS DE FLORES
DE CORTE: UMA ANÁLISE NOS MUNICÍPIOS
DE BARBACENA E ALFREDO VASCONCELOS -
MINAS GERAIS**

LAVRAS – MG

2014

FRANCYLARA MIRANDA CASTRO

**BARREIRAS AO DESEMPENHO DE PROPRIEDADES PRODUTORAS
DE FLORES DE CORTE: UMA ANÁLISE NOS MUNICÍPIOS DE
BARBACENA E ALFREDO VASCONCELOS - MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão de Negócios, Economia e Mercado, para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora

Dra. Cristina Lelis Leal Calegario

LAVRAS – MG

2014

**Ficha Catalográfica Elaborada pela Coordenadoria de Produtos e
Serviços da Biblioteca Universitária da UFLA**

Castro, Francylara Miranda.

Barreiras ao desempenho das propriedades produtoras de flores
de corte : uma análise nos municípios e Barbacena e Alfredo
Vasconcelos – Minas Gerais / Francylara Miranda Castro. – Lavras :
UFLA, 2014.

130 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2014.

Orientador: Cristina Lelis Leal Calegario.

Bibliografia.

1. Floricultura. 2. Ambiente interno. 3. Ambiente externo. 4.
Visão baseada em recursos. I. Universidade Federal de Lavras. II.
Título.

CDD – 658.916359

FRANCYLARA MIRANDA CASTRO

**BARREIRAS AO DESEMPENHO DE PROPRIEDADES PRODUTORAS
DE FLORES DE CORTE: UMA ANÁLISE NOS MUNICÍPIOS DE
BARBACENA E ALFREDO VASCONCELOS - MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão de Negócios, Economia e Mercado, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 27 de fevereiro de 2014.

Dr. Antônio Carlos dos Santos UFLA

Dra. Simone Novaes Reis EPAMIG

Dra. Cristina Lelis Leal Calegario
Orientadora

LAVRAS – MG

2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por sua Providência e por me guiar na realização de mais um sonho. Agradeço a Nossa Senhora pela intercessão materna.

Aos meus pais, Benedito e Aparecida, pelo apoio incondicional. Aos avós Roberto e Madalena, pelo carinho e compreensão. Aos irmãos e cunhados, Gilson, Mayara, Laís e Matheus pelo companheirismo.

Aos amigos, pela presença e ausência consentida. Agradeço, em especial, à Fabiana, Aline, Sônia, Marcos, Emanuella, Sol, Perciane e Carolzinha pelo grande auxílio.

Aos irmãos da Fraternidade Pequena Via pelas orações e por participarem da minha caminhada, em especial, Nath, Cássia, Ana Cris e Ana Luíza. Aos amigos do GPP, pela convivência. Às amigas da república por dividir contas, problemas e alegrias.

Aos companheiros de Mestrado pela ajuda nos momentos de aperto e pela companhia nos momentos de alegria, especialmente, Jullyanna, Caio, Agda e Marcondes. Agradeço, também, aos colegas do GEINI e do GECAP.

Aos produtores de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos pela atenção e receptividade. Agradeço a todos que ajudaram na aplicação dos questionários, em especial, Miguel, Thiago, Cristiano, Roberto, Cássia e Fran.

Agradeço ao Sindicato de Produtores Rurais de Barbacena e à ABARFLORES por fornecer informações importantes para a execução desta pesquisa.

À professora Cristina pela orientação durante o Mestrado e na execução deste projeto. Agradeço a paciência e compreensão.

Aos demais membros da banca, professor Antônio Carlos e Simone, pelas sugestões durante a execução desta pesquisa. Ao professor Antonialli, agradeço o auxílio.

À Universidade Federal de Lavras e ao Departamento de Administração e Economia pela estrutura para os estudos e para a realização desta pesquisa.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pela concessão da bolsa de pesquisa.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma forma, participaram desta etapa da minha vida. E desde já me desculpo por eventuais esquecimentos.

*É preciso comprar arroz e flores.
Arroz para viver
E flores para ter pelo que viver.*

Confúcio

RESUMO

Barbacena e Alfredo Vasconcelos são dois municípios da região Central de Minas Gerais tradicionais na produção de flores no estado. Apesar da tradição em mais de meio século, nos últimos anos, nota-se a presença de barreiras ao desempenho das propriedades produtoras. Considerando-se o crescimento da demanda interna e a possibilidade dos municípios voltarem a exportar flores e corte, na presente pesquisa buscou-se identificar quais são essas barreiras. Norteados pela Visão Baseada em Recursos, na teoria das Capacidades Organizacionais e Nova Economia Institucional foram levantadas as principais barreiras advindas do Ambiente Empresarial (interno) e do Ambiente Institucional/ Organizacional (externo). Para isso, trinta e três produtores foram entrevistados por meio de um questionário estruturado. Após a análise descritiva, que visou caracterizar as propriedades produtoras e discutir os fatores que constituem barreiras, foi calculado um *ranking* da média das respostas. Assim, verificou-se que as principais barreiras do Ambiente empresarial encontram-se na sua dimensão gerencial. Quanto ao Ambiente Organizacional/Institucional, os produtores apontaram como principal barreira a disponibilidade de mão de obra. As propriedades foram divididas, ainda, em dois grupos heterogêneos, por meio de uma análise de *clusters* separando aquelas mais sensíveis às barreiras e as menos sensíveis. Na análise discriminante verificou-se que os grupos foram discriminados pelas barreiras tradição no consumo de flores na região, orientação técnica na aplicação de agroquímicos, acesso a intermediários, diversificação e acesso ao crédito. Os grupos foram discriminados, ainda, pela contratação ou não de profissional da área técnica e quanto ao responsável pela gestão da propriedade. Neste estudo foram abordadas as capacidades organizacionais como alocação dos diversos recursos capazes de gerar vantagens competitivas. Assim, verificou-se que os produtores que apresentam um bom desempenho, ou seja, estão satisfeitos com a atividade, tanto pelo preço recebido pelas flores quanto pela disposição a aumentar a produção, apesar da existência de barreiras, atendem às exigências de qualidade, seguem orientação técnica na aplicação de agroquímicos, possuem disposição a inovar e diversificam a produção. Então, conforme defendido pela teoria, a firma não é totalmente passiva diante as restrições impostas pelo ambiente externo, sendo possível a criação de capacidades organizacionais exclusivas capazes de superar barreiras. Enfim, dotados do conhecimento das principais barreiras, esperam-se ações individuais e coletivas capazes de enfrentá-las a fim de fomentar a produção de flores em Barbacena e Alfredo Vasconcelos e aumento da comercialização do produto.

Palavras chave: Floricultura de corte. Ambiente Interno. Ambiente Externo. Visão Baseada em Recursos.

ABSTRACT

Barbacena and Alfredo Vasconcelos are two municipalities of the Central region of Minas Gerais, Brazil, with tradition in the production of flowers in the state. Despite the tradition of more than a century, in recent years, the presence of barriers on the performance of the producing properties is noted. Considering the growth of the internal demand and the possibility of the municipalities resuming in exporting flowers and cuts, in the present research, we sought to identify which are these barriers. Guided by the View based on Resources, in the Organizational Capacity theory and the New Institutional Economy, the main barriers derived from the Enterprise Environment (internal) and Organizational/Institutional Environment (external) were surveyed. In order to do this, thirty-three producers were interviewed by means of a structured questionnaire. After the descriptive analysis, which aimed at characterizing the producing properties and discussing the factors that constitute barriers, a ranking of the means of the responses was calculated. Thus, we verified that the main barriers of the Enterprise Environment were found in its managerial dimension. Regarding the Organizational/Institutional Environment, the producers highlighted the availability of labor as the main barrier. The properties were divided into two heterogeneous groups, by means of a cluster analysis, separating those most and least sensitive to the barriers. In the discriminating analysis, we verified that the groups were discriminated by the barriers of tradition in consuming flowers in the region, technical information on the application of agrochemicals, access to intermediates, diversification and access to credit. The groups were discriminated by the contraction or not of professionals of the technical area and regarding the responsible for the management of the property. In this study were approached the organizational capacities such as allocation of the many resources capable of generating competitive advantages. Thus, we verified that the producers presenting a good performance, that is, that are satisfied with the activity, by the price received with the flowers as well as the disposition to increase production, despite the existence of barriers, meet the quality demands, follow technical orientation on the application of agrochemicals, have disposition in renovating and diversifying the production. Therefore, according to that defended by the theory, the firm is not completely passive in face of the restrictions imposed by the external environment, allowing the creation of exclusive organizational capacities capable of overcoming barriers. Finally, with the knowledge of the main barriers, individual and collective actions capable of confronting them are expected, in order to foster the production of flowers in Barbacena and Alfredo Vasconcelos and to increase the commercialization of the product.

Keywords: Cutting Floriculture. Internal Environment. External Environment. View based on Resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Sistema Agroindustrial de Flores.....	33
Figura 2	Modelo conceitual.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características Internas da firma, variáveis do Ambiente Empresarial e variáveis do Ambiente Organizacional/Institucional	46
Quadro 2 Média e <i>ranking</i> das capacidades organizacionais por capacidade	79
Quadro 3 Média e <i>ranking</i> dos componentes do Ambiente Organizacional/Institucional	96
Quadro 4 Barreiras que discriminaram a separação dos <i>clusters</i> por grupos (Frequência e Porcentagem)	104
Quadro 5 Capacidades organizacionais dos produtores satisfeitos com o preço recebido por suas flores	108
Quadro 6 Capacidades organizacionais dos produtores dispostos a aumentar a produção de flores.....	108
Quadro 7 Capacidades Organizacionais dos produtores satisfeitos e a dimensão a que se referem	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Exportações, Importações e Saldo (US\$) do Brasil e Produtos da Floricultura no período de 2003 a 2011	28
Tabela 2	Experiência na atividade das propriedades produtoras de flores de corte de Barbacena e Alfredo Vasconcelos.....	59
Tabela 3	Número de funcionários.....	61
Tabela 4	Participação percentual da receita de flores na renda das propriedades produtoras de flores de corte de Barbacena e Alfredo Vasconcelos.....	63
Tabela 5	Fatores relacionados à capacidade produtiva (Porcentagem)	68
Tabela 6	Média, Desvio Padrão e <i>Ranking</i> da Dimensão Produtiva do Ambiente Empresarial das propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos.....	71
Tabela 7	Fatores Relacionados à produção.....	72
Tabela 8	Média, Desvio Padrão e <i>Ranking</i> da Dimensão Inovativa do Ambiente Empresarial das propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos.....	75
Tabela 9	Aspectos relacionados à dimensão gerencial.....	77
Tabela 10	Média, Desvio Padrão e <i>Ranking</i> da Dimensão Gerencial do Ambiente Empresarial das propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos.....	78
Tabela 11	Preço (Em Porcentagem)	80
Tabela 12	Média, desvio padrão e <i>ranking</i> da variável preço do Ambiente Organizacional/Institucional das flores das propriedades produtoras de Barbacena e Alfredo Vasconcelos	82
Tabela 13	Clientes (Porcentagem).....	83

Tabela 14	Média, desvio padrão e <i>ranking</i> da variável clientes do Ambiente Organizacional/Institucional das flores das propriedades produtoras de Barbacena e Alfredo Vasconcelos.....	84
Tabela 15	Existência de fornecedores na produção.....	85
Tabela 16	Média, desvio padrão e <i>ranking</i> da variável preço do Ambiente Organizacional/Institucional das flores das propriedades produtoras de Barbacena e Alfredo Vasconcelos	85
Tabela 17	Aspectos relacionados à mão de obra	86
Tabela 18	Média, desvio padrão e <i>ranking</i> da variável mão de obra do Ambiente Institucional/Organizacional das propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos.....	87
Tabela 19	Demais organizações (Porcentagem).....	88
Tabela 20	Média, Desvio Padrão e <i>Ranking</i> das demais organizações do Ambiente Organizacional/ Institucional	90
Tabela 21	Adoção de contrato na venda da produção de flores	91
Tabela 22	Legislação, fiscalização e padrões na produção de flores em Barbacena e Alfredo Vasconcelos	92
Tabela 23	Média, desvio padrão e <i>ranking</i> da variável legislação, fiscalização e padrões do Ambiente Institucional/Organizacional das propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos	93
Tabela 24	Tradição e Origem nas vendas da produção de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos	94
Tabela 25	Média e <i>ranking</i> da tradição e origem no Ambiente Organizacional/ Institucional	95
Tabela 26	Maiores barreiras apontadas pelos produtores de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos	98
Tabela 27	Variáveis discriminantes extraídas pelo método “ <i>stepwise</i> ”.....	103

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	O problema e sua importância.....	17
1.2	Objetivos	21
1.2.1	Objetivo Geral.....	21
1.2.2	Objetivos Específicos	21
1.3	Justificativa.....	22
2	CONTEXTUALIZAÇÃO	25
2.1	Panorama geral da floricultura	25
2.2	O Sistema Agroindustrial de Flores	31
3	REFERENCIAL TEÓRICO	36
3.1	Visão Baseada em Recursos (VBR)	36
3.1.1	Capacidades Organizacionais	39
3.2	Nova Economia Institucional (NEI)	41
3.3	Modelo Conceitual	43
3.3.1	Características Internas da Firma.....	44
3.3.2	Ambiente Empresarial.....	44
3.3.3	Ambiente Organizacional/Institucional	45
4	METODOLOGIA	49
4.1	Tipo de pesquisa	49
4.2	Natureza, amostra e coleta de dados	50
4.3	Tratamento e análise dos dados	51
4.4	Modelo Analítico	52
4.4.1	Análise Descritiva.....	52
4.4.2	Análise de Correlação.....	53
4.4.3	Análise de <i>Clusters</i>	54
4.4.4	Análise Discriminante.....	55
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	58
5.1	Análise Descritiva.....	58
5.1.1	Caracterização das propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos.....	66
5.1.2	Fatores que constituem barreiras ao desempenho da propriedade produtora de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos.....	66
5.1.2.1	Ambiente Empresarial.....	67
5.1.2.2	Ambiente Organizacional/ Institucional	79
5.2	<i>Ranking</i> dos componentes do Ambiente Institucional/ Organizacional	96

5.2.1	Principais barreiras à produção de flores em Barbacena e Alfredo Vasconcelos do ponto de vista dos produtores	97
5.3	Heterogeneidade das propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos quanto às barreiras	100
5.3.1	Análise de <i>Cluster</i>	100
5.3.2	Análise Discriminante.....	102
5.4	Capacidades organizacionais das propriedades com desempenho satisfatório do ponto de vista do floricultor de Barbacena e Alfredo Vasconcelos.....	107
6	CONCLUSÃO	111
	REFERÊNCIAS.....	114
	ANEXOS.....	123

1 INTRODUÇÃO

As empresas enfrentam desafios relacionados à gestão ao exigir que se busque cada vez mais sua profissionalização, a fim de garantir a sobrevivência e o crescimento do negócio. Dessa forma, o empresário deve estar atento à dinâmica do mercado e, sobretudo, às exigências dos consumidores, que tem crescido, consideravelmente, em virtude do aumento contínuo da informação e da facilidade de acesso a bens e serviços.

Independente do porte e do setor em que atua, é imprescindível que a empresa conheça o mercado em que está inserida. Para as empresas do setor rural, essa realidade é crucial, já que a agricultura é dependente de vários fatores incontroláveis como a sazonalidade da produção; os preços, muitas vezes, ditados pelo mercado; o clima; a perecibilidade da produção; fatores biológicos como ataques de pragas e doenças, dentre outros. Com a evolução dos conceitos ligados à produção agropecuária, passou-se a buscar uma visão sistêmica, sendo necessário que se compreenda todo o sistema em que a atividade produtiva está inserida.

Tal constatação encontra respaldo no conceito de Sistemas Agroindustriais – SAGs que inclui “o processo produtivo em sua totalidade considerando todo o fluxo desde a produção de insumos até a chegada do produto final ao consumidor” (BATALHA, 2007, p. 58).

Dessa forma, a empresa rural atua no ambiente interno, estando sujeita ao ambiente externo, ou seja, à atuação de outros agentes do SAG. Portanto, o proprietário ou gestor deve estar preparado para enfrentar as dificuldades inerentes à atividade, ou seja, barreiras que podem existir no ambiente interno ou no ambiente externo da empresa rural.

Uma vez que o empresário rural encontre dificuldades nos negócios, pode-se inferir que elas podem afetar seu desempenho. Então, a presença de

barreiras pode dificultar a atuação dos produtores no mercado ou até mesmo os levar ao abandono da atividade.

O presente trabalho foi realizado com o objetivo de compreender a relação das barreiras encontradas na atividade rural, considerando-se o ambiente interno – empresarial e o ambiente externo – organizacional/ institucional. Além disso, foi analisado como tais barreiras podem afetar o desempenho da firma dado um conjunto de características e capacidades internas.

Embora seja importante se conhecer os pontos internos capazes de determinar o desempenho da propriedade rural, é importante, também, compreender como o ambiente externo o influencia. Na prática, embora a empresa seja dotada de recursos e capacidades que garantam um resultado satisfatório, seu desempenho pode ser comprometido por fatores externos à sua gestão em transações com outros agentes da cadeia produtiva em que está inserida.

Neste contexto, é importante que se busque na literatura uma melhor compreensão do funcionamento da empresa e do mercado de forma geral visando fornecer mecanismos de incentivo e controle dos entraves presentes no SAG favorecendo sua coordenação. Nesse sentido, existem teorias econômicas capazes de fornecer um aporte nesta análise, permitindo um panorama mais próximo da realidade.

Uma das teorias é a Organização Industrial (OI) contribuindo com a Visão Baseada em Recursos – VBR. Essa teoria que tem grande aplicação na investigação dos recursos da firma e como estes é capaz de influenciar o desempenho considerando-se o caráter subjetivo da firma. Como desdobramento da VBR uma teoria que pode contribuir, substancialmente, para a compreensão da alocação de recursos está relacionada às capacidades organizacionais.

A teoria estabelece que, embora a empresa possua seus recursos, será a sua combinação que irá determinar o desempenho da atividade produtiva. Por

esta razão, recorre-se à abordagem de capacidades organizacionais, que emergiu como conceito das discussões acerca de recursos, que são entendidos como fontes de vantagens competitivas (GRANT, 1991; PETERAF, 1993).

Quanto à compreensão da empresa como um agente inserido em um ambiente, pode-se recorrer à Nova Economia Institucional (NEI) que apresenta um arcabouço teórico capaz de permitir a aplicação da teoria econômica ao estudo das organizações e sua relação com demais atores do sistema.

O foco de estudos nas barreiras de determinado setor ou atividade produtiva é comum e permite enxergar com maior clareza pontos que precisam ser melhorados. Assim, barreiras serão todas as dificuldades – entraves – enfrentadas pelo produtor no dia a dia. O foco em barreiras é comum em estudos de inovação (FOURTUIN; OMTA, 2009; SILVA, et al., 2007) e em estudos relacionados ao agronegócio (SOUZA FILHO et al., 2010; LOURENZANI et al., 2010).

1.1 O problema e sua importância

O agronegócio é complexo no que diz que respeito à sua gestão, em decorrência da importância dos agentes envolvidos nas transações. Por essa razão, nota-se que a visão sistêmica deixa de ser um simples instrumento de análise e passa a ser imperativa em estudos relacionados às atividades deste segmento.

Além disso, embora apresentem semelhanças, é importante que se considere, em estudos, as atividades relacionadas ao agronegócio, separadamente, uma vez que cada uma apresenta suas peculiaridades. Nesse sentido, na presente pesquisa apresentou-se interesse particular na floricultura de corte, atividade que vem ganhando destaque nas últimas décadas no Brasil.

Segundo o Instituto Brasileiro de Floricultura – IBRAFLOR, o agronegócio de flores, de forma ampla, no Brasil, apresentava faturamento de R\$3,8 bilhões no ano de 2010 e em 2012 este valor foi de R\$ 4,8 bilhões apresentando tendência de crescimento nos próximos anos, representando faturamento de R\$ 5,2 bilhões em 2013.

No que tange ao Valor Bruto da Produção (VBP), ou seja, o valor recebido pelos produtores foi de R\$ 1,37 bilhão em 2012, enquanto para 2013 estima-se um crescimento para R\$ 1,5 bilhão (JUNQUEIRA; PEETZ, 2009). Tais dados apontam para a importância econômica e social do setor para o agronegócio brasileiro.

Apesar do crescimento e cenário otimista do agronegócio de flores, a atividade apresenta entraves relevantes. Para Marques e Caixeta Filho (2002), a floricultura exige que o produtor planeje a produção e que sua comercialização seja ágil, já que se trata de um produto, relativamente, homogêneo, perecível, apresentando uma demanda altamente sazonal e consumidores exigentes quanto à aparência do produto.

Assim, no que diz respeito a aspectos gerenciais, o produtor de flores deve estar atento às oscilações de preços, às novidades do setor, às melhores formas de se produzir e, principalmente, às exigências dos consumidores.

Almeida et al. (2012) destacam que a floricultura vem crescendo, ao longo dos anos e trata-se de uma atividade competitiva, dinâmica e de alta rentabilidade. Apresenta importância social em razão da necessidade intensiva de mão de obra, gerando emprego em toda a cadeia produtiva.

Buainain e Batalha (2007) apresentaram um panorama da cadeia produtiva de flores no Brasil e levantaram as principais dificuldades encontradas pelos produtores: a) escassez de mão de obra qualificada; b) colocação no mercado nacional e internacional; c) falta de assistência técnica eficiente; d) problemas relacionados à logística na distribuição.

Para se aprofundar a discussão, acerca dos entraves da floricultura, optou-se em analisar uma região, tradicionalmente, produtora de flores. Os municípios de Barbacena e Alfredo Vasconcelos são referência pela tradição na produção de flores no estado de Minas Gerais, com destaque para a cultura da rosa.

Barbacena e Alfredo Vasconcelos localizam-se na região Central, conforme a divisão empregada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e estatística – IBGE. Os municípios ficam localizados a 180 quilômetros da capital mineira, Belo Horizonte.

Em diagnóstico realizado, Landgraf e Paiva (2009) apontam que Barbacena possui 26 produtores de rosas, sendo responsáveis por 50% da produção no estado, seguidos do Sul de Minas onde estavam 30,8% dos produtores.

Gomes (2013) afirma que Barbacena e região podem ser consideradas um dos principais polos de produção de flores e plantas ornamentais no estado de Minas Gerais, com vocação consolidada, principalmente, para a produção de flores de corte, com destaque para as rosas.

A região é tradicional na produção de flores e rosas, sendo Barbacena conhecida, popularmente, como “Cidade das Rosas”. Na cidade ocorre, também, a “Festa das Rosas”, geralmente, no mês de outubro (JUNQUEIRA; PEETZ, 2008), com o intuito de promover a tradicional produção da cidade por meio de tratores ornamentados, desfiles, concursos. Tal evento atrai público de atuais e futuros consumidores das flores e plantas ornamentais regionais.

Em Alfredo Vasconcelos ocorre, também, o Festival de Morangos e Flores, dois produtos de destaque deste município. Com o objetivo semelhante à Festa das Rosas e Flores em Barbacena, o evento em Alfredo Vasconcelos, também, busca fomentar a floricultura regional.

Apesar da tradição da produção, os produtores enfrentam barreiras ao desempenho, que, se superadas, poderiam impulsionar a comercialização e, conseqüentemente, a economia regional. Buanain e Batatalha (2007) levantaram que questões ligadas à logística e à comercialização têm sido pontos críticos para floricultura desta região, além de seu mercado regional ser instável e cíclico. Junqueira e Peetz (2008) notaram que a produção na região passou por um declínio, nos últimos anos, no que diz respeito à produção e comercialização de rosas.

Embora seja notável a presença de entraves que impedem ou limitam o crescimento da floricultura na região abordada, citados por outros autores (GOMES, 2013; PEREIRA; MELO; DIAS, 2010; JUNQUEIRA; PEETZ, 2008; BUAINAIN; BATALHA, 2007; SALOMÉ, 2007) não existem estudos que aprofundem a investigação do tema.

Assim, considerando o pressuposto de que existem barreiras que limitam o desempenho das propriedades produtoras de flores, algumas questões são apresentadas:

- a) As barreiras existentes afetam as propriedades produtoras de maneira diferente? Que diferenciam as propriedades no caso de heterogeneidade na assimilação das barreiras?
- b) Existem capacidades organizacionais capazes de garantir um desempenho satisfatório apesar das barreiras? Quais são essas capacidades?

De tais questionamentos surge a principal questão de pesquisa deste estudo: Quais as barreiras ao desempenho enfrentadas pelos produtores de flores em Barbacena e Alfredo Vasconcelos?

1.2 Objetivos

A seguir seguem os objetivos, geral e específico deste estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as principais barreiras ao desempenho das propriedades de flores de corte de Barbacena e Alfredo Vasconcelos, verificando se tais barreiras afetam as propriedades de forma diferente e se existem capacidades organizacionais capazes de garantir um desempenho satisfatório apesar das barreiras.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar as propriedades produtoras de flores de corte localizadas nos municípios de Barbacena e Alfredo Vasconcelos.
- b) Identificar os fatores que constituem barreiras ao desempenho das propriedades produtoras de flores de corte de Barbacena e Alfredo Vasconcelos.
- c) Verificar se há heterogeneidade entre as propriedades de flores de corte de Barbacena e Alfredo Vasconcelos quanto à assimilação das barreiras.
- d) Identificar as capacidades organizacionais das propriedades produtoras de flores de corte que apresentam desempenho satisfatório, do ponto de vista do produtor.

1.3 Justificativa

A principal justificativa da pesquisa é a importância da produção de flores para a economia regional de Barbacena e Alfredo Vasconcelos. Nota-se a necessidade de se compreender quais são os fatores que têm comprometido o sucesso da floricultura na região.

Vale atentar, ainda, para a importância de se estudar uma região tradicionalmente produtora de flores. Embora não constitua um arranjo produtivo, a região possui características próximas a uma concentração geográfica. Schmitz e Nadvi (1999) lembram que a concentração geográfica é um facilitador para ações regionais, exigindo uma coordenação adequada para questões estratégicas como mão de obra qualificada, divisão do trabalho, padronização da produção, apoio de órgão e formação de instituições que visem a interesses comuns.

Além disso, a floricultura de corte apresenta enorme potencial como negócio, em função do baixo consumo interno quando comparado a outros países e pelo baixo volume exportado. Assim, nota-se que há possibilidade de se expandir as vendas da produção de flores de corte, por causa de seu potencial técnico e econômico (BLISKA JÚNIOR, 2010).

O consumo *per capita* do Brasil é de R\$ 26/ pessoa, o que equivale a, aproximadamente, US\$10,80/ pessoa (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2013). Trata-se de um consumo, relativamente, baixo se comparado aos países que mais consomem no mundo como os países europeus, Suíça US\$ 174,00/pessoa, Noruega US\$ 167,00/pessoa, Alemanha US\$ 121/pessoa, Áustria US\$ 109,00/pessoa e Suécia R\$ 89,00/pessoa. Nos Estados Unidos o consumo *per capita* gira em torno de US\$ 58,00/ pessoa (OLIVEIRA; BRAINER, 2007).

O consumo *per capita* varia, também, entre os estados brasileiros e Distrito Federal apresenta maior consumo (R\$ 43,72/ pessoa), seguido do estado de São Paulo (R\$ 43,63/ pessoa), Rio Grande do Sul (R\$36,99/ pessoa) e Rio de Janeiro (R\$35,48/ pessoa); Minas Gerais se aproxima da média nacional com consumo *per capita* de R\$25,86/ pessoa e os estados que menos consomem são Maranhão (R\$4,28/ pessoa) e Amapá (R\$ 4, 22/ pessoa) (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2013).

Tais dados apontam para novos mercados que podem ser explorados, promovendo-se a mudança de hábito dos consumidores, uma vez que se nota o aumento de renda na população nos últimos anos. Então, há potencial de aumento do consumo desde que sejam adotadas estratégias de *marketing* e melhoria contínua da produção e distribuição.

No que diz respeito à exportação, o valor da produção que atende o mercado externo, ainda, é irrisório (2%). Embora a atividade se sustente apenas com o mercado interno, é importante ressaltar que o incentivo à exportação levará ao aumento da competitividade do setor mantendo a excelência da produção (JUNQUEIRA; PEETZ, 2009; KIYUNA, 2009; ESPERANÇA; LÍRIO; MENDONÇA, 2011).

Landgraf e Paiva (2009) constataram que, em Barbacena e Alfredo Vasconcelos, havia produtores que exportavam rosas para Portugal e, anteriormente, eram exportadas para a Alemanha.

Em meados de 2007, observou-se na região de Barbacena uma movimentação por parte de diversos agentes no que diz respeito à exportação. Na ocasião os *produtores* receberam incentivos para enviar flores ao exterior (JUNQUEIRA; PEETZ, 2009; GOMES, 2013).

Outra contribuição importante deste estudo é para a floricultura. Embora se aponte para as barreiras impostas na atividade, pouco se aprofunda junto aos produtores. Assim, neste estudo objetiva-se a colaborar na coordenação da

atividade em Barbacena e Alfredo Vasconcelos, contribuindo para o crescimento da floricultura no Estado de Minas Gerais.

Dessa forma, diante do mercado promissor e da importância econômica e social da atividade para a região selecionada, faz-se relevante conhecer as barreiras, a fim de direcionar a gestão e as políticas do setor para erradicar ou amenizar tais barreiras, contribuindo com os estudos em gestão do agronegócio e para o setor de floricultura.

Esta dissertação está dividida da seguinte forma: além desta introdução, apresenta o próximo capítulo de contextualização acerca do setor de floricultura, denominado como capítulo 2. No capítulo 3 é apresentado o referencial teórico que norteará este estudo. Posteriormente, apresentam-se as metodologias utilizadas para se alcançar os objetivos propostos. A seguir, no capítulo 5, são apresentados os resultados e discussões obtidos. No capítulo 6, apresentam-se as conclusões do estudo e, por fim, são feitas algumas considerações finais do trabalho.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Para melhor compreensão do problema de pesquisa e do desenvolvimento do estudo, faz-se necessário conhecer dados referentes ao setor de floricultura e como é o funcionamento do SAG de flores no país.

2.1 Panorama geral da floricultura

Flores e plantas ornamentais são produtos valorizados no mundo todo e a sua produção tem crescido a cada ano. Junqueira e Peetz (2007) afirmam que o mercado mundial de flores movimenta US\$ 90 bilhões e destacam-se, na produção, os seguintes países: Holanda, Colômbia, Itália, Dinamarca, Bélgica, Quênia, Zimbábue, Costa Rica, Equador, Austrália, Malásia, Tailândia, Israel e EUA (Havaí).

Buainain e Batalha (2007) apontam para o crescimento expressivo da produção de flores no cenário mundial. Estima-se que a área ocupada para o cultivo de flores em todo o mundo é de 190 mil hectares e movimenta valores em torno de US\$ 16 bilhões por ano na produção e de US\$ 44 bilhões por ano no varejo.

O mercado mundial de flores e plantas ornamentais é dominado pela Holanda que participa com 48% da parcela total, seguido da Colômbia com 6% e o restante é dividido entre os demais países (OLIVEIRA; BRAINER, 2007). Os autores afirmam, ainda, que em se tratando de flores de corte, destacam-se no mercado internacional as rosas, cravos e crisântemos.

O Brasil vem acompanhando a tendência de crescimento no segmento de flores e plantas ornamentais nas últimas décadas. Nos últimos dez anos, o setor cresceu de 10 a 15% ao ano, segundo o Instituto Brasileiro de Floricultura – IBRAFLOR. Ainda, de acordo com o Instituto, o agronegócio de flores no Brasil

apresentava faturamento de R\$3,8 bilhões no ano de 2010 e, em 2012, este valor foi de R\$ 4,8 bilhões apresentando tendência de crescimento nos próximos anos.

Segundo Landgraf e Paiva (2008), a floricultura pode ser entendida como o “cultivo de plantas ornamentais, plantas de corte, plantas envasadas, floríferas ou não, produção de sementes, bulbos, palmeiras, arbustos, mudas de árvores e espécies para jardins”. Embora a presente pesquisa focalize, basicamente, a produção de rosas de corte, serão abordadas, nesta seção, informações relevantes sobre a floricultura, iniciando por dados do setor seguidos de aspectos relevantes da cadeia.

O setor de floricultura, de forma geral, no Brasil, segundo os dados da IBRAFLOR, possui cerca de 8 mil produtores que utilizam uma área aproximada de 14 mil hectares, em propriedades médias de 2,5 hectares. A atividade emprega oito pessoas por hectare, sendo 81,3% mão de obra contratada e 18,7% mão de obra familiar. São produzidas no país mais de 350 espécies e mais 3000 variedades. A produção é distribuída em cerca de 60 centros atacadistas por 650 empresas atacadistas. Calculam-se 22.000 pontos de venda no varejo e cerca 30 feiras e exposições para a comercialização de flores e plantas ornamentais (INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORICULTURA, 2013).

Oliveira e Brainer (2007) afirmam que a floricultura brasileira vem crescendo, consideravelmente, desde meados de 1950, sendo, ainda, mais incentivada com a criação dos centros atacadistas, como o Mercado de Flores na Companhia de Entrepostos Gerais de São Paulo – CEAGESP (1969); Cooperativa Veiling Holambra (1972) e o Mercado Permanente de Flores e Plantas Ornamentais no CEASA – Campinas (1995), que hoje são referências na comercialização de produtos de floricultura no Brasil.

Ainda, de acordo com esses autores, a criação do Programa de Apoio à Produção e Exportação de Frutas, Hortaliças e Plantas Ornamentais – FRUPEX

e do Instituto Brasileiro de Floricultura – IBRAFLOR foram decisivos para fomentar o setor. Outro fator que reforça o destaque que deve ser dado à floricultura diz respeito ao significativo investimento em tecnologia que tem sido feito no setor (ANEFALOS; GUILHOTO, 2003).

Dentro da floricultura brasileira, a produção de flores de corte é uma atividade relevante e vem apresentando crescimento da produção ao longo dos anos. Na realidade, nota-se maior investimento e pesquisa em atividades ligadas à horticultura ornamental de modo geral. No Brasil, esse fato pode observado pelo crescimento da quantidade comercializada e, principalmente, pelo aumento de centros atacadistas.

Outra importância atribuída à floricultura é a geração de emprego e renda por ser intensiva em mão de obra, já que as atividades operacionais desta cultura são, predominantemente, manuais, por se tratar de produtos delicados. A atividade gera, no Brasil, 206 mil empregos diretos, sendo estes distribuídos entre os elos da cadeia produtiva, a saber: 102.000 (49,5%) relativos à produção, 6.400 (3,1%) relacionados à distribuição, 82.000 (39,7%) no varejo e 15.600 (7,7%) em outras funções, principalmente, de apoio (INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORICULTURA, 2013).

Quanto ao destino da produção, Junqueira e Peetz (2009) afirmam que a comercialização no setor de floricultura é feita 98% internamente e 2% é exportado. Além da baixa exportação, nota-se, ainda, a importação que tem crescido a cada ano, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 Exportações, Importações e Saldo (US\$) do Brasil e Produtos da Floricultura no período de 2003 a 2011

Ano	Exportação	Importação	Saldo
2003	19.427.711	6.085.325	13.324.386
2004	23.500.071	5.917.677	17.582.394
2005	25.752.321	5.402.475	20.349.846
2006	29.629.508	8.543.844	21.085.664
2007	35.278.222	10.515.608	24.762.614
2008	42.439.700	12.156.042	30.282.658
2009	31.137.682	19.814.223	11.323.459
2010	28.681.615	24.961.913	3.719.702
2011	20.699.521	18.788.492	1.911.029

Fonte dos dados: INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORICULTURA, 2013

Os dados apresentados pela Tabela 1 mostram o comportamento das exportações do setor que, nos anos considerados, vinham apresentando queda. Quanto à composição das exportações, as flores frescas corresponderam a 27,54%; 20,75%; 19,43%; 10,43%; 10,49%; 12,52%; 4,13%; 2,19%; 3,67% nos respectivos anos citados na tabela, sinalizando a redução das exportações deste produto.

Atualmente, a floricultura empresarial brasileira atua, principalmente, no mercado interno, que corresponde a 98% da comercialização do setor (JUNQUEIRA; PEETZ, 2009). Segundo estes autores, este fato reduziu o impacto negativo da crise econômica e financeira do ano de 2008 e é responsável por manter o sucesso crescente da cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais no Brasil.

Assim, nota-se que a floricultura pode ser vista como uma atividade estratégica já que movimenta valores monetários internamente, o que pode contribuir para a economia nacional.

Por outro lado, a queda dos valores exportados é traduzida, também, como queda da competitividade do setor. Nesse sentido, Kiyuna (2009) aponta para nítida perda de competitividade do setor no mercado internacional, daí redução da quantidade comercializada. Essa perda de competitividade não é percebida no mercado interno, em razão dos baixos valores de consumo *per capita* de flores e que estão em crescimento, apontando a expansão dos cultivos e, ainda, permitindo ganhos aos produtores.

Entretanto, ao atender somente o mercado interno que apresenta, relativamente, menor grau de exigência, a queda na qualidade é inevitável (AKI, 2009 apud BLISKA JÚNIOR, 2010). Tal afirmação é reforçada por Anefalos e Guilhoto (2003) ao afirmarem que a exportação obriga a adequação da produção aos padrões internacionais de qualidade.

No que diz respeito ao abastecimento do mercado interno brasileiro, vale destacar que a oferta de flores produzidas não é capaz de suprir a demanda interna, sendo necessária a importação do produto nas datas referidas anteriormente. No primeiro semestre de 2011, a importação da Colômbia teve participação de 8,5%, enquanto o Equador contribuiu com 6,5% do total comercializado no Brasil (JUNQUEIRA; PEETZ, 2011).

Ainda, no contexto nacional, os estados que se destacam, especificamente, na produção de flores de corte são: São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina, Rio Grande do Sul (OLIVEIRA, 2012).

Minas Gerais tem condições apropriadas para o cultivo de flores e plantas ornamentais. Os autores revelam que essa atividade passou a ter características comerciais a partir dos anos 1950. A floricultura mineira, localizada nas regiões de Barbacena, Andradas, Belo Horizonte, Dona Euzébia e

Teófilo Otoni, tem como produtos flores de corte de clima temperado, principalmente, rosas, plantas ornamentais para paisagismo e folhagens de corte, plantas frutíferas, direcionadas, principalmente, para o mercado interno (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

Landgraf e Paiva (2009) divulgaram resultados de um diagnóstico de uma caracterização de produção de flores e plantas ornamentais. Afirmaram que no estado existiam 427 produtores atuando no setor como um todo, produzindo 120 espécies produzidas. Foram visitados *in locu* os 853 municípios, sendo localizados 188 produtores de flores de corte. As espécies mais produzidas em Minas Gerais: rosas, sempre-vivas, copos-de-leite, cravos, helicônias e crisântemos.

Para estes autores, a logística de comercialização deveria ser mais estruturada, com a criação de cooperativas para facilitar o processo de cultivo, a distribuição do produto e o aumento dos polos de produção (LANDGRAF; PAIVA, 2009; LANDGRAF; PAIVA, 2009).

Landgraf e Paiva (2009) apontam que a cidade de Barbacena possui 26 produtores de rosas, sendo responsáveis por metade da produção de rosas no estado. Foi citado, na pesquisa, também, o entorno da cidade, em especial o município de Alfredo Vasconcelos. Destaca-se que, na região, há significativa produção de flores, importante para a economia local bem como para o abastecimento no estado de Minas Gerais.

Barbacena é referência pela tradição na produção de flores, com destaque para rosas. A região possui clima ameno, com alta luminosidade, fatores benéficos à produção (Pereira et. al, 2010).

Sebrae (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2005) apontou as principais flores produzidas em Barbacena e região: rosas (60%), copos de leite (23%), estrelícia (20%); crisântemos (16,7%); folhagens e girassóis (13,3%) e outras variedades (7%).

Cabe uma ressalva que, possivelmente, alguns trabalhos referem-se à Barbacena; Barbacena e região; microrregião de Barbacena, incluindo Alfredo Vasconcelos, por causa da proximidade dos municípios – que é de apenas 14 quilômetros – já que as fronteiras de algumas propriedades se confundem entre os dois municípios.

2.2 O Sistema Agroindustrial de Flores

Há, aproximadamente, seis décadas, as atividades agropecuárias eram realizadas em propriedades rurais onde ocorria todo o processo produtivo de várias atividades necessárias à sobrevivência de seus moradores. De acordo com Araújo (2007), naquela época, qualquer referência ao conjunto de atividades desenvolvidas no campo era denominada *agricultura*. Com o processo de industrialização e urbanização, ocorreu uma evolução socioeconômica, que modificou, também, a atividade rural que deixou de ser autossuficiente e se tornou um complexo de bens, serviços e infraestrutura que envolve agentes diversos e interdependentes. Nesse contexto, Davis e Goldberg lançaram o conceito de *agribusiness* (agronegócio) que pode ser entendido como:

[...] a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agropecuários e itens produzidos a partir deles” (DAVIS; GOLDBERG, 1958 apud ARAÚJO, 2007, p. 16).

De acordo com Batalha (2007), o agronegócio é composto por diversos Sistemas Agroindustriais – SAGs, que podem ser definidos como “o conjunto de atividades que ocorrem para a produção de produtos agroindustriais, considerando todo o fluxo desde a produção de insumos até a chegada do produto final ao consumidor” (BATALHA, 2007 p. 32).

Assim, SAG refere-se a um conceito mais restrito e parte de um conceito mais amplo (agribusiness) e é indicado para análises de setores e produtos isolados. Farina e Zylbersztajn (1998) explanam que o SAG ou Commodity System Approach (CSA) – conceito introduzido por Goldberg (1968) – pode ser entendido “como umnexo de contratos e apoia-se em uma cadeia produtiva, abrangendo segmentos antes, dentro e depois da porteira” (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998, p.4).

É este enfoque que evidencia a importância da visão sistêmica em estudos relacionados ao agronegócio, ou seja, a necessidade de se perpassar por todos os setores de determinada atividade, a fim de analisá-la em toda sua amplitude, inclusive, nas barreiras.

O SAG de flores no Brasil pode ser representado pela Figura 1 onde é possível visualizar que a cadeia é composta à montante pela empresa de insumos e à jusante compreende as centrais de abastecimento, atacadistas e fornecedores do varejo (na figura, representados pelas floriculturas, funerárias, supermercados, e decoradores). Castro (2012) indica que os agentes de um sistema estão relacionados a um ambiente institucional (leis, normas, instituições normativas) e a um ambiente organizacional (instituições de governo, de crédito etc.), como indicado na Figura 1.



Figura 1 Sistema Agroindustrial de Flores

Fonte: Adaptado de Zylberstajn (1995); Claro e Santos (1998); Smorigo (2000)
Elaboração Própria.

O elo dos insumos abrange as mudas de flores fornecidas por laboratórios e empresas especializadas (CLARO, 1998). Este elo engloba empresas fornecedoras de fertilizantes, defensivos, máquinas agrícolas ou qualquer recurso que seja necessário para o próximo elo: a produção.

No elo de produção encontram-se as propriedades rurais, independente do porte, onde as rosas são produzidas para serem destinadas ao mercado. O Brasil é favorecido na produção de plantas pela disponibilidade de terra e água, além de apresentar um clima favorável (CLARO, 1998; MARQUES; CAIXETA FILHO, 2002; LANDGRAF; PAIVA, 2008; GOMES, 2013). Landgraf e Paiva (2008) reforçam, ainda, que tais características favorecem o cultivo de uma diversidade expressiva de plantas de qualidade.

À jusante tem início o processo de comercialização que é crucial nesta cadeia. Bliska Júnior (2010) atenta para os cuidados que se deve ter no período pós-colheita em virtude da alta perecibilidade das flores de corte. Dessa forma, a distribuição de flores exige cuidados específicos no transporte, no que diz respeito ao manuseio, por se tratar de produtos frágeis, devendo ser transportados a temperaturas específicas e em tempo ágil.

No Brasil, a maior parte do volume produzido é comercializada por grandes centros de abastecimento. Claro (1998), Anelafos e Guilhoto (2003) e Silva (2012) destacam que é baseado nos grandes centros atacadistas que são exportados os produtos originados da floricultura. Silva (2012) afirma que 90% do comércio de flores, concentram-se no estado de São Paulo em nível nacional.

Conforme aponta Silva (2012), os principais centros de comercialização de flores e plantas ornamentais são o CEASA/ Campinas, *Veiling Holambra*, CEAGESP, Floranet/ Cooperflora e SP- FLORES.

A CEASA/Campinas se destaca por sua localização, próximo a rodovias importantes do estado de São Paulo e às áreas de produção. Dividida em setores, a comercialização é feita pelos produtores caracterizando o maior mercado permanente de flores e plantas ornamentais (SILVA, 2012).

A Cooperativa *Veiling Holambra* se tornou o principal centro de comercialização do país, sendo responsável por cerca de 30% do mercado nacional (JUNQUEIRA; PEETZ, 2008). Uma das principais características deste centro é o sistema de comercialização: leilão ou *Klok*. Silva (2012) afirma que esse sistema é eficiente em função da agilidade das transações e lembra outra peculiaridade do leilão: o mesmo ocorre ao inverso, ou seja, o comprador arremata a mercadoria que começa com o preço máximo e vai reduzindo com o passar do tempo.

Considerando-se, ainda, a importância do ambiente institucional e organizacional citados acima (Figura 1), vale destacar três instituições estratégicas para o SAG de flores no Brasil (SILVA, 2012):

- a) Câmara Setorial Federal de Flores e Plantas Ornamentais (CSFFPO): criada pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento – MAPA: visa fomentar o desenvolvimento do setor aproximando setores públicos e privados.

- b) Instituto Brasileiro de Floricultura (IBRAFLOR): representa todos os agentes ligados à floricultura no país.
- c) Associações: representam, basicamente, os interesses políticos do setor. Destacam-se: Associação Brasileira de Agronegócio de Flores e Plantas (ABAFEB); Associação dos Produtores e Comerciantes de Flores de Campinas (APROCCAMP); Associação Brasileira do Comércio de Sementes e Mudanças (ABCSEM); Associação Brasileira de Cultivares de Flores e Plantas Ornamentais (ABPCFLOR); etc.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será feita uma explanação acerca das teorias que nortearão este estudo. Inicialmente apresenta-se a Visão Baseada em Recursos, seguida da Teoria das Capacidades Organizacionais e por fim, discutem-se tópicos pertinentes a este estudo sobre a Nova Economia Institucional.

3.1 Visão Baseada em Recursos (VBR)

A Visão Baseada em Recursos (VBR) ou Resource Based View (RBV) é conhecida por entender a firma como um conjunto de recursos. Aceita em meados dos anos 90 como teoria, teve como autores de suas obras seminais Penrose (1959), Barney (1991), Barney, Wright e Ketchen (2001), Peteraf (1993) e Wernerfelt (1984).

Tal visão faz parte de uma corrente de pensamento bem definida, inserida no contexto da Organização Industrial (OI), podendo ser entendida como um subcampo da teoria econômica. A OI é originada com base na preocupação de alguns estudiosos com a incapacidade dos modelos econômicos ao tratar da realidade, que procuram incorporar o impacto das ações da firma, a concorrência e a inovação nos modelos econômicos.

Barney (1991) afirma que os recursos incluem todos os ativos, capacidades, processos, informações e atributos, que podem ser controlados e aperfeiçoados pela firma a fim de aumentar seu desempenho.

Há mais de uma forma de classificar os recursos. Estes podem ser físicos, humanos e de capital organizacional (BARNEY, 1991). Grant (1991) os classifica, também, como tangíveis – podem ser vistos e avaliados, como recursos humanos, financeiros, construções, máquinas - e intangíveis – que não

podem ser, fisicamente, observados, como conhecimento, cultura, relacionamentos, entre outros.

Barney (1991) propõe um *framework* que vem sendo bastante difundido em estudos que abordam a VBR. O autor utiliza o modelo teórico sobre os recursos das firmas e declara que os recursos devem ser testados de acordo com os seguintes atributos: valor (*value*); raridade (*rarity*); imitabilidade (*imitability*) e organização (*organization*). Estes atributos podem revelar se os recursos são ou não fontes de vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Outra classificação foi adotada, também, por Barney e Hesterly (2007) sob outra perspectiva, classificando os recursos como financeiros, físicos, humanos e organizacionais de acordo com a função de cada recurso na atividade produtiva.

A visão da firma como um conjunto de recursos leva à discussão de suas características internas, uma vez que a alocação desses recursos passa a ser crucial para o desempenho da firma. Penrose (1959) chama a atenção para o fato de que os recursos disponíveis devem ser considerados “serviços possíveis”, dependendo do conhecimento adquirido pela firma e da capacidade administrativa para garantir o crescimento da firma.

A autora, ainda, revela o papel do empresário, não mais como tomador de preços, como era visto pela teoria econômica neoclássica, mas um indivíduo com a capacidade de identificar oportunidades de negócios e alocar seus recursos produtivos para viabilizá-los, introduzindo, assim, o conceito de “subjetividade empresarial”. Para a autora, a mente do empresário possui caráter subjetivo, e o que ele “pensa” em relação à firma vai depender dos recursos disponíveis para operar.

A VBR afirma, ainda, que fatores ligados à trajetória traçada pela empresa podem moldá-la. Assim, as empresas buscam acumular recursos que

variam em raridade, possibilidade de imitação, escassez e possibilidade de comercialização (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001).

De forma geral, as firmas apresentam semelhanças, dependendo da atividade que executam ou do local em que estão inseridas, mas distinguem-se entre si em razão de distintas alocações de recursos. Barney (2007) aponta para a questão da heterogeneidade e a imobilidade dos recursos da empresa. Pode-se entender, com base em tal colocação, que as firmas possuem recursos distintos umas das outras. Assim, a empresa passa a ser vista como um agente capaz de moldar o mercado, podendo atuar de forma a buscar melhores resultados.

Nesse sentido, a VBR começa a ganhar corpo teórico e importância nos estudos organizacionais. Assim, de acordo com Barney (1991), os recursos de uma firma nada mais são que os atributos que lhe proporcionam capacidades para atuar no mercado. Logo, nessa perspectiva os recursos de uma organização são vistos como fontes de vantagens competitivas.

Uma vez que a alocação dos recursos não for feita de forma eficiente, existirão barreiras ao desempenho, ou seja, notam-se limites de crescimento da firma. Recorrendo à Teoria do Crescimento da Firma, obra seminal da VBR, percebe-se que os limites de crescimento da firma estão condicionados à capacidade do empresário de alocar os recursos produtivos e identificar novas oportunidades de negócios.

Na obra citada, Penrose (2006) afirma que tais limites estão ligados à competência empresarial, em visualizar novas oportunidades de negócios e recombinar os recursos disponíveis na firma, colocando em evidência o papel do gestor para o sucesso do empreendimento.

Penrose (2006) contribui para a teoria da firma inserindo no processo de crescimento a subjetividade da mente do empresário que necessita criar meios de utilizar os recursos e serviços disponíveis a favor do sucesso do

empreendimento. Assim, baseada em tal colocação, inaugura-se a chamada “diversidade empresarial”, ou seja, o fato de as firmas diferirem-se entre si.

A autora levanta, ainda, pontos sobre os limites internos da firma, excluindo os impactos dos limites externos, considerando dois pressupostos (PENROSE, 2006):

- a) A oferta de recursos não é limitada, pois pode ser adquirida a determinado preço no mercado.
- b) Sempre existem oportunidades disponíveis no mercado.

Pelaez (2007) relata que Penrose quis mostrar, então, que pela ótica da diversidade empresarial, as firmas estão sujeitas a restrições distintas explicadas pela elasticidade da oferta de gestores, capital e mão de obra para a firma. Daí as oportunidades serão diferentes de uma firma para outra. Por isso, as barreiras externas são relativas.

Então, para Penrose (2006), a passividade da firma diante às restrições impostas pelo ambiente externo é contestável, uma vez que o gestor possui condições para recombinar recursos capazes de reduzir riscos e incertezas.

Justifica-se, por conseguinte, conhecer quais são as barreiras que impedem a firma de obter um desempenho superior ao que apresenta do ponto de vista da satisfação do empresário rural, uma vez que, como afirma Barney (1991), a heterogeneidade do desempenho entre firmas é resultado de uma perfeita e complexa combinação de recursos, única a cada firma.

3.1.1 Capacidades Organizacionais

É fundamental a compreensão de recursos apresentada pela VBR, entretanto, alguns autores vão além deste conceito. Grant (1991) e Peteraf

(1993) atentam para a necessidade de se saber alocar bem os recursos, o que passou a ser conhecido como capacidades ou competências organizacionais.

Assim, as capacidades que serão geradas, com base na alocação de recursos, passam a ser estratégicas para o processo administrativo. Em estudos recentes, mais especificamente a partir da década de 90, surgiu a ideia de capacidades baseadas em estudos acerca da heterogeneidade das firmas e vem sendo consolidada como teoria desde então (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; CHANDLER, 1992; GRANT, 1991; PRALAHAD; HAMEL, 1990).

Dessa forma, Chandler (1992) e Grant (1991) destacam que, do ponto de vista da abordagem das capacidades organizacionais, não é suficiente a posse de determinados recursos, mas o que determinará o resultado da atividade será a forma que esses recursos serão alocados e coordenados e que vantagens competitivas serão capazes de gerar.

Embora tenha sido cada vez mais recorrente, a utilização da teoria referente às capacidades organizacionais, em diversos estudos empíricos (OLIVEIRA, 2011; MACIEL; SILVA, 2012; ALCÂNTARA, 2012) nota-se uma carência de maior aprofundamento da teoria no Brasil. Entretanto, a literatura disponível permite a compreensão de aspectos da firma que podem ser mais bem discutidas do ponto de vista das capacidades organizacionais.

Oliveira (2011) afirma que as capacidades da firma precisam ser entendidas, não em termos de balanço de itens, mas, principalmente, quanto às suas estruturas organizacionais e processos gerenciais. Assim, a autora justifica a afirmação de Teece, Pisano e Shuen (1997), ao ressaltarem que as capacidades devem ser vistas como maneiras de organizar e agir, que não podem ser realizadas utilizando apenas o sistema de preço para coordenar a atividade.

Assim, cabe ao gestor identificar quais as capacidades podem ser desenvolvidas pela firma, em função do aprendizado organizacional e da

combinação exclusiva de diversos recursos, garantindo a exclusividades destas competências como vantagem competitiva.

3.2 Nova Economia Institucional (NEI)

A Nova Economia Institucional (NEI) é uma vertente da Economia Institucional. Esta última não vinha sendo muito explorada, mas na década de 60 ressurgiu com a mesma nomenclatura acrescida da palavra “nova”.

Pode ser dividida, basicamente, em três abordagens. Na primeira abordagem, a firma interpretada do ponto de vista contratual, proposta por Ronald Coase (1937), com a visão micro. A segunda corrente é liderada por Douglas North e possui uma visão mais macro com foco nas instituições. Essa distinção é apresentada por Azevedo (2000), ao afirmar que Williamson defende a Economia dos Custos de Transação, enquanto North tem maior preocupação em descrever o ambiente institucional, alicerce para as interações dos indivíduos (MENDES; FIGUEIREDO; MICHELS, 2008; AZEVEDO, 2000). Théret (2003) traz, ainda, uma abordagem pouco mencionada em estudos nacionais, que se trata de uma corrente que estuda a estratégia e a busca do equilíbrio em suas interações. São representados pela Teoria dos Jogos e os autores são Schelling, Schotter, Shubik.

Apesar de manter uma ligação com a *maistream*, a NEI tem corpo próprio e até divergências entre si. A explicação para este fato pode ser dada por sua aplicação em diversas áreas e enfoques, algumas vezes incompatíveis entre si. Alguns autores relacionam esse acontecimento com a importância dada às instituições nos últimos anos.

A importância das relações que ocorrem no ambiente institucional pode ser compreendida recorrendo-se a Claro e Santos (1998, p. 20), ao afirmarem que:

As organizações existentes em um determinado mercado e a forma como interagem são consequências de um determinado ambiente institucional. Desta forma, uma mudança no ambiente institucional pode levar a uma mudança na forma de conduta das organizações e mesmo no surgimento de outras. Essas organizações também podem atuar na alteração de um determinado ambiente institucional, num processo de *feedback*, alterando um dado modelo institucional existente.

Dessa forma, fica nítido o papel das instituições no ambiente, conforme proposto pelo precursor desta visão. North (1990) demonstra que as instituições são condicionantes do desempenho econômico. Tal constatação originou-se do questionamento do tratamento dado pela teoria neoclássica para o desempenho econômico.

North (1991) aponta que os arranjos institucionais exercem papel fundamental na riqueza das nações ao longo da história, pois formam a estrutura de incentivo da sociedade e, especificamente, das economias. Então, de acordo com tal teoria, é possível afirmar que as instituições políticas e econômicas e sua evolução no tempo são determinantes desse desempenho.

Assim, segundo North (1991), as instituições são as regras aceitas pela sociedade, que estruturam a interação econômica, social e política de uma nação. As instituições formam a estrutura de incentivos que permeiam as ações dos indivíduos na sociedade. As instituições compreendem as limitações informais (valores, tabus, normas de comportamento, costumes, tradições e códigos de conduta, etc.), as regras formais (constituição, leis, direitos de propriedades, etc.) e “os mecanismos responsáveis pela eficácia desses dois tipos de normas” (NORTH, 2006, p. 13).

Claro e Santos (1998) atentam, ainda, para a função das instituições, que para serem efetivas devem estimular as ações cooperativas entre os agentes econômicos, incentivando, assim, ganhos de competitividade. O ambiente

institucional é essencial para um desempenho satisfatório dos agentes inseridos em uma cadeia produtiva.

Zylbersztajn (1995) afirma que o ambiente institucional corresponde ao sistema de normas (restrições informais, regras formais e sistemas de controle) que afetam o processo de transferência dos direitos de propriedade, exigindo recursos reais para operarem.

Portanto, de acordo com o autor supracitado, deve-se considerar que as transações ocorrem dentro de um ambiente institucional estruturado e que as instituições não são neutras, ou seja, interferem nos custos de transação. O ambiente institucional corresponde ao sistema de normas (restrições informais, regras formais e sistemas de controle) que afetam o processo de transferência dos direitos de propriedade, exigindo recursos reais para operarem.

3.3 Modelo Conceitual

A seguir será descrito o modelo conceitual da pesquisa e a forma que a análise foi estruturada. Este modelo norteou o levantamento das variáveis para a elaboração do questionário de pesquisa e análise das informações obtidas.

Vale ressaltar que objetivou-se, principalmente, neste trabalho, identificar as principais barreiras enfrentadas pela propriedade produtora de flores em Barbacena e Alfredo Vasconcelos. Portanto, as barreiras serão qualquer empecilho ao desempenho da propriedade produtora de flores, ou seja, qualquer fator que dificulte a alcance dos objetivos do floricultor.

Neste sentido, foram considerados para a análise dois ambientes capazes de influenciar o desempenho da firma. Ressalta-se que o estudo não inclui o cálculo de índices, uma vez que o termo foi adotado a fim de nortear o problema de pesquisa deste estudo. Assim sendo, o desempenho será sinalizado pela satisfação do empresário em relação à atividade. Como afirma Claro et al.

(2003), o desempenho pode ser entendido como a medida que os objetivos foram alcançados, ou seja, pela satisfação e crescimento do negócio.

O Ambiente Empresarial foi disposto, de acordo com as capacidades organizacionais em três aspectos, a saber: produtivo; inovativo e gerencial. Além do ambiente interno, a firma está sujeita aos fatores externos advindos do Ambiente Organizacional/Institucional. Entretanto, antes da análise dos ambientes, é relevante conhecer as características individuais da firma.

3.3.1 Características Internas da Firma

A firma possui características individuais, como visto pelas teorias descritas no tópico anterior, as quais podem influenciar no seu desempenho. Tais características, juntamente com as capacidades, irão conferir à firma o caráter subjetivo defendido pela VBR.

Para as propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos, foram selecionadas as características relacionadas no Quadro 1.

3.3.2 Ambiente Empresarial

O primeiro ambiente considerado foi o empresarial, entendido como aquele dependente da gestão do proprietário. Embora alguns possam ser mais difíceis de controlar, neste ambiente as decisões tomadas poderão influenciar mais diretamente o desempenho da empresa. Assim, a discussão deste trabalho foi dividida de acordo com as capacidades organizacionais da firma. A ausência de tais capacidades pode ser entendida como barreiras.

No que tange às capacidades organizacionais, elas podem ser compreendidas nas dimensões: *produtiva, inovativa e gerencial*. Tal divisão foi adotada e adaptada de Oliveira (2011) e Alcântara (2012), a fim de se

compreender as capacidades/ competências das propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos.

Assim, a *dimensão produtiva* refere-se a questões ligadas à produção, qualidade do produto e às capacidades produtivas desenvolvidas pela empresa.

A *dimensão inovativa* se propõe a compreender aspectos ligados à inovação. Conforme defendido pela teoria shumpteriana, a inovação poderá se relacionar, diretamente, com o crescimento da firma (ALCÂNTARA, 2012).

Por sua vez, a *dimensão gerencial* congrega aspectos relacionados à gestão no cotidiano da atividade produtiva. Como defendido pela teoria do crescimento da firma (PENROSE, 2006), a capacidade administrativa é papel do gestor e pode afetar o desempenho da firma.

As variáveis selecionadas podem ser visualizadas no Quadro 1.

3.3.3 Ambiente Organizacional/Institucional

Além do ambiente interno, a firma está sujeita ao ambiente externo, onde realiza suas transações, aqui entendido como o Ambiente Organizacional e Ambiente Institucional. O ambiente é composto pelos agentes e seus respectivos recursos. A empresa rural é vista como um agente que se relaciona com outros agentes e está suscetível à ação destes.

O Ambiente Organizacional foi entendido, para este estudo, como outras organizações do sistema, ou seja, outros agentes com os quais a propriedade se relaciona. Fatores do mercado, como preço e mão de obra foram incorporados neste ambiente, já que são externos à empresa.

O Ambiente Institucional corresponde a um sistema de fatores exógenos e afeta, de alguma maneira, o processo produtivo. Assim, o ambiente institucional, onde atuam as propriedades produtoras de flores, é caracterizado por padrões, leis, regras, fiscalização, tradição, dentre outros.

Para facilitar a análise, as variáveis foram agrupadas pelos principais componentes do ambiente externo (Quadro 1).

As variáveis que serão utilizadas para as análises (Características Internas da Firma; Ambiente Empresarial; Ambiente Organizacional/Institucional) estão dispostas no Quadro 1.

Características Internas da Firma	Ambiente Empresarial	Ambiente Organizacional/Institucional
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiência na atividade ✓ Área da propriedade: ✓ Área da propriedade destinada à produção de flores ✓ Outra atividade além da floricultura: ✓ Número de funcionários ✓ Receita Média Anual ✓ Participação da floricultura na receita da propriedade ✓ Técnico agrícola ou agrônomo contratado ✓ Responsável pela gestão ✓ Destino de venda das flores ✓ Distância de Barbacena ✓ Ambiente local – inovação 	<p><i>Dimensão Produtiva</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualidade ✓ Origem das mudas ✓ Orientação Técnica ✓ Cursos aperfeiçoamento – funcionários ✓ Disposição a aumentar produção ✓ Pragas e Doenças ✓ Eventos (expositor) <p><i>Dimensão Inovativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Disposição a inovar ✓ Diversificação ✓ Parcerias ✓ Consulta mercado ✓ Opinião clientes ✓ Eventos (visitante) <p><i>Dimensão Gerencial</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fluxo de Caixa ✓ Repasse informações funcionários ✓ Propagandas ✓ Treinamento gerencial (sócios) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preço ✓ Clientes ✓ Concorrentes ✓ Fornecedores ✓ Mão de Obra ✓ Outras organizações ✓ Eventos (apoio) ✓ Contrato ✓ Legislação ✓ Fiscalização ✓ Tradição ✓ Origem ✓ Estímulo para inovação

Quadro 1 Características Internas da firma, variáveis do Ambiente Empresarial e variáveis do Ambiente Organizacional/Institucional

satisfação em relação à atividade. Por outro lado, a coordenação pode reduzir os impactos das barreiras oriundos do Ambiente Organizacional/ Institucional.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa, quanto ao objetivo, é descritiva e explanatória, uma vez que a pesquisa preocupa-se em observar, registrar, analisar e interpretar os fatos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Quanto à natureza, é uma pesquisa qualitativa e quantitativa e para essa combinação a pesquisa foi realizada, utilizando-se o método de triangulação que consiste na utilização de métodos múltiplos para estudar o mesmo problema com base no confronto de dados originados de diferentes fontes. O emprego deste método leva em conta a complexidade de determinados problemas de pesquisa, como é o caso desta pesquisa e auxilia no aumento de confiança do estudo.

Sobre a triangulação, Minayo (1994) aponta para a complementaridade entre a pesquisa quantitativa e qualitativa: enquanto a primeira se ocupa de ordens de grandeza e suas relações, a segunda representa as interpretações para medidas ou a compreensão para o não “quantificável”.

Marconi e Lakatos (2010) argumentam que a pesquisa quantitativa permite comprovar as relações de fenômenos entre si pela manipulação estatística.

Já, a pesquisa qualitativa permite ao avaliador estudar situações específicas em profundidade e detalhadamente produzindo uma riqueza de informações detalhadas sobre um grupo menor de pessoas e/ou casos (ALENCAR, 2000).

4.2 Natureza, amostra e coleta de dados

Os dados são de fonte primária e foram obtidos, por meio de questionários semiestruturados, aplicados a produtores de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos no estado de Minas Gerais.

A amostra deste estudo foi composta por produtores de flores. Como não foi localizado nenhum dado oficial acerca do número de produtores de flores em Barbacena, optou-se pela amostra não probabilística por conveniência.

Antes do início das visitas às propriedades, foram contatados o Sindicato de Produtores Rurais e a Associação Barbacenense de Produtores de Flores – ABARFLORES no intuito de se obter informações a respeito da localização das propriedades produtoras de flores.

Foi realizado um pré-teste, a fim de detectar a eficácia do instrumento de coleta de dados. Em sequência, os produtores foram entrevistados com a utilização do questionário estruturado em suas propriedades ou em locais, previamente, agendados. Dessa forma, foram entrevistados 33 produtores, sendo interrompidas as entrevistas pelo esgotamento de produtores disponíveis para a pesquisa.

O questionário (ANEXO 1) foi dividido em duas partes para facilitar a abordagem dos temas questionados. Na primeira parte fez-se um breve levantamento de dados demográficos, a fim de caracterizar a amostra. Na segunda parte foram dispostos os fatores que, possivelmente, constituíam barreiras à propriedade, conforme selecionados por meio de pesquisa bibliográfica. A estes últimos questionamentos foram obtidos por meio de uma escala de 4 pontos, a saber: *Discordo Plenamente*, *Concordo Pouco*, *Concordo Muito* e *Concordo Plenamente*.

Os produtores participantes da pesquisa assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO 2), concordando com as condições

da entrevista, conforme orientado pelo Comitê de Ética, órgão que aprovou esta pesquisa (ANEXO 3).

Quanto aos municípios selecionados, ambos são reconhecidos pela produção de flores, o que justifica sua seleção para a coleta dos dados. Suas principais características são descritas a seguir.

Barbacena é um município mineiro, emancipado em 1791, com população de 126.284 habitantes em uma área territorial de, aproximadamente, 760 km², densidade demográfica de 166,3 habitantes/ km² e PIB a preços correntes de R\$ 1.585.313,00 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2013).

Alfredo Vasconcelos situa-se a 14 quilômetros de Barbacena e foi emancipado em 1992, deixando de ser distrito de Ressaquinha. Possui população de 6.075 habitantes, área territorial de 130,82 km² com 46,4 habitantes por km² e PIB de R\$ 51.135 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2013).

4.3 Tratamento e análise dos dados

Para o processamento dos dados foi utilizado o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS® versão 19.0) e o *Microsoft Office Excel*.

Hair Júnior et al. (2009) justificam a utilização do SPSS em pesquisas descritivas, uma vez que ele vem sendo bastante utilizado no meio acadêmico-científico e empresarial como ferramenta para o procedimento de análises estatísticas.

Posteriormente à análise descritiva, dotados dos dados obtidos pelo mesmo questionário, foi feito o tratamento estatístico dos dados por técnicas

multivariadas de pesquisa, conforme serão descritas no próximo tópico deste capítulo, a fim de se alcançar os objetivos propostos por este estudo.

4.4 Modelo Analítico

Neste capítulo apresentam-se as análises que geraram os resultados da pesquisa.

4.4.1 Análise Descritiva

A estatística descritiva é a parte da estatística que se preocupa com a coleta, crítica, ordenação e apresentação das informações fundamentais à caracterização e descrição do fenômeno que se deseja estudar e interpretar (MAROCO, 2010).

Conforme argumenta Babbie (1999), a estatística descritiva é uma maneira de apresentar descrições acerca do objeto de estudo, tornando-as mais manejáveis. Para este autor, essa análise permite descrever as variáveis, isoladamente, outras vezes, conhecer as associações que ligam uma variável a outra.

Neste estudo recorreu-se a dois cálculos para a realização da análise descritiva: a frequência e a média. A frequência – absoluta – demonstra o número vezes da ocorrência de cada caso apresentado.

Já a média representa o valor médio identificado perante os valores obtidos na amostra. É obtida pelo resultado do somatório dos valores constantes na variável referente a cada elemento dividido pelo número de observações da amostra. Tal estatística somente é significativa em variáveis de tipo quantitativo (MAROCO, 2010). A média é dada por:

$$\mu = \frac{\sum x}{N}$$

Dado que:

μ : média aritmética

x : dado referente à população

N : tamanho da população

4.4.2 Análise de Correlação

A análise de correlação é indicada quando se pretende verificar a relação entre duas ou mais variáveis, sendo muito útil em estudos relacionados à administração (BABBIE, 1999).

Trata-se de uma técnica utilizada para determinar o relacionamento entre duas ou mais variáveis (HAIR JÚNIOR et al., 2009). Hair Júnior et al. (2009) explica que a análise de correlação demonstra a direção da relação pelo sinal do coeficiente.

De acordo com as características das variáveis a serem avaliadas, seleciona-se o tipo de análise de correlação que será observado. Como as variáveis deste estudo são métricas, ou seja, quantitativas, optou-se pela correlação de Pearson.

O coeficiente de correlação de Pearson mensura a intensidade e a direção da associação de tipo linear entre duas variáveis quantitativas. Observa-se que o coeficiente de correlação de Pearson trata-se de uma medida de covariância estandardizada. (MAROCO, 2010)

Hair Júnior et al. (2009) e Mattar (1996) explicam que a correlação de Pearson mensura a associação linear entre duas variáveis métricas. Ou seja, para que seja calculado este índice, as variáveis devem ser métricas, supor uma

relação linear entre elas e aceitar que a população é, normalmente, distribuída. O resultado varia entre +1 e -1. Quanto mais próximo de zero, menor é a associação entre as variáveis.

Quando a correlação apresenta valor positivo, indica que as variáveis variam na mesma direção. Quando negativa, indica que a variação se dá em direção oposta. A hipótese nula, que por definição considera que não há associação entre as variáveis, tenderá a ser rejeitada quanto maior for o índice de correlação de Pearson. Associado ao índice de correlação, simbolizado pela letra “*r*”, pode-se calcular o índice de determinação, isto é, o quanto a variação de uma variável explica o comportamento da outra (HAIR JÚNIOR et al., 2009; MATTAR, 1996).

Embora aparentemente simples esta técnica, pode fornecer informações valiosas quanto ao nível de relação de variáveis, podendo ser bastante útil no processo de tomada de decisão.

4.4.3 Análise de *Clusters*

Com o intuito de identificar diferentes grupos de produtores de flores na amostra considerada, foi selecionada como técnica a análise de *clusters* ou agrupamento, que, basicamente, responde à seguinte questão: quais indivíduos da amostra selecionada apresentam características semelhantes, dado um número de variáveis selecionadas?

A análise de cluster ou de agrupamento, conforme denominado por Hair Júnior et al. (2009), é uma técnica de análise multivariada cuja finalidade principal é agregar indivíduos com base nas características que eles possuem. Sendo assim, a análise de cluster classifica objetos de modo que cada objeto é semelhante aos outros no agrupamento com base em um conjunto de características escolhidas.

Vale lembrar, ainda, que a análise de *cluster* é uma técnica de natureza interdependente, ou seja, não há dependência entre as variáveis. Pode ser utilizada para identificar, por exemplo, grupos homogêneos de compradores, para que, posteriormente, cada grupo (Cluster) possa ser examinado separadamente. Assim, os resultados devem exibir a homogeneidade interna e elevada heterogeneidade externa (HAIR JÚNIOR, et al. 2009).

O procedimento para se fazer uma análise de cluster, como o auxílio de um software, neste caso o SPSS®, é formular variáveis que serão, possivelmente, aglomeradas. Cooper e Schindler (2003) apresentam cinco os passos para a aplicação da maioria dos estudos que utilizam cluster:

- a) Seleção da amostra a ser analisada.
- b) Definição das variáveis usadas para mensurar objetos, ou pessoas.
- c) Cálculo de similaridades entre as entidades pela correlação, distâncias euclidianas e outras técnicas, a fim de dividir os grupos.
- d) Seleção de clusters mutuamente exclusivos com a maximização de homogeneidade dentro dos clusters e heterogeneidade entre *clusters*.
- e) Comparação e validação de *clusters*.

Após a separação dos indivíduos em *clusters*, os dados podem ser visualizados em um dendograma, também conhecido como um gráfico de árvore, onde os indivíduos são, visivelmente, agrupados (MALHOTRA, 2001).

4.4.4 Análise Discriminante

Uma vez definido os grupos de produtores, torna-se interessante conhecer quais as variáveis os discriminam e para isso proceder-se-á a uma análise discriminante.

A análise discriminante é uma ferramenta útil quando o pesquisador tem o interesse de compreender diferenças de grupos ou em classificar objetos corretamente em grupos ou classes. Jamie Baker-Prewit apud Malhotra (2006) alega que, muitas vezes, medem-se diferentes grupos de entrevistados com muitas variáveis métricas. A análise discriminante constitui uma maneira útil de verificar se os grupos são diferentes; em que variáveis são mais diferentes; ou se posso prever se uma pessoa pertence a determinado grupo usando essas variáveis.

Hair Júnior et al. (2009) afirmam que a análise discriminante consiste em determinar uma variável estatística discriminante, definida como uma combinação linear das duas (ou mais) variáveis independentes que melhor discriminarão entre os objetos (pessoas, empresas, etc.) nos grupos definidos a priori. Esta variável é obtida, por meio do cálculo dos pesos da variável estatística para a cada variável independente, para maximizar as diferenças entre os grupos. A variável estatística ou função discriminante é determinada com base em uma equação que se parece bastante com aquela vista em regressão múltipla.

Esta técnica é apropriada para testar hipótese de que as médias de grupo de um conjunto de variáveis independentes, para dois ou mais grupos, são iguais. Calculando a média dos escores discriminantes, para todos os indivíduos em um grupo particular, consegue-se a média do grupo, chamada de centroide. Os centroides indicam o local mais típico de qualquer indivíduo de um grupo particular, e uma comparação dos centroides de grupos mostra o quão afastados estão os grupos em termos da função discriminante.

Os resultados discriminantes são avaliados quanto à precisão preditiva pelo desenvolvimento de uma matriz de classificação. Em seguida, a interpretação da função discriminante determina qual das variáveis independentes mais contribui para discriminar entre os grupos.

Assim, são identificadas quais variáveis discriminam os grupos e a saída detalhada do *software* permite a realização de várias análises, a critério do pesquisador, conforme a necessidade da pesquisa.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa constituiu-se do levantamento de informações referentes às propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos e do ponto de vista dos produtores quanto às barreiras enfrentadas por eles na atividade.

Este capítulo destina-se à apresentação e discussão dos resultados obtidos. Inicialmente, será realizada a análise descritiva acerca das principais características das propriedades entrevistadas, buscando-se conhecer a amostra estudada e logo após a descrição dos fatores que constituem (ou não) barreiras ao desempenho das propriedades.

Posteriormente, são apresentados os resultados referentes à análise de agrupamentos e discriminantes. E, por fim, discutem-se as capacidades organizacionais levantadas e aquelas próprias dos produtores com desempenho satisfatório.

5.1 Análise Descritiva

Este tópico se refere à caracterização dos produtores de flores e descrição das propriedades investigadas dos municípios de Barbacena e Alfredo Vasconcelos.

Dos 33 produtores entrevistados, 18 possuem propriedades localizadas em Barbacena e 15 em Alfredo Vasconcelos. Vale ressaltar que a origem refere-se à localização da propriedade, porém os produtores realizam ações conjuntas e, além disso, os dois municípios ficam a apenas 14 quilômetros de distância um do outro.

Inicialmente procurou-se saber há quanto tempo o produtor atua na atividade (Tabela 2).

Tabela 2 Experiência na atividade das propriedades produtoras de flores de corte de Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Tempo na atividade	Número de propriedades (%)
0 a 10 anos	27
11 a 20 anos	36
21 a 30 anos	12
31 a 40 anos	18
41 a 50 anos	3
Mais de 50 anos	3

Fonte: Dados da Pesquisa

Elaboração própria

Experiência: como pode ser visualizado na Tabela 2, cerca de 75% dos entrevistados estão na atividade há menos 30 anos. Observou-se a presença de produtores com experiência de 3 anos (mínimo) e 52 anos (máximo) permitindo observar que há produtores entrantes e remanescentes na atividade. Entende-se que o tempo de atuação é crucial, para se desenvolver relações com fornecedores e compradores, sendo assim, questionar o tempo que o produtor atua na atividade é importante para seu desempenho. Portanto, a experiência em atividades ligadas à floricultura pode ser determinante para um bom desempenho produtivo e comercial. Entretanto, o fato de uma atividade ter novos entrantes pode sinalizar que a atividade é atrativa (PORTER, 1986).

Área da propriedade e área destinada à produção de flores: constatou-se que parte considerável dos produtores entrevistados (46%) possui propriedades com área inferior ou igual a 5 hectares e 33% propriedades entre 6 a 15 hectares. O tamanho médio das propriedades foi de 1,79 hectares enquanto a média nacional do tamanho das propriedades produtoras de flores conforme a IBRAFLOR (INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORICULTURA, 2013) era de 2,5 hectares (Gráfico 1).

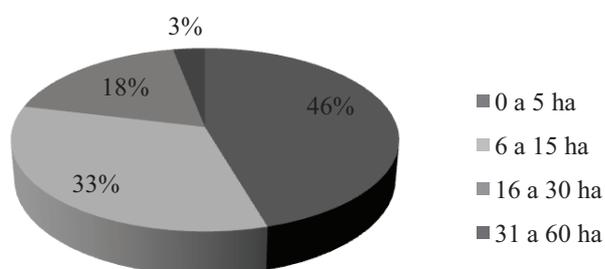


Gráfico 1 Tamanho das propriedades (em hectares) produtoras de flores de corte de Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Fonte: Dados da Pesquisa
Elaboração própria

Já, quanto da área destinada à produção de flores, a área média foi de 2,10 hectares com os tamanhos variando de 200 m² a 6 hectares. Sobre a realidade para a maioria das propriedades de Barbacena e Alfredo Vasconcelos, pode-se afirmar que, na floricultura, algumas culturas se tornam uma oportunidade para o produtor que possui áreas pequenas, uma vez que seu cultivo demanda pouca área (LAMAS, 2003).

Flores cultivadas: Os produtores foram questionados quanto à flor de corte que produziam na propriedade. As culturas mencionadas foram: rosa, crisântemo, estrelícia, áster, palma, junco, tango, copo de leite, aspargo, lisianthus, gérbera, helicônia e gipsofila. Das propriedades visitadas, 79% produziam rosas, mesmo que conciliada com outra flor, demonstrando que a rosa é a cultura principal da região, como levantado pela literatura.

Outra atividade: Buscou-se saber se nas propriedades cultivam-se apenas flores ou a atividade é conciliada com alguma outra. Em resposta, 60,6% afirmaram se dedicarem, também, a outra atividade, enquanto 39,4% das propriedades possuem a floricultura como exclusividade. Entre as culturas citadas, destacam-se a horticultura (hortaliças, tomate e pimentão), fruticultura (morango) e bovinocultura de corte.

Número de funcionários: os

Os entrevistados foram questionados, quanto ao número de funcionários contratados, envolvidos na produção de flores na propriedade (Tabela 3)

Tabela 3 Número de funcionários

Número de funcionários	Número de propriedades (%)
Nenhum	12,1
0 a 10	78,9
11 a 20	3,0
21 a 30	3,0
Mais de 30	3,0

Fonte: Dados da Pesquisa
Elaboração própria

A amostra apresentou média de, aproximadamente, 7 funcionários por estabelecimento, variando de propriedades que não possuíam nenhum funcionário e outras que apresentavam mais de 30 trabalhadores ocupados na atividade.

Receita média anual: a receita foi obtida, por meio de uma estimação do preço médio fornecido pelos produtores, já que ocorre uma variação de preço de flores durante o ano em função do clima e a demanda. No caso da amostra investigada, percebe-se (Gráfico 2) que a receita anual varia de R\$ 1680,00 a R\$ 3.054.000,00, demonstrando a dicotomia presente na floricultura regional.

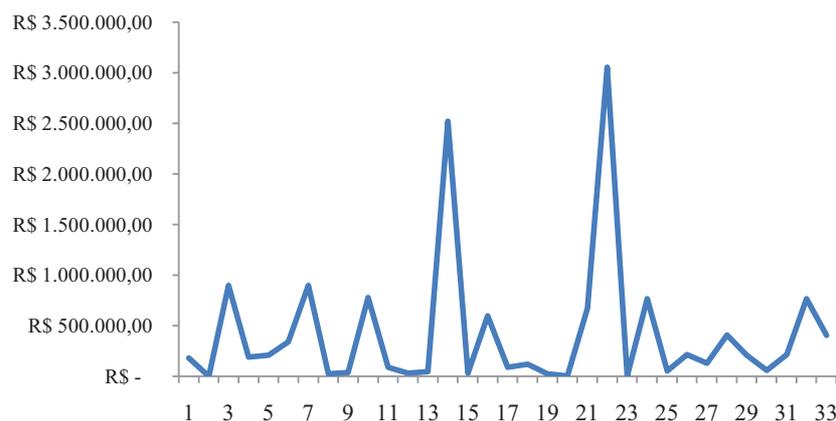


Gráfico 2 Receita anual média por propriedade produtora de flores em Barbacena e Alfredo Vasconcelos (Preços correntes do ano de 2013)

Fonte: Dados da Pesquisa.
Elaboração Própria

Ainda, sobre a receita, o valor médio é R\$ 427.632,00 com desvio padrão de R\$ 676.059,00. Nota-se, ainda, que a maior parte, 21 propriedades da amostra, possui receita anual inferior ao valor médio, na faixa de R\$1.500,00 a

R\$300.000,00. Apenas duas propriedades possuem receita superior a R\$ 1.000.000,00 e as outras propriedades estão na faixa de R\$ R\$301.000,00 a R\$600.000,00 (três) e R\$ 601.000,00 a R\$900.000,00 (seis).

Participação da receita: na Tabela 4 pode-se observar a participação da floricultura na renda total da propriedade.

Tabela 4 Participação percentual da receita de flores na renda das propriedades produtoras de flores de corte de Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Participação na renda da propriedade	Número de Propriedades
Menos de 30%	9,1%
De 31 a 60%	9,1%
De 61 a 100%	81,8%

Fonte: Dados da Pesquisa
Elaboração própria

Quanto à participação percentual da receita, advinda da venda das flores na renda da propriedade, 81,8% informaram pela faixa de maior valor, que vai de 61 a 100% da renda. Os outros produtores afirmaram ter participação de menos de 30% (9,1%) e entre 31 e 60% (9,1%).

Agrônomo ou técnico agrícola contratado: quanto à contratação de agrônomos ou técnicos agrícolas responsáveis pela orientação técnica na produção, nota-se que apenas 12,1% das propriedades (quatro) possuem o profissional permanente.

Responsável pela gestão: no Gráfico 3 demonstra-se que 48,5% dos estabelecimentos são geridos pelo próprio proprietário enquanto em 39,4% este

serviço é feito por algum membro da família. Apenas 2 propriedades (6,1%) possuem gerente contratado e as outras 2 (6,1%) contam com serviço de consultores para gerir a empresa.

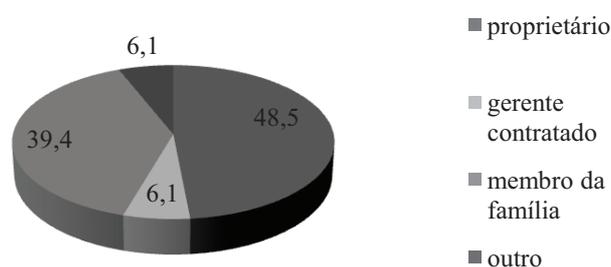


Gráfico 3 Responsável pela gestão da empresa rural das propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Fonte: Dados da Pesquisa
Elaboração própria

Destino da produção: o Gráfico 4 refere-se ao destino de comercialização dado à produção. Nota-se que 61% das propriedades não comercializam as flores em Barbacena e região, efetuando suas vendas em outras cidades e estados.

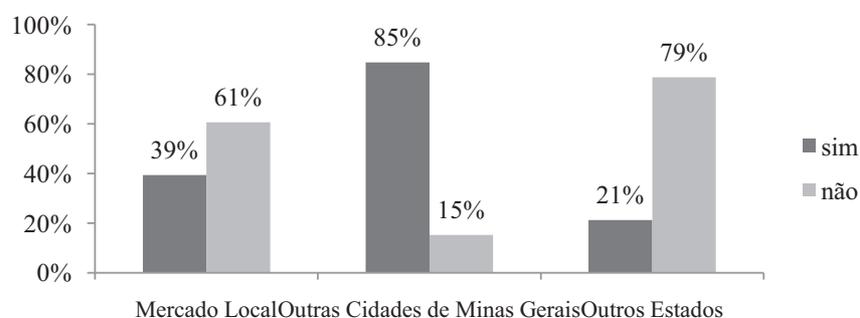


Gráfico 4 Destino da produção

Fonte: Dados da Pesquisa

Elaboração própria

Ainda, sobre as vendas dos produtos, vale notar que não se encontram entre os destinos outros países, já que nenhum produtor respondeu, positivamente, a essa questão. Ao contrário do que foi apresentado por Landgraf e Paiva (2010), os produtores da região não exportam mais seus produtos como ocorria na ocasião da referida pesquisa.

Distância: questionou-se sobre a distância da propriedade de Barbacena para conhecer qual a localização da propriedade em relação à cidade mais próxima. A distância média foi de 9 quilômetros. Existiam desde propriedades dentro de Barbacena e a mais distante fica a 22 quilômetros desta cidade.

Água e energia: Como recursos imprescindíveis para a produção de flores, os produtores foram questionados quanto à disponibilidade de água e energia suficientes para a produção. A maioria respondeu, positivamente, sobre os dois elementos (Gráfico 5).

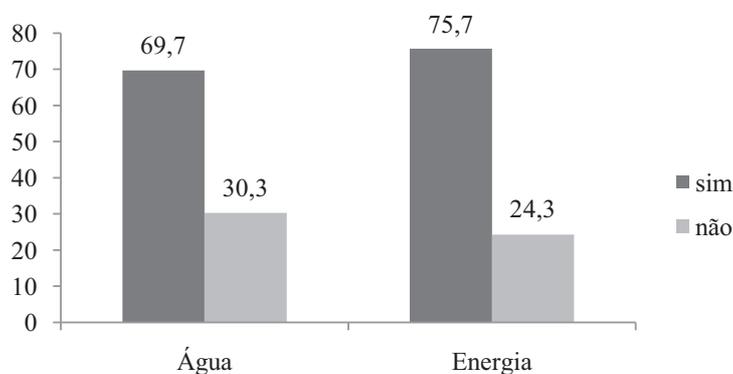


Gráfico 5 Disponibilidade de água e energia nas propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Fonte: Dados da pesquisa
Elaboração Própria.

5.1.1 Caracterização das propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Com o objetivo de enumerar os principais fatores que, possivelmente, constituem barreiras ao desempenho das propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos, a presente seção pretende apresentar a análise descritiva desses resultados. A escolha prévia dos fatores objetivava a construção do questionário e os resultados obtidos serão discutidos no presente tópico.

5.1.2 Fatores que constituem barreiras ao desempenho da propriedade produtora de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Neste tópico foram levantados os fatores que constituem barreiras ao desempenho das propriedades produtoras de flores dos municípios estudados.

5.1.2.1 Ambiente Empresarial

Como foi apresentado no modelo conceitual, o que se refere aos fatores internos à firma constitui o Ambiente Empresarial. Tais fatores foram agrupados, conforme as capacidades organizacionais da firma, conforme a dimensão ou aspecto (produtiva, inovativa e gerencial).

Além da frequência, foi calculada, também, a média dos fatores considerados possíveis barreiras com o intuito de obter o seu *ranking*. Com este *ranking* pretendeu-se eleger a maior barreira dentro dos subgrupos dos fatores.

Para o cálculo da média, foram utilizadas as respostas obtidas por meio de questionário. Estas foram dispostas em escalas de 1 a 4 (Discordo Plenamente, Concordo Pouco, Concordo Muito, Concordo Plenamente) e as respostas mais próximas de 1 apresentam maior probabilidade de serem barreiras enquanto as mais próximas de 4 representam um cenário mais otimista, embora todas sejam barreiras para algum produtor, já que nenhuma apresentou resultado total (4). Então, quanto menor a média maior a probabilidade de o fator constituir uma barreira à produção de flores em Barbacena e Alfredo Vasconcelos.

a) Dimensão Produtiva

Aspectos referentes à produção, também, devem ser considerados para se observar as dificuldades enfrentadas pelos produtores.

Landgraf e Paiva (2008) acreditam que as condições de produção do Brasil, no que diz respeito à diversidade de solo e clima, permitem o cultivo de grande número de espécies de comprovada qualidade e beleza.

A produção de flores exige conhecimentos específicos no que se refere à produção e, a adoção de novas técnicas, um fator relevante nesta atividade. Para

a análise dos aspectos relacionados à produção, foram observadas questões cruciais para uma produção de qualidade (Tabela 5).

Tabela 5 Fatores relacionados à capacidade produtiva (Porcentagem)

Fator	Discordo Plenamente	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Plenamente
Qualidade das flores	6,1	15,2	12,1	66,7
Adquire as mudas no mercado	39,4	-	-	60,6
Segue orientação Técnica	15,2	12,1	30,3	42,4
Pragas e Doenças (Rara infestação)	60,6	30,3	-	9,1
Disposição a aumentar a produção	21,2	18,2	-	60,6
Cursos aperfeiçoamento – Funcionários	78,8	3,0	-	9,1
Participa de feiras/ eventos como expositor	63,6	6,1	6,1	24,2

Fonte: Dados da Pesquisa

Elaboração Própria

Os respondentes que julgam que seus produtos atendem as “exigências de qualidade” correspondem a 66,7% e os que o consideram com alguma ressalva correspondem a 12,1% da amostra. Sem dúvida, a qualidade é uma característica indispensável em se tratando de flores, uma vez que os consumidores desejam comprar um produto pela aparência, livre de qualquer imperfeição física.

O questionamento acerca da “origem das mudas” refere-se à preocupação com a produção, desde o início do plantio, o que pode evitar problemas futuros na plantação. Percebe-se que 60,6% dos produtores adquirem a muda no mercado e 39,4% a produzem na propriedade.

Outra preocupação na produção de flores diz respeito à aplicação de agroquímicos, que, por vezes, é utilizada de maneira indiscriminada, acarretando prejuízos ao produtor, seja nos custos de produção, seja de danos à saúde do aplicador e até mesmo do consumidor. Entendendo-se, então, que “seguir a orientação técnica na aplicação de agroquímicos” pode reduzir os riscos citados foi realizado o questionamento, onde 42,4% e 30,3% concordaram plenamente e muito, respectivamente.

A ocorrência de “doenças e pragas” pode constituir uma barreira expressiva, pois pode comprometer a produção caso não sejam realizados os tratamentos culturais indicados. Apesar de se tratar de uma região produtora que possui o *know how* da atividade, pelos dados demonstra-se que a infestação da lavoura por pragas e doenças não é rara, como se esperava, já que 60,6% da amostra discordam da afirmação, enquanto 30,3% concordaram, pouco indicando a ocorrência do fato. Entre os principais problemas foram citados a ocorrência de míldio e abelha-irapuá nas roseiras e a presença de ácaros nas plantações.

Outro fator interessante quanto à produção diz respeito à disposição a aumentá-la, que pode demonstrar que o produtor possui uma visão otimista da atividade e, também, sente-se preparado do ponto de vista dos recursos produtivos para aumentar a produção. Assim, 60,6% dos entrevistados apresentam tal disposição enquanto o restante não se julga apto.

O “aperfeiçoamento dos funcionários” pode ser crucial para a produção de qualidade e otimização na utilização de insumos, entre outros benefícios. Entretanto, nota-se que não é um hábito na região a realização de cursos pelos

funcionários, como é possível perceber pelas respostas da maioria, já que 78,8% dos entrevistados discordaram desta afirmação.

Ainda sobre o treinamento para se trabalhar na produção de flores, Oliveira (2012) destaca que esta atividade exige conhecimentos e habilidades específicas, uma vez que a qualidade do produto final depende diretamente da aparência do produto.

A capacitação do produtor e dos profissionais que atuam diretamente no setor é fundamental para garantir a qualidade do produto, uma vez que as flores são utilizadas, geralmente, como artigo de presente e em decoração de ambientes, o que justifica a exigência do consumidor de uma aparência perfeita. Assim, para Oliveira (2012), o manejo é responsável por evitar que a flor apresente problemas fitossanitários, deformações, danos mecânicos, outros defeitos causados por aplicação inadequada de insumos na cultura, como é o caso da quantidade de água e fertilizantes.

Por fim, um fator que pode demonstrar se o produtor possui ou não uma capacitação produtiva diz respeito à “participação em feiras e eventos como expositor”. Dos produtores visitados, apenas 24,2% afirmaram que participam de eventos relacionados à floricultura como expositor, pois, provavelmente, possuem recursos e condição para tal.

A seguir é apresentado o *ranking* com base na média dos fatores relacionados à dimensão produtiva.

Tabela 6 Média, Desvio Padrão e *Ranking* da Dimensão Produtiva do Ambiente Empresarial das propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Fator	Média	Desvio Padrão	Ranking
Qualidade das flores	3,39	0,966	5
Orientação Técnica	3,00	1,090	4
Pragas e Doenças (Rara infestação)	1,21	0,960	1
Disposição a aumentar a produção	3,00	1,299	4
Cursos aperfeiçoamento – Funcionários	1,58	0,902	2
Feiras/ Eventos como expositor	1,91	1,308	3

Fonte: Dados da pesquisa

Elaboração própria

Embora já tenham sido apresentados os fatores representados na Tabela, vale observar que a barreira mais relevante, na dimensão produtiva, é a falta de participação em cursos de aperfeiçoamento por parte dos funcionários, seguido da incidência de pragas e doenças nas plantações de flores. Outro fator que pode ser visto como barreira é baixa participação dos produtores em eventos como expositores.

b) Dimensão Inovativa

A fim de conhecer o perfil quanto à inovação dos produtores de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos, foram realizadas afirmações sobre este tema (Tabela 7).

Tabela 7 Fatores Relacionados à produção

Fator	Discordo Plenamente	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Plenamente
Disposição a Inovar	-	6,1	30,3	63,6
Diversificação da produção	9,1	12,1	21,2	57,6
Parcerias para tecnologias	69,7	12,1	3,0	15,2
Parcerias Novas Espécies	57,6	12,1	12,1	18,2
Consulta mercado antes produção	9,1	6,1	9,1	75,8
Considera a opinião clientes	75,8	9,1	-	15,2
Participa eventos (visitante)	9,1	27,3	21,2	42,4

Fonte: Dados da pesquisa
Elaboração própria

Em um setor onde os produtos são, aparentemente, homogêneos, a ausência da “disposição para inovar”, seja no produto seja no processo, pode constituir uma barreira para o desempenho da empresa rural. Assim, o produtor que busca diferenciar seus produtos, ou modificar a forma de produzir, tenderá a obter maior desempenho.

Castro (2012) ressalta o quanto a inovação tecnológica e gerencial é valorizada no que diz respeito ao aumento da competitividade de empresas do agronegócio no mercado.

Como é o caso da floricultura, que é um setor que está em constante mudança e evolução (OLIVEIRA; BRAINER, 2007), é fundamental que o produtor esteja atento e disposto a incorporar novos processos ou insumos ao processo produtivo sempre que necessário.

Dessa forma, a busca pela melhoria deve ser contínua em floricultura, considerando-se que os consumidores estão cada vez mais exigentes e ávidos por novidades. Darcoso, Leite e Molina-Palma (2007) apontam alternativas de inovação incremental na produção de flores: aprimoramento do processo produtivo, melhoria da embalagem, melhoria no transporte, pequenas mudanças que podem aperfeiçoar a qualidade do produto, adotando boas práticas de produção e, assim, aumentar o valor para o cliente.

Neste contexto verificou-se, neste estudo, que 63,3% dos produtores possuem disposição a inovar e 30,3% o possuem, com ressalvas (Tabela 7). No mesmo sentido, 57,6% (concordo plenamente) e 21,1% (concordo muito) demonstraram interesse em produzir outros tipos ou cores de flores se for a demanda do mercado.

Darcoso, Leite e Molina-Palma (2007) investigaram a capacidade de inovar dos produtores de rosas de Barbacena. Embora o estudo tenha sido restrito ao principal produto da região, suas conclusões são válidas para este estudo. Os autores ressaltam que, no caso da inovação neste setor, pelo nível dos produtores de Barbacena, onde foi realizada a pesquisa em questão, as inovações são incrementais, em virtude de questões de investimento, já que inovações revolucionárias em flores, geralmente, são realizadas em laboratórios de universidades, institutos de pesquisas e outras empresas privadas que tenham recursos adequados para tal.

A tecnologia tem um papel crucial na produção de rosas, pois novas técnicas de produção são capazes de aperfeiçoar a produção. Nesse sentido, espera-se que os produtores que possuem “parcerias” com alguma organização de pesquisa pública e/ou privada apresentem maior desempenho.

Portanto, procurou-se saber se os produtores firmam qualquer parceria para obter novas tecnologias ou novas espécies. Pode-se visualizar (Tabela 7)

que apenas 15,2% firmam parcerias para novas tecnologias e 18,2% para novas espécies.

No processo de inovação, a informação é de fundamental importância e, quando se origina de fontes externas, o acesso a informações oriundas de instituições públicas de pesquisa, o fluxo de informações interfirmas e interindústrias pode ocorrer no âmbito do país, como também com outros mercados, competidores, clientes ou consumidores, firmas de consultoria, fornecedores de equipamentos e matérias-primas (DIAS; PEDROZO, 2012).

Em estudo realizado sobre a cadeia produtiva de flores em Barbacena, Pereira, Melo e Dias (2010) constataram que os produtores de *rosas* da região têm a percepção de que devem posicionar a sua empresa diante do mercado melhorando a qualidade e variedade do seu produto, trazendo inovações, procurando identificar o seu produto, buscando mercados novos e aumentando a qualidade da flor comercializada.

Com base na informação mencionada acima, apesar de ter sido uma pesquisa com produtores apenas de rosas, corrobora com este estudo que aponta que 75,8% consultam o mercado antes de produzir.

Entretanto, quando perguntados se consideram a opinião dos clientes acerca da qualidade, após a produção das flores, a mesma proporção da questão anterior, 75,8% afirmaram que não consideram. Provavelmente por se tratar de um produto agrícola e, diante da impossibilidade do retrabalho, deve-se buscar a qualidade no processo produtivo e na pós-colheita e, se o cliente não se sentir satisfeito com o produto final não efetuará a compra.

Por fim, perguntou-se sobre a participação em feiras e eventos, agora como visitantes. Tal informação sinaliza se os produtores estão “abertos” ao mercado e atentos às novidades do setor. Como esta afirmação, 42,4% concordaram plenamente e 21,2% concordaram muito, demonstrando que os produtores buscam participar de feiras e eventos relacionados à floricultura.

O *ranking* obtido pela média dos fatores da dimensão inovativa está disposto na Tabela 8.

Tabela 8 Média, Desvio Padrão e *Ranking* da Dimensão Inovativa do Ambiente Empresarial das propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Fator	Média	Desvio Padrão	Ranking
Disposição a inovar	3,58	0,614	7
Diversificação da produção	3,27	1,008	6
Parcerias Tecnologia	1,64	1,113	2
Parcerias Novas espécies	1,91	1,208	3
Consulta Mercado antes produção	3,52	0,972	5
Opinião Clientes	1,55	1,092	1
Eventos como visitante	2,97	1,045	4

Fonte: Dados da Pesquisa
Elaboração Própria.

Dos fatores apresentam menores valores médios, ou seja, são os mais preocupantes como barreiras ao desempenho das propriedades de flores, destacam-se, na dimensão inovativa, o fato de os produtores não ouvirem a “opinião dos clientes sobre a qualidade”, apesar da justificativa plausível de que não adianta ouvir a opinião do cliente depois da planta cultivada e pronta para ser comercializada. E no 2º e 3º lugares no *ranking* ficam as “parcerias para tecnologia e novas espécies”.

c) Dimensão Gerencial

A gestão profissional da propriedade rural deve ser buscada constantemente, quando este fator pode se transformar em um entrave se não conduzido de forma adequada. No caso da produção de flores, esse fator deve ser observado, principalmente, em razão dos custos e da comercialização. Bliska Júnior (2010) aponta que uma das dificuldades das atividades ligadas à produção de flores, de forma geral, diz respeito à gestão, que, muitas vezes, é feita sem o devido controle e aplicação de técnicas gerenciais.

Zylbersztajn (1998) já apontava que corporações e empresas vêm se adaptando na busca de uma gestão mais profissional a fim de atender às exigências do mercado, cada vez mais competitivo. É imperativo que os produtores rurais, de qualquer atividade, assimilem essa nova realidade.

Para atender tanto o mercado interno quanto externo, o produtor deve estar preparado e buscar a melhoria contínua de seu desempenho na atividade. É fundamental que o produtor tenha amplo conhecimento dos recursos de que dispõe; dos demais agentes (fornecedores, consumidores; intermediários; instituições de apoio e pesquisa) do mercado; das técnicas de produção e de aspectos gerenciais. E todo este processo será alcançado pela capacidade administrativa do gestor, conforme defendido por Penrose (2006).

Desta forma, foram levantados pontos considerados mais importantes sobre a capacidade gerencial das propriedades (Tabela 9)

Tabela 9 Aspectos relacionados à dimensão gerencial

Variáveis	Discordo Plenamente	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Plenamente
Fluxo de Caixa	27,3	12,1	6,1	51,5
Repasso de informações aos funcionários	54,5	24,2	9,1	6,1
Realização de propagandas	75,8	9,1	-	15,2
Treinamentos gerenciais dos sócios	69,7	9,1	3,0	18,2

Fonte: Dados da pesquisa
Elaboração própria

A questão sobre o “fluxo de caixa” objetivou-se verificar se os produtores realizam anotações de entradas e saídas das transações comerciais que realizam. As respostas foram inquietantes do ponto de vista da gestão, já que pouco mais da metade da amostra (51,5%) afirmaram, com certeza, realizarem tal controle.

Quanto ao “repasso de informações aos funcionários”, sobre os negócios aos funcionários, a maioria optou pela afirmação que negava tal ação, 54,5% (discordo plenamente) e 24,2% (concordo pouco).

Quando questionados quanto à realização de “propagandas para atrair novos clientes”, 84,8% responderam Discordo Plenamente, pois não realizam tal prática. Esta pergunta foi feita para saber se os produtores realizam alguma ação a fim de promover suas flores, sem considerar aspectos relacionados ao conceito dos termos utilizados. Os 15,2 % que fazem algum tipo de divulgação afirmaram que possuem catálogos, caminhões pintados e até banners em floriculturas.

Embora a divulgação não seja papel dos produtores na cadeia produtiva, conforme lembra Gomes (2013), a realização de algum tipo de divulgação pode influenciar de forma positiva o desempenho da propriedade. O autor ressalta que o processo constante de divulgação e promoção de produtos de floricultura torna-se crucial à medida em que se pretende buscar incrementos na participação de mercado, além de resgatar a tradição regional em Barbacena.

Por fim, o treinamento gerencial por parte dos sócios de um empreendimento é crucial, uma vez que a visão global do negócio deve partir deles. Entretanto, na região estudada (Tabela 9), nota-se o baixo interesse pelo treinamento gerencial dos sócios, já que apenas 18,2% afirmaram buscar formação nesta área e outros 3% o fizeram no passado.

Para fins de comparação, apresenta-se o *ranking* dos fatores relacionados à dimensão gerencial (Tabela 10).

Tabela 10 Média, Desvio Padrão e *Ranking* da Dimensão Gerencial do Ambiente Empresarial das propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Ranking
Fluxo de Caixa	2,76	1,415	4
Repasse de informações aos funcionários	1,65	0,915	2
Realização de propagandas	1,55	1,092	1
Treinamentos gerenciais dos sócios	1,70	1,185	3

Fonte: Dados da pesquisa
Elaboração própria

a) Ranking total das capacidades organizacionais

A fim de se verificar qual dimensão apresenta a maior barreira, de maneira geral, foi calculada a média por dimensão (Quadro 2).

Capacidades	Média	Ranking
Produtiva	2,42	2
Inovativa	2,63	3
Gerencial	1,92	1

Quadro 2 Média e *ranking* das capacidades organizacionais por capacidade

Fonte: Dados da Pesquisa

Elaboração Própria

Conforme visualizado no Quadro 2, a capacidade gerencial é o maior gargalo da produção de flores por parte das propriedades, já que essas variáveis referem-se ao ambiente externo à firma. Portanto, os produtores de flores devem estar atentos às barreiras que têm origem na falta de capacidade organizacional referente a aspectos gerenciais. Maior atenção deve ser dada, ainda, à capacidade produtiva, que ocupou o 2º lugar do *ranking* e é uma capacidade essencial, conforme mencionado ao longo do capítulo. E, em 3º lugar, a capacidade inovativa com média de 2,63, que ainda pode melhorar, consideravelmente, na região, a julgar pelo valor apresentado.

5.1.2.2 Ambiente Organizacional/ Institucional

Nesta seção encontram-se os fatores que podem ser compreendidos como sendo externos à firma. Assim os componentes selecionados foram agrupados, formando os seguintes fatores: preço, clientes, concorrentes, fornecedores, demais organizações e contratos.

a) Preço

Essa variável pode ser um indicador importante uma vez que pode sinalizar ao empresário a dinâmica do mercado. Por se tratar de várias culturas, a forma encontrada de se analisar esta questão foi a percepção do preço pelo produtor no que diz respeito à satisfação, comparação com os concorrentes locais e comparação com o preço dos períodos anteriores (Tabela 11).

Tabela 11 Preço (Em Porcentagem)

Preço	Discordo Plenamente	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo plenamente
Satisfação com preço recebido	18,2	30,3	15,2	36,4
Preço suficiente para cobrir custos e lucros	9,1	27,3	27,3	36,4
Preços em relação ao concorrente	30,3	9,1	30,3	30,3
Preço melhor dos últimos anos	36,4	15,2	21,2	27,3

Fonte: Dados da Pesquisa
Elaboração própria

Os produtores demonstraram estar satisfeitos com o preço praticado no mercado, embora apenas 36,4 % dos gestores considerem que o preço obtido seja suficiente para cobrir os custos e obter algum lucro. Já, a comparação do preço com a dos concorrentes, a opinião foi, relativamente, distribuída, sendo 30,3 % discordam totalmente desta afirmação enquanto a mesma quantidade concorda plenamente.

Oliveira (2012) considera a floricultura uma atividade interessante em razão do retorno financeiro que ultrapassa outras culturas tradicionais. Lamas

(2003) afirma que algumas culturas de flores apresenta, entre outras vantagens, alto índice de rentabilidade, além de alto retorno do investimento.

Como pode ser visualizada na tabela, a maior dificuldade, em relação ao preço, diz respeito ao preço do último ano se comparado com o dos anos anteriores. Do total de entrevistados, apenas 27,3% afirmaram concordar plenamente com a afirmação de que o preço recebido era superior a dos anos anteriores. Tal fato indica que a atividade já apresentou resultados melhores, segundo a percepção dos produtores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos.

Vale ressaltar que tal afirmação aponta para o sentido oposto ao setor no âmbito nacional, já que os negócios relativos a flores e plantas ornamentais apresentaram o Valor Bruto da Produção (VBP), ou seja, o valor recebido pelos produtores foi de R\$ 1,37 bilhão em 2012, enquanto para 2013 estima-se um crescimento para R\$ 1,5 bilhão (JUNQUEIRA; PEETZ, 2009). Tal movimento pode sinalizar uma perda de competitividade da floricultura de Barbacena e região.

Os autores afirmaram, ainda, que a comercialização deve-se à participação das cooperativas, que tem crescido em importância e, atualmente, são responsáveis por, aproximadamente, 40% das transações comerciais em nível de atacado. Tal constatação aponta para a necessidade de organização do setor de floricultura.

Na Tabela 12 é possível visualizar o ranking das questões relacionadas ao preço. Este fator apresenta valores acima da média estabelecida na escala (2,00), porém vale observar o *ranking*.

Tabela 12 Média, desvio padrão e *ranking* da variável preço do Ambiente Organizacional/Institucional das flores das propriedades produtoras de Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Fator	Média	Desvio Padrão	Ranking
Satisfação com preço recebido	2,70	1,159	3
Preço suficiente para cobrir custos e lucros	2,91	1,011	4
Preços em relação ao concorrente	2,61	1,223	2
Preço melhor dos últimos anos	2,39	1,248	1

Fonte: Dados da Pesquisa
Elaboração própria

No quesito preço, importante variável em qualquer atividade produtiva, a produção de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos apresenta como maior barreira a comparação com anos anteriores (1º lugar). Posteriormente, a maior barreira em relação ao preço diz respeito à comparação com o dos concorrentes.

b) Clientes

A facilidade ou dificuldade de se acessar antigos e potenciais clientes pode indicar como é o desempenho da firma. Assim, é importante que a firma desenvolva formas de sinalizar ao cliente, sua presença no mercado, bem como atender suas exigências.

Tabela 13 Clientes (Porcentagem)

Questão	Discordo Plenamente	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Plenamente
Tem facilidade para conquistar novos clientes	9,1	27,3	21,2	42,4
Possui fácil acesso a intermediários	18,2	21,2	18,2	42,4

Fonte: Dados da Pesquisa
Elaboração própria

Embora não ocorra a prática de divulgação dos produtos para conquistar novos clientes, conforme apresentado anteriormente no Ambiente Empresarial, quando questionados quanto à “facilidade de conseguir novos clientes”, 63,7% dos floricultores responderam positivamente, demonstrando que a falta de clientes não é um problema significativo para os produtores da região.

Quanto ao acesso a intermediários, caso seja necessário, não é uma preocupação tão relevante para os produtores entrevistados, já que 81,8%, nas diferentes escalas de “concordo” dos produtores, indicaram possuir fácil acesso a compradores e distribuidores do produto final, quando precisa ser comercializado por este canal.

Na Tabela 14 estão relacionados a média, desvio padrão e *ranking* de “clientes”

Tabela 14 Média, desvio padrão e *ranking* da variável clientes do Ambiente Organizacional/Institucional das flores das propriedades produtoras de Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Fator	Média	Desvio Padrão	Ranking
Novos clientes	2,97	1,045	2
Acesso a compradores/ distribuidores	2,85	1,176	1

Fonte: Dados da Pesquisa
Elaboração própria

Como discutido anteriormente, a obtenção de novos clientes não é uma barreira tão preocupante e, na comparação com o acesso a intermediários, ocupou 2º lugar. O acesso a compradores, então, é a maior barreira no quesito clientes.

c) Concorrentes

Inicialmente não se esperava que a concorrência fosse um fator crítico em se tratando de uma região, tradicionalmente, produtora. Por esse motivo foi realizada apenas uma questão a esse respeito. E as respostas à questão “Há um bom relacionamento entre os produtores de flores da região” confirmaram a hipótese, com 21,2% (Concordo Muito) e 42,4% (Concordo Plenamente).

Embora não seja possível a comparação, vale registrar a média para o fator concorrentes que é de 3,00 com desvio padrão de 1,000.

d) Fornecedores

Para que a produção apresente custos compatíveis, é fundamental que exista fornecimento de insumos de boa qualidade a preços acessíveis. Por este motivo, foram realizadas as questões sobre este tema.

Tabela 15 Existência de fornecedores na produção

Variáveis	Discordo Plenamente	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Plenamente
Fornecedores de insumos de boa qualidade	18,2	12,1	27,3	42,4
Fornecedores de mudas de boa qualidade	45,5	15,2	12,1	24,2

Quanto ao “fornecimento de insumos”, 42,4% dos produtores se mostraram satisfeitos. A principal justificativa dos que discordaram não foi com a qualidade, mas, sim, ao preço se comparado a grandes centros de distribuição.

Já, quanto ao “fornecimento de mudas”, 45,5% alegaram que na região existem poucas empresas que prestam o serviço, tornando-o mais caro. Alguns produtores relataram que, financeiramente, é mais viável adquirir o produto no estado de São Paulo.

Para fins de comparação foi calculada a média destes dois tipos de fornecimento (Tabela 16).

Tabela 16 Média, desvio padrão e *ranking* da variável preço do Ambiente Organizacional/Institucional das flores das propriedades produtoras de Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Ranking
Fornecedores de insumos	2,94	1,144	2
Fornecedores de mudas	2,09	1,308	1

Fonte: Dados da Pesquisa
Elaboração própria

Acerca do fornecimento na região de Barbacena e Alfredo Vasconcelos, o maior entrave é a existência de fornecedores de mudas de boa qualidade, seguido do fornecimento de insumos.

e) Mão de Obra

Na Tabela 17 demonstra-se uma das maiores preocupações da região, nos últimos anos.

Tabela 17 Aspectos relacionados à mão de obra

Fator	Discordo Plenamente	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Plenamente
Abundância de mão de obra	87,9	6,1	6,1	-
Treinamento Anterior	72,7	15,2	9,1	3,0
Custo Mão de Obra baixo	69,7	15,2	9,1	6,1

Fonte: Dados da pesquisa
Elaboração própria

Ao serem questionados quanto à “disponibilidade de mão de obra”, notou-se que é um problema crucial para a atividade. Embora seja uma atividade geradora de empregos, apresenta, por outro lado, a dependência de pessoal para trabalhar na atividade, o que é preocupante por causa da escassez deste fator que vem se intensificando ao longo dos anos na região.

Gomes (2013) corrobora que a falta de mão-de-obra vem se acentuando na região, sendo o maior problema apontado pelos produtores.

Dos produtores entrevistados, 87,9% demonstraram sua preocupação com esta barreira, ao discordarem da afirmação quanto à abundância de mão de obra, para trabalhar no cultivo das flores.

Esperava-se, ainda, sobre este fator, que os trabalhadores da região tivessem conhecimento prévio das técnicas de produção, porém, 72,7% discordaram de tal afirmação. E 69,7% dos entrevistados consideraram o custo da mão de obra local caro, provavelmente, em razão da escassez.

A comparação, por meio do *ranking*, mostra as barreiras no que diz respeito à mão de obra (Tabela 18).

Tabela 18 Média, desvio padrão e *ranking* da variável mão de obra do Ambiente Institucional/Organizacional das propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Fator	Média	Desvio Padrão	Ranking
Disponibilidade de mão de obra	1,18	0,528	1
Treinamento Anterior	1,42	0,792	2
Custo Mão de Obra	1,52	0,906	3

Fonte: Dados da Pesquisa
Elaboração Própria

Como mencionado, a preocupação com a escassez de mão de obra tem rondado a floricultura que é tão dependente deste fator. Pelo *ranking* percebe-se que a disponibilidade é a maior barreira, seguida da falta de qualificação prévia, que encarece a mão de obra na contratação, em virtude do tempo com treinamento e, por fim, o custo da mão de obra local, que é considerado alto pela maioria dos produtores de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos.

f) Demais Organizações

No que diz respeito à atuação das demais organizações e quanto à sua atuação no setor, os produtores se mostraram insatisfeitos com as ações que vêm sendo desenvolvidas para o setor, conforme a Tabela 19.

Tabela 19 Demais organizações (Porcentagem)

Fator	Discordo Plenamente	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Plenamente
Empresas Financeiras (crédito)	30,3	27,3	15,2	24,2
Associação de Produtores	39,4	24,2	12,1	24,2
Organizações de ensino	57,6	21,2	12,1	9,1
Organizações de pesquisa	63,6	18,2	9,1	9,1
Governo Local	54,5	30,3	9,1	6,1

Fonte: Dados da Pesquisa
Elaboração Própria

Conforme indicado pelos números observados, a maioria dos produtores demonstrou insatisfação quanto às instituições mais diretamente ligadas ao setor. Entretanto, como não houve aprofundamento das questões, é impossível afirmar o que leva a este descontentamento. Apesar disso, tais resultados apontam para a realidade de que o ambiente externo nem sempre é favorável ao empresário.

Como a maioria das atividades agrícolas demanda maior montante financeiro em épocas específicas, entende-se que é importante o “acesso ao crédito” para os produtores que necessitem custear ou investir na produção. Entretanto, os produtores se mostraram divididos com tal questionamento

(Tabela 19) e relataram não haver um crédito específico para a floricultura, comparando-se a outras culturas agrícolas.

A “associação de produtores de flores” foi criada em 1999 e é uma referência para os produtores da região. Entende-se que, se uma associação cumpre seu papel, de representação social e política, os produtores terão vantagens em participarem dela. Porém, dos produtores entrevistados, 39,4% se mostraram totalmente insatisfeitos quanto às vantagens de ser associado, enquanto 24,2% concordaram plenamente com a afirmação.

Espera-se que as “organizações de ensino” local tenham interesse pela economia regional, ou seja, realizem ações capazes de incentivar as atividades econômicas. Como em Barbacena há organizações com formação tanto na área técnica produtiva como na área administrativa, seriam possíveis projetos de extensão que beneficiassem os produtores de flores. Pereira, Melo e Dias (2010) propõem parcerias entre a associação de produtores e as empresas de ensino locais para auxiliar o floricultor. Para 57,6%, no entanto, estas organizações são atuantes para o setor.

Considerando a proximidade física de uma importante “instituição de pesquisa”, espera-se que os produtores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos sejam beneficiados pelas ações e pesquisas desenvolvidas por esta entidade. Não se sabe, se por falta de divulgação adequada ou interesse por parte dos produtores, o fato é que 63,6% dos entrevistados não conhecem, ou não acham importante a atuação da entidade.

Vale ressaltar que, para fins de análise, considerou-se como governo a prefeitura (Barbacena ou Alfredo Vasconcelos), ou seja, o governo local. Respondendo à afirmativa “a prefeitura costuma dar apoio aos produtores de flores da região com políticas voltadas para o setor” a maioria se mostrou insatisfeita com a atuação deste agente (54,5%).

Por fim, a eficiência de um setor está diretamente ligada com as políticas públicas voltadas para ele. Cada política possui sua especificidade com a qual o governo busca atender às necessidades de determinado grupo da sociedade. Tratando-se, então, de uma região, tradicionalmente, produtora de flores, é importante que o governo forneça políticas para todos os produtores envolvidos na atividade.

A comparação das organizações como barreiras são apresentadas na Tabela 20.

Tabela 20 Média, Desvio Padrão e *Ranking* das demais organizações do Ambiente Organizacional/ Institucional

Fator	Média	Ranking	Desvio Padrão
Empresas Financeiras (crédito)	2,27	5	1,232
Organizações de Ensino	1,73	3	1,73
Organizações de Pesquisa	1,64	1	1,64
Associação de Produtores	2,21	4	1,219
Governo Local	1,67	2	0,890

Fonte: Dados da Pesquisa
Elaboração Própria

g) Apoio a eventos

Outro fator considerado foi o “apoio do governo local para a participação dos produtores em eventos” de floricultura, como visitante ou expositor. Dos entrevistados, 63,6% dos produtores discordaram totalmente da afirmação sobre este assunto. Nota-se, então, a falta de apoio para os produtores

participarem de eventos relacionados à atividade seja como expositores ou visitantes. A média deste fator foi de 1,73 com desvio padrão 1,126.

h) Contrato

Entendendo que a adoção de contratos formais nas transações poderia reduzir a assimetria de informação entre os agentes e, conseqüentemente, o risco das transações, os produtores foram questionados sobre este quesito (Tabela 21)

Tabela 21 Adoção de contrato na venda da produção de flores

Variável	Discordo Plenamente	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Plenamente
Contrato de fornecimento para a venda	100	-	-	-
O contrato ofereceria segurança para a empresa	45,5	9,1	15,2	30,3

Fonte: Dados da pesquisa.
Elaboração Própria

Neste caso, o contrato poderia ser utilizado para a realização das vendas. Entretanto, quando questionados quanto à “utilização de contrato de fornecimento para a venda de flores”, nota-se que tal prática não é comum na comercialização deste produto já que 100% dos entrevistados discordaram da afirmação.

Ainda, sobre contratos, quando questionados se a “adoção do contrato de fornecimento ofereceria segurança para a empresa”, 45,5% dos entrevistados discordaram plenamente, ou seja, não sentem falta do contrato nas transações. Apesar disso, 30,3% concordaram, portanto se sentiriam mais resguardados caso a venda fosse realizada por meio de contrato.

Este fator serve como uma informação relevante para a produção de flores, portanto não será considerada uma barreira já que a utilização de contratos não é adotada por nenhum produtor da região estudada.

i) Legislação, Fiscalização e Padrões

Buscou-se conhecer se o setor de floricultura em Barbacena e Alfredo Vasconcelos é fiscalizado e se os produtores precisam seguir legislação específica e padrões na produção (Tabela 22).

Tabela 22 Legislação, fiscalização e padrões na produção de flores em Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Afirmção	Discordo Plenamente	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Plenamente
Leis ambientais atrapalham a produção	66,7	24,2	6,1	3,0
Fiscalização quanto à qualidade	81,8	-	-	18,2
Fiscalização quanto a agroquímicos	30,3	-	-	69,7
Padrões na produção	33,3	27,3	15,2	24,2

Fonte: Dados da pesquisa
Elaboração Própria

Os produtores foram questionados se a legislação ambiental atrapalha, de alguma forma, a produção de flores na região. Nota-se que apenas um produtor se sente totalmente prejudicado pelas leis ambientais e os demais não se manifestaram contrários a essas leis.

Quanto à fiscalização, buscou-se saber se as propriedades são monitoradas quanto à qualidade, 81,2% dos produtores relataram que não há este

tipo de fiscalização para este produto. Entretanto, os 18,2% dos produtores consideraram o fato de a propriedade ser visitada, frequentemente, como uma forma de fiscalização por qualidade.

Neste sentido, quanto à necessidade de seguir padrões na produção de flores, a questão apresentou um problema de interpretação. Porém, não existe nenhum padrão oficial, só ressaltando que as flores devem ser produzidas para apresentar o melhor aspecto possível.

A questão acerca de fiscalização de agroquímicos foi elaborada pensando na utilização intensiva de agroquímicos na floricultura. Dos produtores entrevistados, 69,7% afirmaram que a propriedade recebe visitas dos órgãos responsáveis por este tipo de fiscalização.

Por fim, neste tópico objetivou-se, principalmente, conhecer possíveis barreiras impostas pelo ambiente institucional nestes pontos, não se pretendendo aprofundar na discussão. Na Tabela 23 verifica-se a média para se comparar os fatores analisados neste quesito.

Tabela 23 Média, desvio padrão e *ranking* da variável legislação, fiscalização e padrões do Ambiente Institucional/Organizacional das propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Afirmação	Média	Desvio Padrão	Ranking
Leis ambientais	1,45	0,754	1
Existe fiscalização quanto à qualidade	1,70	1,104	2
Existe fiscalização quanto a agroquímicos	3,09	1,156	4
Preciso seguir padrões na produção	2,30	1,185	3

Os pontos levantados pelo tópico legislação fiscalização e padrões apresentam a menor média no fator leis ambientais, seguida da fiscalização da qualidade.

Entretanto, estes pontos são importantes para serem conhecidos na produção de flores, porém as questões foram inconsistentes para a detecção de barreiras. Portanto, no *ranking* total, não serão levadas em consideração.

j) Tradição e Origem da produção

Constata-se a tradição da produção de flores em Barbacena e Alfredo Vasconcelos. Entretanto, buscou-se saber dos produtores sua opinião a respeito da tradição no consumo de flores pela população regional (Tabela 24).

Tabela 24 Tradição e Origem nas vendas da produção de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Afirmção	Discordo Plenamente	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Plenamente
Tradição de consumo na região	24,2	15,2	12,1	48,5
Origem das flores favorece as vendas	15,2	15,2	24,2	45,5

Menos da metade dos entrevistados, 48,5% dos produtores concordaram que há tradição de consumo, enquanto 24,2% discordaram categoricamente.

Gomes (2013), ao investigar sobre a estratégia para o aumento da participação no mercado de flores, questionou os agentes da cadeia de flores quanto aos motivos que dificultavam o escoamento da produção na microrregião de Barbacena. O primeiro fator abordado foi a preocupação dos agentes com a cultura ou hábito de consumo regional enfraquecido.

Outra questão, neste sentido, diz respeito à origem das flores. Buscou-se saber se essa ligação favorece a venda. 45,5% da amostra concordam que a origem das flores favorece a venda.

Colocando-se os dois fatores em ordem pelo *ranking* da média, tem-se a Tabela 25.

Tabela 25 Média e *ranking* da tradição e origem no Ambiente Organizacional/Institucional

Fator	Média	Desvio Padrão	Ranking
Tradição de consumo na região	2,85	1,278	1
Origem das flores favorece as vendas	3,00	1,118	2

Fonte: Dados da Pesquisa
Elaboração Própria

Então, comparando-se a tradição do consumo na região e a origem das flores, o maior peso fica para a fraca tradição de consumo da população regional.

i) Estímulo à inovação por parte do ambiente

Por fim, para que haja crescimento da atividade, é necessário que haja inovação e, para isso, é indispensável um ambiente que estimule a inovação. Neste sentido, os produtores foram questionados se o ambiente local estimula a geração de novos produtos e processos produtivos. As respostas foram: 12,1% discordam plenamente, 21,2% concordam pouco, 24,2% concordam muito e 42,4% concordam plenamente.

Dessa forma, nota-se que o ambiente sinaliza ser propício para a inovação em floricultura e, conhecendo-se as barreiras que podem impedir o avanço, é importante que se busquem ações individuais e coletivas para que o produtor permaneça de forma competitiva no mercado. Como cita Darcoso, Leite e Molina-Palma (2007): “o desafio fundamental é a capacidade de criar um ambiente favorável à inovação e à experimentação [...]” (WILKINSON, 1999 apud DARCOSO; LEITE; MOLINA-PALMA, 2007, p. 36).

A média para este fator é de 2,97, com desvio padrão de 1,075.

5.2 *Ranking* dos componentes do Ambiente Institucional/ Organizacional

Componente	Média	Ranking
Preço	2,65	5
Clientes	2,91	6
Concorrentes	3,00	9
Fornecedores	2,34	4
Mão de obra	1,37	1
Demais Organizações	1,90	3
Apoio p/ Eventos	1,73	2
Tradição	2,93	7
Ambiente / inovação	2,97	8

Quadro 3 Média e *ranking* dos componentes do Ambiente Organizacional/Institucional

Fonte: Dados da Pesquisa
Elaboração Própria

Foram selecionados os tópicos dos fatores selecionados como barreiras. Vale observar que foram excluídos alguns fatores em função do fato de não ser possível afirmar ser uma barreira ou não pela questão elaborada.

Porém, dos mais relevantes, nota-se que no Ambiente Organizacional/Institucional as principais barreiras são referentes aos componentes de mão de obra, falta de apoio para participação em eventos e a atuação das demais organizações em prol da floricultura barbacenense e vasconselense.

5.2.1 Principais barreiras à produção de flores em Barbacena e Alfredo Vasconcelos do ponto de vista dos produtores

Os produtores foram questionados, qual sua opinião quanto à principal dificuldade enfrentada na produção de flores na região. Para isso, a última pergunta do questionário foi uma questão aberta que visava identificar possíveis barreiras que não foram citadas nas questões estruturadas, com objetivo de preencher lacunas ou complementar a pesquisa.

Os assuntos levantados foram agrupados, conforme a semelhança, e encontram-se dispostos na Tabela 26.

Tabela 26 Maiores barreiras apontadas pelos produtores de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Barreira	Número de produtores
Mão de obra	16
Pós-colheita	4
Falta de crédito específico para a floricultura	4
Intempéries climáticas	3
Excedente da produção	2
Aquisição de novas mudas	1
Concorrência	1
Falta de apoio	1
Preços de insumos e serviços altos em Barbacena	1
Infraestrutura (estradas)	1
Alto custo de implantação (rosas)	1
Falta de união entre os produtores	1

Embora tenham levantado fatos já abordados no questionário na tabela, fica visível que a mão de obra tem sido um fator preocupante, pois foi levantado por 16 produtores. Alguns se referiram à falta de qualificação profissional, outros ao alto custo, porém a maior preocupação é quanto à disponibilidade, já que os produtores ressaltaram que na floricultura não há máquina que substitua o trabalho humano, por exigir cuidados peculiares, especialmente, no cultivo de corte.

A pós-colheita, também, foi levantada por 4 produtores no que tange a pragas e doenças que se manifestam após a colheita. Almeida et al. (2012) ressaltam que tanto a colheita quanto a pós-colheita, na cultura de rosas, merecem tanta atenção quanto as outras etapas produtivas, já que nessa etapa

observa-se uma grande perda. É na pós-colheita que se vê os resultados das outras etapas, já que a qualidade e durabilidade das flores estão ligadas, também, às práticas de produção que devem ser realizadas adequadamente.

Como apresentado, o acesso ao crédito pode ser decisivo para os produtores que possuem poucos recursos. Entretanto, 4 produtores observaram o fato de não existir linhas de financiamento específicas para a floricultura nas empresas financeiras que disponibilizam crédito na região.

Sobre o excedente da produção, os produtores relataram enfrentar problemas quanto às sobras em períodos onde a demanda é baixa. Essa situação é bem contraditória, pois em outras épocas a produção não é suficiente. Entretanto, por ser um produto altamente perecível, a impossibilidade de estocagem é um problema na produção de flores. Dessa forma, a perecibilidade das flores é um fator decisivo na comercialização, que pode constituir uma barreira para o produtor no que diz respeito ao ciclo de vida do produto.

Outro fator que não se esperava na elaboração do plano desta pesquisa foi levantado pelos produtores, em relação às intempéries climáticas, já que o clima da região tem mudado e o excesso de calor, que antigamente era raridade na região, tem prejudicado a produção.

Dois produtores levantaram, ainda, a dificuldade em relação aos concorrentes maiores que possuem custos menores e podem vender a preços menores. Isto acaba prejudicando aqueles produtores que produzem em menor escala.

Os produtores levantaram dificuldades em relação à aquisição de novas mudas; preços de insumos e serviços mais caros do que grandes centros atacadistas; alto custo de implantação da atividade e falta de união dos produtores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos.

5.3 Heterogeneidade das propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos quanto às barreiras

Nesta seção será realizada a divisão dos produtores, a discriminação das variáveis que os distingue em termos de barreiras ao desempenho. Posteriormente, serão caracterizados os grupos identificados.

5.3.1 Análise de *Cluster*

Para a divisão dos *clusters* foram elencadas as barreiras, conforme apresentadas na análise descritiva. Por uma questão de consistência (quanto à questão à sua adequação como barreira) algumas foram excluídas do modelo. Assim, para esta análise, foram selecionadas 39 variáveis obtidas por meio do questionário.

Considerando as variáveis selecionadas, foram extraídos 2 e 3 *clusters*. Após o procedimento da análise no SPSS, chegou-se à divisão demonstrada no dendograma a seguir (Figura). É possível visualizar a separação dos produtores em dois grupos (Grupo 1 e Grupo 2).

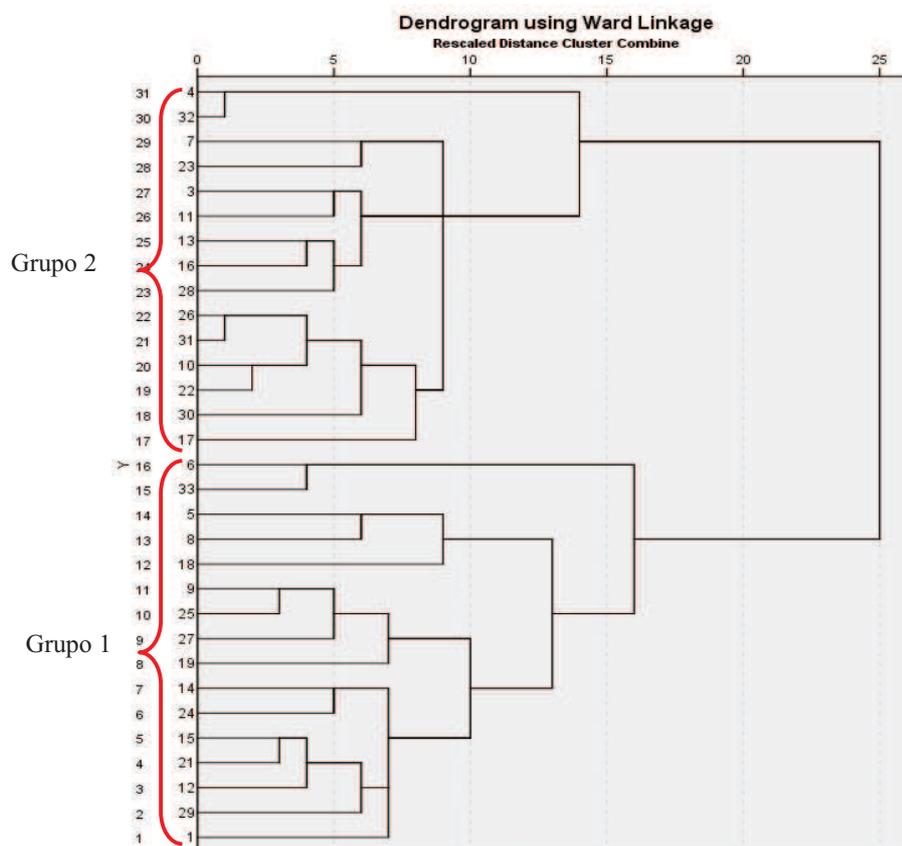


Gráfico 6 Dendrograma extraído da análise de *clusters* das propriedades produtoras de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos a partir das barreiras ao desempenho

Optou-se pela separação dos produtores em 2 grupos, pois tal extração evidenciaria melhor a diferença entre os indivíduos os quais serão denominados, provisoriamente, por Grupo 1 e Grupo 2. O Grupo 1 é constituído por 16 membros enquanto o 2 possui 15 membros (Gráfico 3), conforme obtido pela análise de frequência.

Após a divisão dos grupos, observa-se que ambos diferem entre si e, assim, torna-se interessante verificar o que discrimina um grupo do outro. Para isso, recorre-se à análise discriminante.

5.3.2 Análise Discriminante

Observando-se os dois grupos selecionados, questiona-se: quais são as barreiras que os discriminam?

Procedeu-se, então, à análise de discriminante e foram extraídas 5 variáveis que separam os floricultores nos grupos 1 e 2. Para isso, a variável referente ao cluster foi selecionada como variável dependente e as 39 variáveis referentes às barreiras como as variáveis independentes.

As variáveis independentes extraídas que mais contribuíram para a diferenciação do grupo, podem ser visualizadas na Tabela 27, na ordem em que contribuíram na diferenciação dos grupos:

Tabela 27 Variáveis discriminantes extraídas pelo método “*stepwise*”

Ordem de Extração	Variável
1 ^a	Tradição no consumo de flores na região
2 ^a	Segue a orientação técnica para a aplicação de agroquímicos
3 ^a	Fácil acesso a compradores/ distribuidores do produto final
4 ^a	Diversificação da atividade
5 ^a	Acesso a crédito em organizações financeiras

Fonte: Dados da Pesquisa
Elaboração Própria

Consultando a correlação canônica da função discriminante, notou-se que ela é significativa, com valor de 0,964, indicando que 92,9 % $(0,964)^2$ da variância das variáveis podem ser explicadas pelo método *stepwise*.

Pode-se afirmar, ainda, que as cinco variáveis extraídas foram consideradas significativas pelo teste de Wilks Lambda e pelo teste de F, em um intervalo de confiança de 99%.

Conhecendo-se os grupos e as variáveis que o discriminam, foi realizada uma tabulação cruzada entre elas e os grupos, conforme pode ser visto no Quadro 4.

	Tradição de Consumo na região		Acesso a Compradores/Distribuidores		Crédito em Organizações Financeiras		Diversificação da produção		Segue Orientação Técnica	
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2
Discordo	0	8	2	2	7	2	0	3	0	4
Plenamente	0,0	53,3	12,5	13,3	43,8	13,3	0,0	20,0	0,0	26,7
Concordo	0	5	1	6	2	7	1	2	1	3
Pouco	0,0	33,3	6,2	40,0	12,5	46,7	6,2	13,2	6,2	20,0
Concordo	2	1	2	4	1	4	4	4	4	6
Muito	12,5	6,7	12,5	26,7	6,2	26,7	25,0	26,7	25,0	40,0
Concordo	14	1	11	3	6	2	11	6	11	2
Plenamente	87,5	6,7	68,8	20,0	37,5	13,3	68,8	40,0	68,8	13,3
	Frequência									
	%									
	Frequência									
	%									
	Frequência									
	%									

Quadro 4 Barreiras que discriminaram a separação dos *clusters* por grupos (Frequência e Porcentagem)

Como é possível perceber, o Grupo 1 tende a concordar mais com as afirmações sobre barreiras, enquanto o grupo 2 discorda mais. Assim sendo, os grupos serão nomeados, então, em um grupo e grupo “menos suscetíveis às barreiras” “mais suscetíveis às barreiras”. Dessa forma, tem-se:

Grupo 1 – produtores menos suscetíveis às barreiras

Grupo 2 – produtores mais suscetíveis às barreiras

A variável tradição ao consumo, oriunda do Ambiente Organizacional/ Institucional, é a primeira a discriminar o Grupo 1 dos 16 produtores que o compõem, 14 concordam que a região possui tradição no consumo de flores. Já no grupo 2, 5 concordam pouco e 8 discordam desse assunto.

Quanto o acesso aos compradores e distribuidores do produto final, também, oriunda do Ambiente/ Organizacional, 11 produtores do Grupo 1 afirmam ter fácil acesso aos mesmos, enquanto no Grupo 2 as opiniões são mais divididas. Dos 15 que compõem este conjunto, apenas 3 concordaram plenamente. É visível, então, o quanto o Grupo 1 é mais sensível, também, a estes outros fatores.

O acesso ao crédito em organizações financeiras foi a variável em que os dois grupos apresentaram opinião mais convergente, pois ambos mostraram-se divididos com esse tema. Nota-se que os produtores do Grupo 1 apresentam opiniões extremas, visto que 7 discordaram totalmente enquanto 6 concordaram plenamente com a facilidade de acesso ao crédito. A maioria dos membros do Grupo 2 concordou pouco ou muito, mostrando divisão neste grupo acerca desse quesito.

No que diz respeito à diversificação da produção, os produtores do Grupo 1 demonstram ser menos sensíveis a essa barreira do Ambiente Empresarial, pois nenhum produtor discordou dessa afirmação enquanto 11

concordaram plenamente, 4 concordaram muito e 1 concordou pouco. O grupo 2, embora 6 produtores afirmassem diversificar a produção e 4 o fazem com ressalvas (concordam muito), outros 2 concordam pouco e 2 concordam muito.

Por fim, sobre a última variável a discriminar os grupos, 11 dos 15 produtores do Grupo 1 afirmaram seguir orientação técnica na aplicação de agroquímicos e nenhum produtor deixa de consultar um profissional. No caso do Grupo 2, 4 produtores, ainda, apresentam tal barreira.

Apesar de os grupos já estarem nitidamente separados, buscou-se saber, ainda, se alguma característica interna da firma, também, seria capaz de discriminar os grupos. Assim, foi feita uma tabulação cruzada entre os *clusters* e as características da firma e os grupos podem ser diferenciados pela *contratação ou não de técnico agrícola ou agrônomo* e pelo *responsável pela gestão*. As demais características não apresentaram resultado significativo.

Quanto ao profissional da área técnica (técnico agrícola ou agrônomo), o Grupo 1, considerado o menos sensível às barreiras, agrupam as únicas 4 propriedades que possuem o profissional contratado. Assim, como já discutido na análise descritiva, nota-se a importância deste profissional na produção de flores.

Quanto ao responsável pela gestão, o Grupo 1 tem como responsável pela parte gerencial o proprietário em 10 estabelecimentos, gerente contratado em 1, membro da família em 2 e consultores em 2. Já, no Grupo 2, a gestão da propriedade é de responsabilidade do proprietário em 4, gerente contratado em 1 e membro da família em 10 propriedades.

Enfim, os produtores de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos compõem dois grupos distintos, sendo um mais suscetível que o outro às barreiras que os discriminam. Além disso, as empresas diferem, também, quanto aos profissionais da área técnica e ao responsável pelas questões gerenciais.

5.4 Capacidades organizacionais das propriedades com desempenho satisfatório do ponto de vista do floricultor de Barbacena e Alfredo Vasconcelos

Neste trabalho discutiu-se intensamente a respeito das barreiras capazes de prejudicar o desempenho das propriedades produtoras de flores em Barbacena e Alfredo Vasconcelos. Entretanto, alguns produtores ou gestores responderam, positivamente, a questões propostas como barreiras.

Neste contexto, na presente seção objetiva-se apresentar e discutir quais as capacidades organizacionais desenvolvidas pelos produtores que enxergam a atividade de forma positiva. Entende-se que se os produtores estão satisfeitos com a atividade, eles conseguem transpor as barreiras presentes na produção de flores na região considerada. Dessa forma, questiona-se: que os produtores insatisfeitos com a atividade podem aprender com os que apresentam opinião contrária?

Assim, foram selecionadas três variáveis que demonstram a perspectiva otimista dos produtores com a produção de flores, para serem relacionadas às capacidades organizacionais das firmas consideradas.

Para isso, recorreu-se à correlação de *Pearson* e como já mencionado, tal análise é útil quando se almeja testar relações entre variáveis e conhecer a direção em que ela ocorre. Dessa forma, foram analisadas as relações entre capacidades e a satisfação – medidas satisfação com o preço recebido e disposição a aumentar a produção.

A primeira questão se refere à satisfação com o preço recebido pelas flores (Quadro 5).

		Exigências Qualidade	Orientação Técnica	Disposição a Inovar
Satisfação com o preço recebido	Correlação de <i>Pearson</i>	0,473	0,569	0,516
	Significância	0,005	0,001	0,002

Quadro 5 Capacidades organizacionais dos produtores satisfeitos com o preço recebido por suas flores

Fonte: Dados da Pesquisa
Elaboração Própria

Assim, os produtores, que demonstraram estar satisfeitos com os preços recebidos, demonstraram, também, atender os quesitos de qualidade, seguir orientação técnica na aplicação de agroquímicos e possuir disposição a inovar.

Os resultados obtidos são coerentes com as justificativas das escolhas de tais variáveis para as análises deste estudo, uma vez que, tendo tais características, espera-se maior excelência na produção e, conseqüentemente, melhor desempenho. A segunda questão relacionada com as capacidades organizacionais foi a disposição em aumentar a produção (Quadro 6):

		Atendem Exigências Qualidade	Seguem orientação técnica	Possuem disposição a inovar	Diversificam a produção
Disposição a aumentar a produção	Correlação de <i>Pearson</i>	0,498	0,486	0,588	0,572
	Significância	0,03	0,04	0,000	0,000

Quadro 6 Capacidades organizacionais dos produtores dispostos a aumentar a produção de flores

Dados: Fonte da Pesquisa
Elaboração Própria

Os produtores que estão satisfeitos e dispostos a aumentar a produção, afirmando que tal ação proporcionaria maior sucesso na atividade, sinalizam que possuem uma visão otimista do setor. Estes produtores apresentam as seguintes capacidades organizacionais: atendem as exigências de qualidade; seguem orientação técnica na utilização de agroquímicos; possuem disposição a inovar e diversificam a produção.

No Quadro 7 demonstra-se a qual dimensão as capacidades pertencem, ou seja, se são de ordem produtiva, inovativa ou gerencial.

		Indicador de capacidade	Capacidade Organizacional
Satisfação com a atividade	Satisfação com preço recebido nos últimos anos	- Exigência qualidade - Seguem orientação técnica - Disposição a inovar	Produtiva Produtiva Inovativa
	Disposição a aumentar a produção	- Exigência qualidade - Seguem orientação técnica - Disposição a inovar - Diversifica a produção	Produtiva Produtiva Inovativa Inovativa

Quadro 7 Capacidades Organizacionais dos produtores satisfeitos e a dimensão a que se referem

Portanto, como demonstrado, as propriedades que possuem desempenho satisfatório apresentam capacidades organizacionais relevantes de ordem produtiva e inovativa, na proporção de 50% cada dimensão. Observa-se, ainda, que os indicadores “exigência qualidade”, “orientação técnica” e “disposição a inovar” indicam que os produtores que possuem tais capacidades estão satisfeitos com o preço e, ao mesmo tempo, possuem disposição a aumentar a produção, confirmando a relevância de tais características.

Enfim, com este tópico pretendeu-se demonstrar que as capacidades são internas às firmas e, em sua maioria, podem ser controladas e podem aumentar as chances do desempenho satisfatório para a atividade analisada.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de investigar as principais barreiras ao desempenho das propriedades de flores de corte de Barbacena e Alfredo Vasconcelos, verificando se tais barreiras afetam as propriedades de forma diferente e se existem capacidades organizacionais capazes de garantir um desempenho satisfatório apesar das barreiras.

No estudo revelou-se a realidade das propriedades produtoras de flores dos municípios, do ponto de vista do floricultor desta região.

Na análise descritiva, foi possível conhecer as barreiras enfrentadas pelos produtores advindas tanto do Ambiente Empresarial quanto do Ambiente Institucional/ Organizacional.

No Ambiente Empresarial a maior preocupação deve-se aos fatores agrupados na dimensão gerencial: realização do fluxo de caixa; repasse de informações aos funcionários; realização de propagandas para novos clientes e treinamento gerencial dos proprietários. Notam-se, então, temas estratégicos que devem ser aperfeiçoados internamente para a busca de melhoria do desempenho na atividade.

Ainda, no Ambiente Empresarial, a dimensão produtiva apresenta como pontos críticos: falta de cursos de aperfeiçoamento quanto à produção dos funcionários; incidência de pragas e doenças nas plantações e baixa participação em eventos como expositores.

Ainda, neste ambiente, a dimensão inovativa apresentou como principais barreiras o fato que de as empresas não considerarem a opinião dos clientes sobre a qualidade das flores; não fazem parcerias para obtenção de novas tecnologias/espécies e participam pouco de eventos relacionados à floricultura como visitantes.

As barreiras advindas do Ambiente Organizacional/Institucional, conforme a percepção dos floricultores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos, que mais os preocupam são: mão de obra; falta de apoio para participação em eventos e a atuação insatisfatória das demais organizações.

Pela análise de *clusters* identificaram-se, na amostra de produtores, dois grupos com características distintas entre si e semelhantes entre os membros. Um grupo foi considerado mais suscetível às barreiras (Grupo 2), ou seja, são mais frágeis diante das barreiras, enquanto outro grupo se mostrou mais tolerante às barreiras (Grupo 1).

Pela análise discriminante mostrou-se que a opinião sobre a tradição de consumo na região, a orientação técnica na aplicação de agroquímicos, o acesso a intermediários, a diversificação à produção e o acesso ao crédito em organizações financeiras foram as variáveis que separaram os grupos.

Ainda, em comparação, foram cruzadas as características internas da firma, demonstrando que a existência de técnico ou agrônomo discriminou os grupos. Assim, o grupo menos suscetível foi aquele que agrupou as propriedades que possuem o profissional. Pela variável “responsável pela gestão”, também, demonstrou-se que o grupo mais suscetível era gerido pelos proprietários e agrupou as duas propriedades que recorrem a um consultor na área gerencial. Por tais resultados permite-se concluir que a profissionalização da atividade tanto no nível técnico quanto administrativo são cruciais para o sucesso na atividade.

Com a análise da correlação de *Pearson* identificaram-se as capacidades organizacionais dos produtores que apresentam desempenho satisfatório a avaliar pela receita, satisfação com o preço recebido e disposição a aumentar a produção. Essas capacidades foram: atendimento às exigências de qualidade, orientação técnica na aplicação de agroquímicos, disposição a inovar e diversificação da produção. Assim, entende-se que tais capacidades são aliadas

da empresa rural produtora de flores para enfrentar as barreiras inerentes à atividade.

Dotados da identificação das barreiras ao desempenho das propriedades produtoras de flores, é possível verificar que, apesar da existência de dificuldades, alguns floricultores estão satisfeitos com a atividade.

Tal constatação vai ao encontro da presença de capacidades organizacionais capazes de amenizar ou eliminar as barreiras à produção. Então, conforme defendido pela teoria, a firma não é totalmente passiva diante das restrições impostas pelo ambiente externo, sendo possível a criação de capacidades organizacionais exclusivas capazes de superar barreiras.

Enfim, dotados do conhecimento das principais barreiras, esperam-se ações individuais e coletivas capazes de enfrentá-las a fim de fomentar a produção de flores em Barbacena e Alfredo Vasconcelos e aumento da comercialização do produto.

Espera-se que as informações geradas e analisadas nesta pesquisa possam auxiliar os produtores e gestores a enxergar questões pontuais que devem ser tratadas para a melhoria do desempenho individual. Além disso, a associação de produtores, bem como as outras organizações ligadas ao setor, poderá, considerando os dados apresentados, traçar ações estratégicas voltadas para a floricultura regional.

Dessa forma, sugere-se para futuras pesquisas uma abordagem mais qualitativa com o objetivo de detalhar a origem e as consequências das barreiras levantadas por este estudo.

Outra ampliação sugerida para futuras pesquisas é a inclusão da opinião de outros agentes da cadeia produtiva de flores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos, em virtude da assimetria de informação presente na cadeia produtiva.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, J. N. **Relação entre o uso dos programas de apoio à exportação, as capacidades organizacionais e o desempenho exportador de PME's mineiras**. 2012. 188 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2012.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: Editora da UFLA, 2000.

ALMEIDA, E. F. A. et al. **Produção de rosas de qualidade**. Belo Horizonte: EPAMIG, 2012.

ANEFALOS, L. C. Impactos das variações da taxa de câmbio na exportação brasileira de flores de corte: uma aplicação do modelo insumo-produto de processo. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 123-139, jun. 2006.

ANELAFOS, L. C.; GUILHOTO, J. M. J. Estrutura do mercado brasileiro de flores e plantas ornamentais. **Agricultura São Paulo**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 41-63, dez. 2003.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos do agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AZEVEDO, P. F. de. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, set. 2000.

BABBIE, E. R. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Stillwater, v. 17, n. 1, p. 99-120, Jan. 1991.

BARNEY, J. B.; HERSTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, Stillwater, v. 27, p. 625-641, Sept. 2001.

BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**: volume 1. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BLISKA JÚNIOR, A. **Método de identificação do grau de gestão (MIGG) nas atividades de produção de flores de corte**. 2010. 163 p. Tese (Doutorado de Engenharia Agrícola) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

BONGERS, F. J. A economia das flores. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 9, p. 1-4, set. 1995.

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. **Cadeias produtivas de flores e mel**: volume 9. Brasília: MAPA, 2007.

CASTRO, A. M. G. de. **Prospecção de cadeias produtivas e gestão da informação**. Brasília: Ministério do desenvolvimento, 2012. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/sti/indbrasopodesafios/trainformacao/art05AntonioGCastro.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2014.

CHANDLER, A. D. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. **Journal of Economic Perspectives**, Pittsburgh, v. 6, n. 3, p. 79-100, 1992.

CLARO, D. P. **Análise do complexo agroindustrial das flores no Brasil**. 1998. 103 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1998.

CLARO, D. P. et al. The impact of downstream network subgroups on collaboration and performance: a survey of buyer-supplier relationships in the Dutch flower sector. **International Food Agribusiness Management Review**, Oxford, v. 6, n. 2, p. 86-98, Mar. 2003. Disponível em: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/34245/1/0602cl01.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2014.

CLARO, D. P.; SANTOS, A. C. dos. Uma análise da interface produtores e distribuidores do complexo agroindustrial das flores sob a ótica da economia dos custos de transação (ECT). In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Editora da USP, 1998.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, Porto Alegre, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DARCOSO, A. L. R.; LEITE, K. C. T.; MOLINA-PALMA, M. A. Inovação e competitividade: um estudo sobre a capacidade de inovar do pequeno produtor de rosas de Barbacena (MG). **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 160-190, abr. 2007.

DIAS, F. P. D.; PEDROZO, E. A. Desenvolvimento sustentável nas inovações tecnológicas da indústria alimentícia brasileira: em qual estágio estamos? **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 14, n. 3, p. 297-311, set./dez. 2012.

DIAS, M. F. P.; PEDROZO, E. A. Desenvolvimento sustentável nas inovações tecnológicas da indústria alimentícia brasileira: em qual estágio estamos? **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 14, n. 3, p. 297-311, 2012.

ESPERANÇA, A. A.; LÍRIO, V. S.; MENDONÇA, T. G. Análise comparativa do desempenho exportador de flores e plantas ornamentais nos estados de São Paulo e Ceará. **Documentos Técnico-Científicos**, Viçosa, v. 42, n. 2, p. 259-286, abr./jun. 2011. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/projwebren/exec/artigoRenPDF.aspx?cd_artigo_ren=1242>. Acesso em: 12 out. 2013.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade no agribusiness brasileiro. introdução e conceitos**. São Paulo: IPEA, 1998. Disponível em: <<http://pensa.org.br/relatorios-projetos/competitividade-no-agribusiness-brasileiro/>>. Acesso em agosto de 2013.

FOURTUIN, F. T. J. M.; OMTA, S. W. F. Innovation drivers and barriers in food processing. 2009. **British Food Journal**, Bradford, v. 111, n. 8, p. 839-851, 2009. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/0007-070X.htm>. Acesso em: 12 out. 2013.

GOLDBERG, R. **Agribusiness coordination**. Harvard: Harvard University, 1968.

GOMES, C. D. **Estratégias para o aumento de participação no mercado de flores**: uma análise sob a ótica de agentes do agronegócio. 2013. 161 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

GRANT, R. M. The resources-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, June 1991.

HAIR JÚNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JÚNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORICULTURA. Disponível em: <<http://www.ibraflor.com/>>. Acesso em: 22 abr. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORICULTURA. **Números do setor**. Santa Catarina: Ibraflor, 2014. Disponível em: <http://www.ibraflor.com/ns_mer_interno.php/>. Acesso em: 11 jan. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <www.ibge.com.br>. Acesso em: 22 mar. 2013.

JUNQUEIRA, A. H.; PEETZ, M. da S. A floricultura brasileira no contexto da crise econômica financeira e mundial. **Anuário da Agricultura Brasileira**, São Paulo, p. 324-333, dez. 2009.

JUNQUEIRA, A. H.; PEETZ, M. da S. Balanço do comércio exterior da floricultura brasileira. **Contexto & Perspectiva**, São Paulo, p. 1-5, jun. 2011. Disponível em: <http://www.hortica.com.br/artigos/2014/2013_Comercio_Exterior_Floricultura.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2014.

JUNQUEIRA, A. H.; PEETZ, M. da S. Exportações brasileiras de flores e plantas ornamentais: projeções indicam novo recorde. **Contexto & Perspectiva**, São Paulo, p. 01-04, set. 2007. Disponível em: <<http://www.hortica.com.br/artigos/2007primersemestr.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2013.

JUNQUEIRA, A. H.; PEETZ, M. da S. Mercado interno para os produtores da floricultura brasileira: características, tendências e importância socioeconômica recente. **Revista Brasileira de Horticultura Ornamental**, Campinas, v. 14, n. 1, p. 37-52, 2008.

JUNQUEIRA, A. H.; PEETZ, M. S. A floricultura brasileira no contexto da crise econômica e financeira mundial. **Anuário da Agricultura Brasileira**, São Paulo, p. 324-333, 2009.

KIYUNA, I. Comércio exterior da floricultura em 2008: lições para o setor. **Análises e Indicadores do Agronegócio**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 01-05, mar. 2009.

LAMAS, A. M. **Logística de exportação para flores e folhagens tropicais**. Fortaleza: Frutal, 2003.

LANDGRAF, P. R. C.; PAIVA, P. D. de O. **Floricultura: produção e comercialização no Estado de Minas Gerais**. Lavras: Editora da UFLA, 2008.

LANDGRAF, P. R. C.; PAIVA, P. D. O. Produção e comercialização de flores em Minas Gerais. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v. 26, n. 227, p. 07-11, 2005.

LANDGRAF, P. R. C.; PAIVA, P. D. O. Produção de flores cortadas no estado de Minas Gerais. **Ciência e Agrotecnologia**, Lavras, v. 33, n. 1, p. 120-126, fev. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-70542009000100017&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 abr. 2013.

LOURENZANI, W. L. et al. Barreiras e oportunidades na comercialização de plantas medicinais provenientes da agricultura familiar. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 01-17, mar. 2010. Disponível em: <http://www.fitoscience.com.br/administracao/upload/20100823_101648.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2013.

MACIEL, C. O.; SILVA, E. D. Capacidades organizacionais e desempenho los hum Setor geograficamente concentrado e com baixo potencial de diferenciação. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 172-199, fev. 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 3. ed. Lisboa: Silabo, 2010.

MARQUES, R. W. da C.; CAIXETA FILHO, J. V. Sazonalidade do mercado de flores e plantas ornamentais no Estado de São Paulo: o caso da CEAGESP-SP. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 40, n. 4, p. 786-806, out./dez. 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento: volume 1**. São Paulo: Atlas, 1996.

MENDES, K.; FIGUEIREDO, J. C.; MICHELS, I. L. A nova economia institucional e sua aplicação no estudo do agronegócio brasileiro. **Revista de Economia e Agronegócio**, Viçosa, v. 6, p. 309-342, out. 2008.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Disponível em: <www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 11 mar. 2013.

NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. 3. ed. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 2006.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, D. C. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, New York, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

OLIVEIRA, A. A. P.; BRAINER, M. S. de C. **Floricultura: caracterização e mercado**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2007.

OLIVEIRA, E. **Irrigação da roseira cultivada em sistema de produção integrada: viabilidade técnica e econômica**. 2012. 186 p. Tese (Doutorado de Fitotecnia) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2012.

OLIVEIRA, P. G. **Relações entre externalidades e capacitações organizacionais um estudo no arranjo produtivo de confecções de Divinópolis - MG**. 2011. 172 p. Dissertação (Mestrado de Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

PELAEZ, V. Teoria do crescimento da firma (Resenha). **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 6, n. 2, p. 461-467, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/327/239#.Uvp5VPsXefY>>. Acesso em: 11 jan. 2014.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

PENROSE, E. **Teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

PEREIRA, C. M. M. A.; MELO, M. R.; DIAS, P. B. Características transacionais da produção de rosas na região de Barbacena – Minas Gerais. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 12, n. 2, p. 297-311, maio/ago. 2010.

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

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. São Paulo: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Business Review**, Boston, v. 68, p. 79-91, May/June 1990.

PREFEITURA DE BARBACENA. **Barbacena: dados sócio-econômicos**. Barbacena: Prefeitura de Barbacena, 2010. Disponível em: <<http://www.barbacena.mg.gov.br/dados.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2013.

SALOMÉ, J. R. Mercado brasileiro de flores e plantas ornamentais. **Pesquisa & Tecnologia**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 01-10, jan./jun. 2007. Disponível em: <http://www.aptaregional.sp.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=511&Itemid=28>. Acesso em: 12 ago. 2013.

SANTOS, A. **Floricultura: produção de flores de corte temperada**. Salvador: SEBRAE, 2009.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. **Clustering and industrialization: introduction**. Sussex: Institute of Development Studies, 1999. Disponível em: <http://backonline.apswiss.ch/6001/schmitz_and_nadvi_clustering_and_industrialization-introduction.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Minas Gerais: o reflorir de uma cidade. **Revista Agronegócios**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 01-16, dez. 2005. Disponível em: <[http:// www.sebrae.com.br/revista-agro/mg.asp](http://www.sebrae.com.br/revista-agro/mg.asp)>. Acesso em: 23 nov. 2013.

SILVA, L. C. **Caracterização do setor atacadista de flores e plantas ornamentais no Brasil**. 2012. 135 p. Dissertação (Mestrado em Fitotecnia) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2012.

SILVA, S. et al. **Barriers to innovation faced by manufacturing firms in Portugal: how to overcome it?** Portugal: University of Beira Interior, 2007. Disponível em: <<http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5408/>>. Acesso em: 14 jan. 2014.

SMORIGO, J. N. **Análise da eficiência dos sistemas de distribuição de flores e plantas ornamentais no Estado de São Paulo**. 2000. 132 p. Dissertação (Mestrado em Agronomia) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2000.

SOUZA FILHO, H. M. de et al. Barreiras às novas formas de coordenação no agrossistema do caju na região nordeste, Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 229-244, 2010.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997.

THERET, B. As instituições entre as estruturas e as ações. **Lua nova: cultura e política**, São Paulo, n. 58, p. 225-254, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64452003000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 15 jan. 2014.

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

ZYLBERSZTAJN, D. **Ações coletivas: o papel das associações de interesse privado no agribusiness**. São Paulo: Editora da FEA, 1998. Disponível em: <http://www.fundacaofia.com.br/PENSA/anexos/biblioteca/1432007153324_.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2013.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese (Livre-Docência) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ANEXOS

ANEXO A - Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

Nome _____

Produtor/Propriedade: _____

Telefone: _____

Este questionário tem por objetivo obter dados que permitam conhecer as propriedades produtoras de flores da microrregião de Barbacena e identificar as principais barreiras ao desempenho enfrentadas pelos produtores. Ao participar, você contribuirá com pesquisas para o desenvolvimento do setor na região. Ressalta-se que as informações serão preservadas. Sua colaboração é muito importante para nosso trabalho!

1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1.1. Há quanto tempo produz flores na propriedade? _____
anos

1.2 Área da propriedade:

(1) 0-5 ha (2) 6-15 ha (3) 16-30 ha (4) 31 a 60 ha
(5) 60 ha ou mais

1.3 Área da propriedade destinada à produção de flores
_____ há

1.4 Além das flores possui outra atividade na
propriedade?

() Quais?

sim _____

(não) _____

1.5 Qual o número de funcionários que a empresa possui:

1.6 Quais as flores produzidas na
propriedade?

Qual a quantidade de dúzias
produzidas por mês?

Flor	Dúzia

1.7 Qual o preço recebido pela dúzia no último ano?

Flor	Melhor preço	Pior preço

1.7 Quantos % a receita das flores contribui para a renda total da propriedade

(1) menos de 30% (2) de 31 a 60% (3) de 61 a 99% (4) 100%

1.8 Tem algum técnico ou agrônomo contratado? () sim () não

1.9 Quem responsável pela parte de gestão da propriedade?

() proprietário () gerente contratado () membro da família () outro _____

1.10 Para onde são vendidas as flores produzidas na propriedade?

() Mercado Local (própria cidade e cidades vizinhas)	() Outros estados. Quais?
() Outras cidades de Minas Gerais	() Outros países. Quais?

1.11 A propriedade está inserida em algum programa de certificação? () sim () não. Qual? _____

1.12 A propriedade fica localizada a quantos quilômetros de Barbacena?

1.13 A propriedade possui água suficiente para a produção?

() sim () não

1.14 a propriedade possui energia suficiente para a produção? () sim () não

2. BARREIRAS AO DESEMPENHO DA PROPRIEDADE

Indique o grau de concordância com cada uma das afirmações abaixo, conforme a realidade de sua empresa. Considere DP - Discordo plenamente; CO - Concordo pouco; CM - Concordo muito; CP - Concordo plenamente.

Ambiente Organizacional/Institucional	DP	CO	CM	CP
Estou satisfeito com o preço que recebo por minhas flores				
O preço que recebo pela venda das flores é suficiente para cobrir os custos e obter lucro				
Os preços dos meus produtos estão equiparados aos preços dos concorrentes				
O preço que recebi este ano é o melhor dos últimos anos				
A empresa possui facilidade para conseguir novos clientes				
A empresa possui fácil acesso a compradores e distribuidores de produto final				

Há um bom relacionamento entre os produtores de flores da região				
Existem fornecedores de insumos de boa qualidade na região				
Existem fornecedores de mudas de boa qualidade na região				
Há abundância de mão-de-obra para trabalhar na produção				
A mão de obra local já possui treinamento na produção de flores				
O custo da mão-de-obra local é baixo				
A empresa possui facilidade em obter crédito em instituições financeiras				
Participar da associação de produtores de flores traz muitas vantagens para quem participa				
As instituições de ensino locais (IEFET, Faculdades, etc.) são atuantes para o setor				
As instituições de pesquisa (EPAMIG) locais são atuantes para o setor				
A prefeitura costuma dar apoio aos produtores de flores da região com políticas voltadas para o setor				
Há incentivos para participação em feiras e eventos por parte do governo local				
A empresa possui contrato de fornecimento para a venda da produção de flores				
O contrato de fornecimento oferece segurança para a empresa				
As leis ambientais atrapalham a produção de flores na propriedade				
Preciso seguir padrões na produção das flores				
A produção de flores é fiscalizada quanto a quesitos de qualidade				
A propriedade é fiscalizada quanto à utilização de agroquímicos				
A região possui tradição no consumir de flores				
Associar a origem da flor (microrregião de Barbacena) favorece a venda				
Ambiente Empresarial	DP	CO	C M	CP
Capacidade Produtiva				
As flores produzidas em minha propriedade atendem as exigências do mercado no quesito qualidade				
Adquiro minhas mudas fora da região				
Sigo a orientação do técnico ou agrônomo na aplicação dos agroquímicos				
Os funcionários participam de cursos de aperfeiçoamento na área em que atuam				
Se eu aumentasse a produção (quantidade) teria mais sucesso na atividade				
Raramente há infestação da lavoura por pragas e doenças				
A empresa participa de feiras e eventos de flores como expositor				
Capacidade Inovativa				
Sempre que julgo necessário modifico algum insumo ou processo para melhorar a qualidade das flores				
Procuro produzir outros tipos e cores de flores para atender o mercado				
O ambiente local estimula a geração de novos produtos e processos produtivos				
A empresa faz parcerias para obter novas tecnologias de produção				
A empresa faz parcerias para obter novas espécies				
Sempre busco saber qual o tipo mais procurado antes de produzir				

A empresa considera a opinião dos clientes sobre a qualidade das flores				
A empresa participa de feiras e eventos de flores como visitante				
Capacidade Gerencial				
Costumo fazer um controle das entradas e saídas da propriedade (Fluxo de caixa)				
A empresa costuma repassar informações internas e externas para os funcionários.				
A empresa utiliza de propagandas para atrair clientes				
Os gerentes possuem formação técnica suficiente para desempenhar suas funções				
Os sócios da empresa realizam treinamentos gerenciais				

ANEXO C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE**I - Título do trabalho experimental: BARREIRAS AO DESEMPENHO DE PROPRIEDADES PRODUTORAS DE FLORES: UMA ANÁLISE NA MICRORREGIÃO DE BARBACENA****Pesquisadores responsáveis:**

Prof. PhD. Cristina Lélis Leal Calegário
Mestranda Francylara Miranda Castro

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Lavras/
Departamento de Administração e Economia

Local da coleta de dados: Na propriedade rural ou em local agendado de livre escolha pelo entrevistado.

Prezado (a) Senhor (a):

- Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa de forma totalmente voluntária. Esse questionário faz parte de uma pesquisa de dissertação da aluna Francylara Miranda Castro, regularmente matriculada no Programa de Mestrado em Administração na Universidade Federal de Lavras.
- Antes de concordar em participar desta pesquisa, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.
- A pesquisadora Francylara Miranda Castro está incumbida de responder todas as suas dúvidas antes que você se decida a participar.
- Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira.

II – OBJETIVO GERAL

Identificar as principais barreiras ao desempenho de propriedades produtoras de flores enfrentadas pelos produtores da microrregião de Barbacena.

III – JUSTIFICATIVA

Verifica-se que a microrregião de Barbacena apresenta vocação para a produção de flores, o que é demonstrado por sua tradição nesta atividade. Dada a importância da produção de flores, para a microrregião de Barbacena, justifica-se identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos produtores de flores nessa região.

IV - PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Essa pesquisa se caracteriza como pesquisa descritiva, pois objetiva descrever características ou funções das propriedades de flores que serão analisadas. Será aplicado um questionário estruturado para cada produtor entrevistado.

V - AMOSTRAGEM E CRITÉRIOS PARA SUSPENDER OU ENCERRAR A PESQUISA

Pretende-se encontrar o maior número de produtores possíveis na região considerada.

VI – RISCOS ESPERADOS, REPARAÇÃO DE DANOS E RESSARCIMENTO DE DESPESAS

Não há riscos envolvidos nessa pesquisa, pois os questionários serão aplicados, individualmente, com o consentimento livre e esclarecido dos mesmos. Nesta coleta de dados não serão produzidos custos ou despesas para os elementos da pesquisa.

VII – BENEFÍCIOS

Uma vez identificadas as barreiras ao desempenho dessas propriedades, tal conhecimento poderá direcionar a gestão dos produtores para a minimização de tais entraves, além de gerar conteúdo para a elaboração de políticas voltadas para o setor na região.

VIII - RETIRADA DO CONSENTIMENTO E CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

O critério para a inclusão dos entrevistados na pesquisa se dará em função da disponibilidade dos produtores de flores maiores de 18 anos em participarem da entrevista. A qualquer momento em que o entrevistado

(a) tiver o interesse em desistir do processo de entrevista da pesquisa, fica livre a sua desistência pelo mesmo, sem nenhuma penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador.

IX - CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

PARTICIPANTE MAIOR DE IDADE

Eu _____
_____, certifico que, tendo lido as informações acima e suficientemente esclarecido (a) de todos os itens, estou plenamente de acordo com a realização do experimento. Assim, eu autorizo a execução do trabalho de pesquisa exposto acima.

Lavras, _____ de _____ de 20__.

NOME
(legível) _____ RG _____

ASSINATURA _____

ATENÇÃO: A sua participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Em caso de dúvida quanto aos seus direitos, escreva para o Comitê de Ética em Pesquisa em seres humanos da UFLA. Endereço – Campus Universitário da UFLA, Pró-reitoria de pesquisa, COEP, caixa postal 3037. Telefone: 3829-5182.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada com o pesquisador responsável e a outra será fornecida a você.

No caso de qualquer emergência entrar em contato com os pesquisadores responsáveis alocado no Departamento de Administração e Economia – DAE ou nos telefones para contato: (32) 8484-8873 ou (31) 9300-5068. E-mail: francylara.castro@gmail.com