

GERANDO VALOR NA CADEIA DE FLORES DE CORTE NO MERCADO BRASILEIRO

Milton Hummel - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Lilian Aparecida P Miguel - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

O objetivo deste trabalho é relatar a proposta de um modelo de negócios, envolvendo o atendimento aos clientes de uma Cooperativa de flores de corte, a partir de uma oportunidade identificada por meio da análise detalhada da cadeia de valor em que a empresa se encontra atuando no momento. Foram considerados vários elementos-chave para a análise em questão. Partindo-se das premissas de que o produto é altamente perecível, de que a produção é afetada pelo clima e sua sazonalidade, de que a comercialização se utiliza de um sistema de vendas via internet, e de que a venda é diária, buscou-se uma solução que gere valor baseado na lógica serviço-dominante, no caso as flores de corte. O novo modelo proposto aqui, já em início de execução, possui em seu bojo uma oportunidade direcionada à facilitação da compra por parte do último elo da cadeia produtiva, o decorador, tendo-se em conta que tal modelo se baseia no fato de que o resultante dessa relação (empresa-decorador) será bem-sucedido dependendo fortemente da forma em que cada agente usará os recursos dominados pelo outro agente, em uma relação de interdependência inequívoca. Palavras-chave: criação de valor, mercado B2B, mercado de flores.

GERANDO VALOR NA CADEIA DE FLORES DE CORTE NO MERCADO BRASILEIRO

Resumo

O objetivo deste trabalho é relatar a proposta de um modelo de negócios, envolvendo o atendimento aos clientes de uma Cooperativa de flores de corte, a partir de uma oportunidade identificada por meio da análise detalhada da cadeia de valor em que a empresa se encontra atuando no momento. Foram considerados vários elementos-chave para a análise em questão. Partindo-se das premissas de que o produto é altamente perecível, de que a produção é afetada pelo clima e sua sazonalidade, de que a comercialização se utiliza de um sistema de vendas via internet, e de que a venda é diária, buscou-se uma solução que gere valor baseado na lógica serviço-dominante, no caso as flores de corte. O novo modelo proposto aqui, já em início de execução, possui em seu bojo uma oportunidade direcionada à facilitação da compra por parte do último elo da cadeia produtiva, o decorador, tendo-se em conta que tal modelo se baseia no fato de que o resultante dessa relação (empresa-decorador) será bem-sucedido dependendo fortemente da forma em que cada agente usará os recursos dominados pelo outro agente, em uma relação de interdependência inequívoca.

Palavras-chave: criação de valor, mercado B2B, mercado de flores.

1. INTRODUÇÃO

O desafio de aproximar a tecnologia disponível às firmas e realizar melhorias inovadoras por meio da utilização de ferramentas de gestão faz-se presente aos gestores. Em ambientes do mercado agrícola, a utilização de equipamentos e técnicas modernas ocorre nas fazendas de forma natural, entretanto para a operação comercial pode-se agregar valor através de soluções tecnológicas que trarão transparência e aumento de valor na cadeia.

Com base em tal desafio, o presente trabalho propõe uma solução na cadeia de valor da COOPERATIVA A, focando no atendimento a um importante elo, o decorador, baseada na lógica serviço-dominante, entendida que por trás de todo e qualquer bem físico, existe a prestação de um serviço relacionado, sendo esse o que dá o real valor àquele bem físico, no caso as flores.

Baseado na estrutura proposta por Marcondes et al. (2017), este relato está estruturado da seguinte forma: A seguir, são apresentados o contexto e a realidade investigada. Em seguida, detalha-se o diagnóstico feito sobre a oportunidade. A Seção 4 apresenta a criação de valor para cada um dos *stakeholders* envolvidos, concluindo-se, então, na Seção 5.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

2.1 O mercado de flores no Brasil

Segundo Fava et al. (2014) o Produto Interno Bruto (PIB) da cadeia produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil, em 2014, foi de R\$ 4,51 bilhões (Tabela 1).

Tabela 1 - Estimativa do Produto Interno Bruto da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil em 2014

Produto	Mercado Interno (MI)	Mercado Externo (ME)	Total (MI + ME)
	R\$	R\$	R\$
Floricultura	984.330.709	-	984.330.709
Decoração	2.340.728.679	-	2.340.728.679
Paisagismo	649.395.492	-	649.395.492
Autosserviço	385.161.923	-	385.161.923
Atacados para o consumidor final	120.700.722	-	120.700.722
Produtor para o consumidor final	60.265.288	-	60.265.288
Exportação	-	55.958.381	55.958.381
Importação	-	(-) 83.004.272	(-) 83.004.272
Total	4.540.582.815	(-) 27.045.891	4.513.536.924

Fonte: Mapeamento e quantificação da cadeia de flores e plantas ornamentais do Brasil. São Paulo: OCESP, 2015

No mundo, como vários produtos não essenciais, o consumo de flores e plantas ornamentais varia de acordo com a renda do país, sua conjuntura econômica, a classe social a qual o consumidor pertence, fatores de gênero e, principalmente, por influências culturais. A combinação desses fatores influencia diretamente a evolução de consumo desses produtos ao longo do tempo.

Para a contextualização do quão recente esse mercado é formado no Brasil, até a década de 1940 a produção era feita por imigrantes europeus (de origem portuguesa e italiana) para uso doméstico (visitas em cemitérios ou decoração da casa) e demanda de luxo. Nessa época predomina uma produção amadora, sem condições ou capacidade de suprir uma demanda potencial do país (TSUBOI; TSURUSHIMA, 2009).

A partir de meados da década de 1950 ocorre o fortalecimento da capacidade produtiva devido às migrações japonesas e holandesas, que trouxeram consigo novas tecnologias, além da criação de rodovias entre os grandes centros urbanos. A partir da década de 1950, sob influência do avanço da urbanização, industrialização e ascensão do setor de serviços, passa a surgir a demanda profissional e a demanda pública como dois novos segmentos consumidores, fator que resulta em aumento no consumo interno (TSUBOI; TSURUSHIMA, 2009).

A partir de meados da década de 1990 até o final da década de 2000, há um movimento de interiorização do consumo de flores, relacionado ao crescimento da renda da população e desenvolvimento de cidades, distantes do eixo Rio de Janeiro e São Paulo, como polos regionais, possibilitado uma demanda que não existia. Em muito contribuiu a evolução das condições de infraestrutura em logística, tanto em relação às estradas, como os meios de transporte destinado para o envio dos produtos a esses mercados, como por último, a melhoria genética de espécies mais adequadas para uma maior durabilidade pós-colheita (maior *shelf-life*).

Entre o período de 2000 até 2014 um fator que impulsionou o aumento de consumo foi a maior disponibilidade de renda da população. Esse fator acrescido a maior eficiência das redes varejistas, quanto a qualidade do produto e disponibilidade em várias regiões do Brasil possibilitou uma forte evolução das vendas para uso próprio. Por outro lado, o mercado de floriculturas passa a ter uma queda constante ao longo desse período, devido à forte concorrência dos varejistas alimentares. Nesse período surgem as vendas online, que possuem ainda uma participação baixa em volume de vendas, mas já representativa monetariamente, devido ao valor agregado dos produtos vendidos. Nesse ínterim, de acordo com dados do Sebrae (2015), os gastos com festas e cerimoniais tiveram um crescimento de 100% nos últimos 05 (CINCO) anos, sendo o casamento o principal evento (95% dos noivos contrataram serviços de decoração no intervalo apurado).

A partir da crise de 2014 três movimentos no mercado de flores são percebidos, são eles:

- O primeiro movimento é um consumidor optando pela compra de produtos com maior durabilidade e com baixa dificuldade de manutenção pós compra (frequência de rega, pouca influência da incidência de luz, etc.), sendo a grande vencedora a orquídea, e suas mais diversas espécies e variedades. Essa preferência está correlacionada a acentuada queda de preços de venda nos últimos anos, fator gerado pela maior disponibilidade e incremento técnico produtiva. O canal de vendas que mais se apropriou desses ganhos foi o varejo alimentar.
- O segundo movimento é o consumidor optando por festas com orçamentos menores que anos anteriores à crise. O uso de flores passa a ter um papel menor no contexto global da festa/evento.
- O terceiro movimento é derivado do segundo, onde os decoradores passam a trabalhar com flores artificiais para reduzir os custos de decoração floral. A prática ocorre principalmente em artes florais suspensas (maior distância dos olhos e do toque) e em festas noturnas.

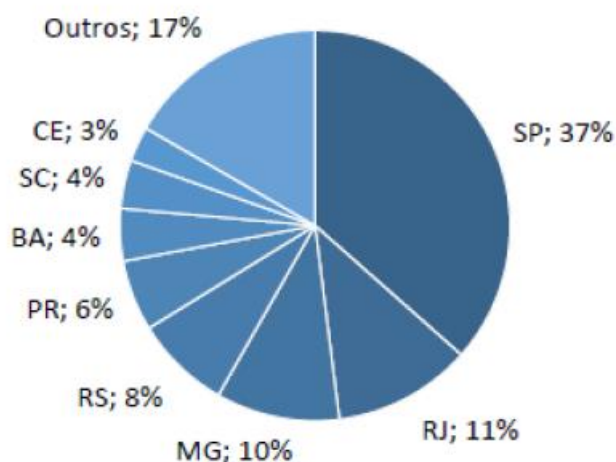
No Brasil, atualmente, a produção de flores e plantas ornamentais destina 97% do total do volume financeiro comercializado pelos produtores ao mercado interno, tendo a exportação baixa significância.

2.2 A produção de flores no Brasil

Segundo dados do IBRAFLOR, o Brasil apresentou em 2014 uma área plantada com flores e plantas ornamentais de aproximadamente 15.000 hectares, com 8.248 produtores se dedicando a essa atividade.

O estado de São Paulo se destaca (Gráfico 1), tendo como regiões produtoras Holambra (composta principalmente de produtores de origem holandesa), Atibaia, Ibiúna, Mogi das Cruzes (as três compostas principalmente de produtores de origem nipônica).

Gráfico 1 - Distribuição do faturamento brasileiro de flores e plantas ornamentais por estado (2014)



Fonte: IBRAFLOR (2015)

As principais espécies de plantas produzidas são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais espécies e grupo de plantas por categoria produtiva da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil (2014)

Categorias	Principais espécies e grupos de plantas
Flores e folhagem de corte	Alstroemeria, Lírio, Crisântemo, Rosa, Gérbera, Boca de Leão, Lisianto, Gipsófila, Cravo, Áster, Folhagem, Orquídeas, Helicônia, Protea e Solidago
Flores e plantas de vaso	Antúrio, Lírio, Begônia, Kalanchoe, Kalanchoe Dobrado, Violeta, Denphalaen, Azaleia, Rosa, Phalaenopsis, Crisântemo
Plantas ornamentais e para paisagismo, exceto grama	Forração, cactos e suculentas, Raphis, Phoenix, Cyca, Podocarpus, Buxus, Trachycarpus e arbustos diversos

Fonte: IBRAFLOR (2015)

2.3 A comercialização de flores e plantas ornamentais

O precursor para um modelo de comercialização profissional foi iniciado na década de 1970, através da CAPH (Cooperativa Agropecuária Holambra), pela coordenação, produção e comercialização de flores. No ano de 1989, a CAPH introduz o Cooperativa B, um sistema holandês de leilão. Esse modelo baseia-se em um leilão diário para a comercialização dos produtos, no qual a oferta e a procura fazem a formação do preço, referenciando todo o mercado. Com o advento da internet e de ambientes virtuais, o modelo está sendo revisto no mercado Holandês, referência mundial na venda por leilão de flores e plantas ornamentais.

No ano de 1999 a CAPH (Cooperativa Agropecuária Holambra) entra em crise, fator crítico para a origem das duas principais cooperativas do mercado brasileiro de flores atualmente:

- A Cooperativa B, fundada em 2001 pelos produtores que decidiram manter e expandir o modelo de vendas em pregão. Vale comentar que além do sistema de leilão (chamado de Klock), a Cooperativa B oferece a seus cooperados um sistema de vendas online, chamado de Cooperativa B Online, o sistema denominado “intermediação”, que consiste na facilitação do estabelecimento de contratos de comercialização diretamente com os clientes.
- A COOPERATIVA A, objeto deste trabalho, surge, então, como uma dissidência da CAPH e seu modelo de gestão. Um dos norteadores da cooperativa é de que os seus cooperados devem estar sempre com mais influência do que a própria cooperativa. Ou seja, a Cooperativa não pode ser maior do que os Cooperados, buscando ter uma menor assimetria de informações entre os cooperados.

A empresa está sediada no município de Holambra, estado de São Paulo e foi fundada em 1999 por um grupo de produtores de flores. Atualmente, além da sede, possui três unidades de negócios, com estrutura de recepção, armazenagem e distribuição de produtos refrigerados, localizadas em São Paulo (capital), Brasília e Campos de Holambra (Município de Parapanema – Estado de São Paulo).

Hoje, a Cooperativa congrega 73 cooperados, concentrados nos Estados de Minas Gerais, Ceará e São Paulo, totalizando 260 hectares de produção em estufa (cultivo protegido).

A produção é especializada em flores de corte, contendo rosas, alstroemerias, lisianthus, lírios e outras flores silvestres, além de folhagens, produtos processados (buquês), totalizando mais de 400 variedades em seu portfólio de produção. Flores envasadas são comercializadas, mas a participação nas vendas é baixa.

3. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

A cadeia de valor e a de suprimentos

A cadeia de suprimentos da Cooperativa está intimamente ligada ao modelo de negócio da cooperativista. Baseando-se em citação de (KONZEN, OLIVEIRA; 2015), os produtores de flores se organizaram com o objetivo principal da ajuda mútua, em busca de interesses em comum. Para tanto, os cooperados produzem e entregam flores para a comercialização das mesmas, sabendo que os interesses do grupo devem prevalecer sobre os interesses individuais (MENEZES, 2005; CARVALHO, 2011).

O produto central de comercialização é a flor cortada, que possui uma durabilidade curta quando comparada a produtos envasados. Faz-se essencial que a comercialização seja efetiva (preço justo e com clientes de boa reputação) e rápida para que não haja quebra devido a não venda dos produtos.

A oferta e demanda, como em vários mercados de consumo, impacta fortemente na questão comercialização, e ela é afetada por duas variáveis:

- Variação climática, sendo em um horizonte mais amplo (de seis meses) as temperaturas mínimas durante as diferentes estações e no horizonte mais curto (duas semanas) a “entrada” de frentes frias, que impactam diretamente no ciclo produtivo das plantas.
- Demanda de produtos ao longo ano, que possui características interessantes: datas festivas, como Dia das Mães, Dia dos Namorados e Dia da Mulher; feriados próximos dos finais de semana, que inibem a realização de festas de casamento; meses de férias, quando se têm menor número de festas.

A combinação destes dois movimentos e a área produtiva são os geradores do modelo de oferta e demanda no segmento de flores de corte. Baseada nisto, a Cooperativa desenvolveu um modelo que efetiva a venda antes que o produto seja recebido na unidade central, diminuindo os riscos de perda de vendas e, conseqüentemente, tendo um alto índice de produtos não faturados.

A comercialização está baseada em um modelo virtual, acessado via internet, alimentado pelos produtores com suas ofertas diárias para que os clientes cadastrados possam acessar a disponibilidade de flores para efetivar as suas compras.

O modelo é chamado de SINC (Sistema Integrado Cooperativa A), e pode ser acessado 24 horas por dia ao longo dos 7 dias da semana (24 a 7). Atualmente é o maior banco de dados de flores de corte no Brasil, tendo atualizações de volumes disponíveis e seus preços diariamente. Esse modelo foi desenvolvido internamente (*in-house*), implantado e modelado ao longo dos últimos cinco anos para facilitar a venda de produtos antes da recepção deles na unidade da Cooperativa. O SINC (Sistema Integrado Cooperativa) pode ser acessado por clientes e pela equipe comercial.

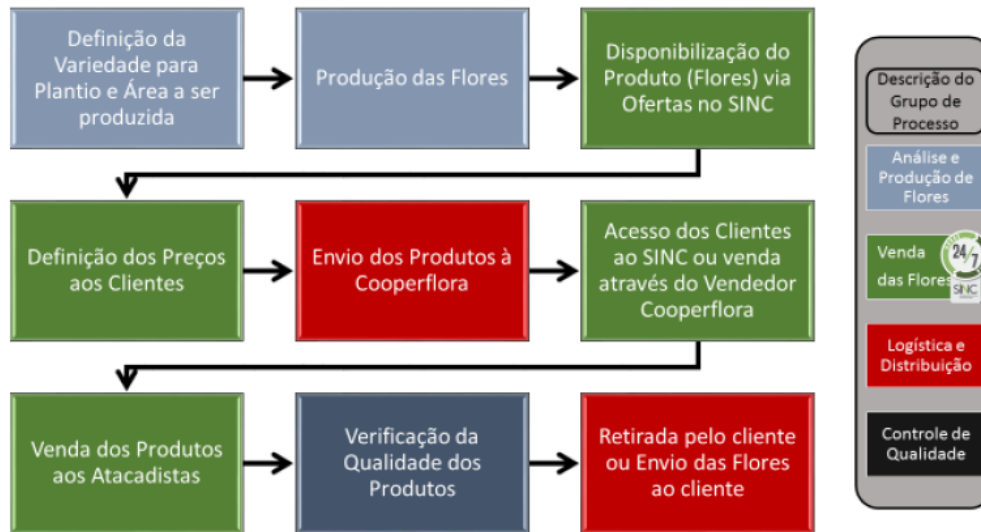
A composição comercial é formatada com um gerente e quatro grupos de vendas:

- Equipe de Vendas ao Varejo (Redes de Varejo Alimentar);
- Equipe de Vendas aos Decoradores;
- Equipe de Vendas de Rosas aos Atacadistas;
- Equipe de Vendas de Flores Silvestres aos Atacadistas.

As equipes de vendas aos atacadistas possuem um coordenador de produtos, que define diariamente os preços de venda aos clientes, sempre se baseando na previsão de produção e na demanda de mercado.

Concomitantemente à precificação de flores, os produtores estão inserindo seus produtos diariamente. O ponto importante é que, apesar de sempre o atacadista/cliente ter a decisão final sobre de qual produtor irá realizar a aquisição, existe um conflito sobre a atuação da equipe comercial. Ela pode ser definida pela racionalidade limitada dos cooperados, que desconhecendo todos os dados de cada negociação, possuem a percepção de que possa haver negociações oportunistas e perda de vendas por direcionamento inadequado e/ou má gestão comercial. Também se aplica aqui, a assimetria de informações (relativas ao mercado comprador) entre os produtores que estão em suas fazendas e a equipe comercial. Durante os últimos dois anos, a Cooperativa vem reduzindo essas percepções através de melhorias e disponibilidades de novos relatórios aos seus cooperados.

Figura 1 – Cadeia de valor da Cooperativa

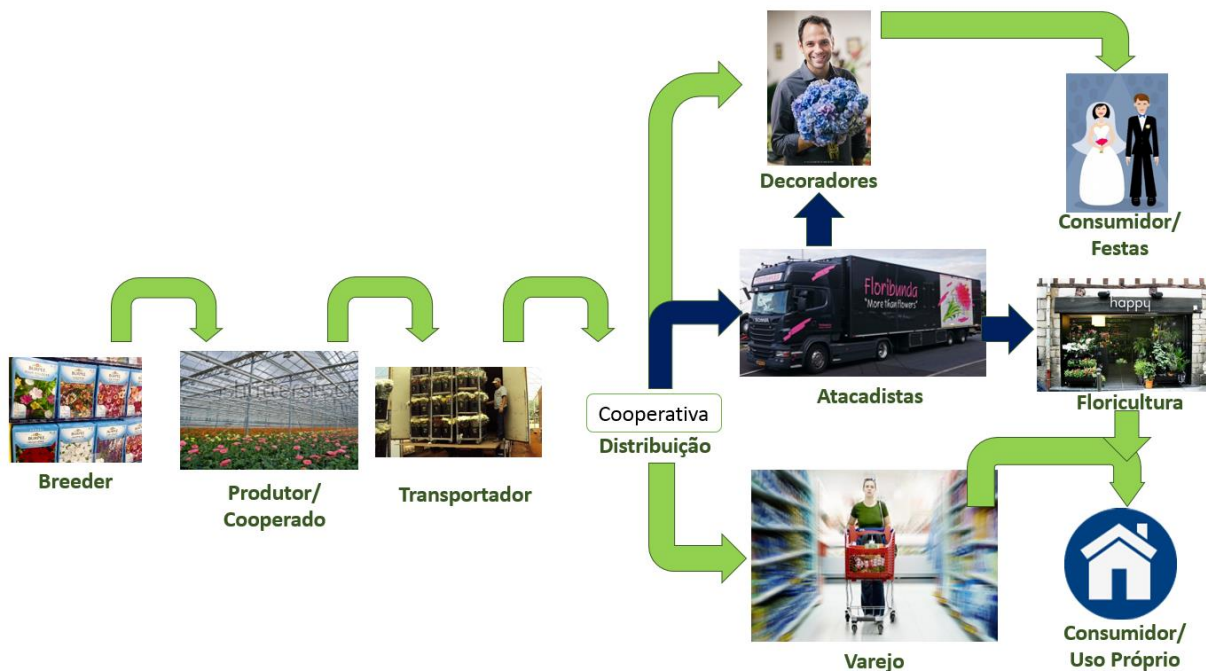


Fonte: Elaborado pelos autores, com base na empresa-caso.

A cadeia de valor da COOPERATIVA, que inicia pela definição da espécie e variedade de flor a ser plantada (definição cogeriada com a equipe Cooperativa). Após a definição o produtor realizará a aquisição da semente, muda ou estaca para o plantio efetivo. Após a colheita o produtor embala e prepara o produto para o envio à Unidade da Cooperativa. Na Cooperativa os produtos podem ser expedidos imediatamente, em modelo *crossdocking*, ou vendidos em até três dias (em média). Se o produto não for vendido durante esse período o mesmo será descartado, sendo triturado (e passa a ser classificado como produto não faturado). A venda pode ocorrer para clientes abaixo (Figura 2):

- Atacadistas, que revendem em suas regiões de atuação para: Decoradores, que realizam as ornamentações de festas de casamento, de bodas, de aniversários e eventos empresariais, públicos, etc; Floriculturas, que realizam as vendas para os consumidores, com maior foco nos presentes e lembranças; Garden Centers, que são especialistas no segmento de jardinagem e realizam as vendas para consumidores finais, para uso próprio; Paisagistas, que oferecem serviços de implantação e gestão de jardins em residências, condomínios, empresas e praças.
- Grandes Decoradores, que compram volumes superiores a pequenos atacadistas, e por essa razão já realizam as aquisições diretamente das cooperativas. No geral eles realizam as ornamentações de grandes festas de casamento, bodas, aniversários e eventos empresariais, públicos, etc;
- Varejistas Alimentares e Não Alimentares (Redes de *Petfood* e material de construção por exemplo), que realizam as vendas para os consumidores finais. Esses últimos, consomem para utilização própria em suas residências.

Figura 2 – Cadeia de valor da Cooperativa



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na empresa-caso.

4. PROPOSTAS DE CRIAÇÃO DE VALOR

A proposta de valor será baseada na lógica serviço-dominante, entendida que por trás de todo e qualquer bem físico, existe a prestação de um serviço relacionado, sendo esse o que dá o real valor àquele bem físico, no caso as flores.

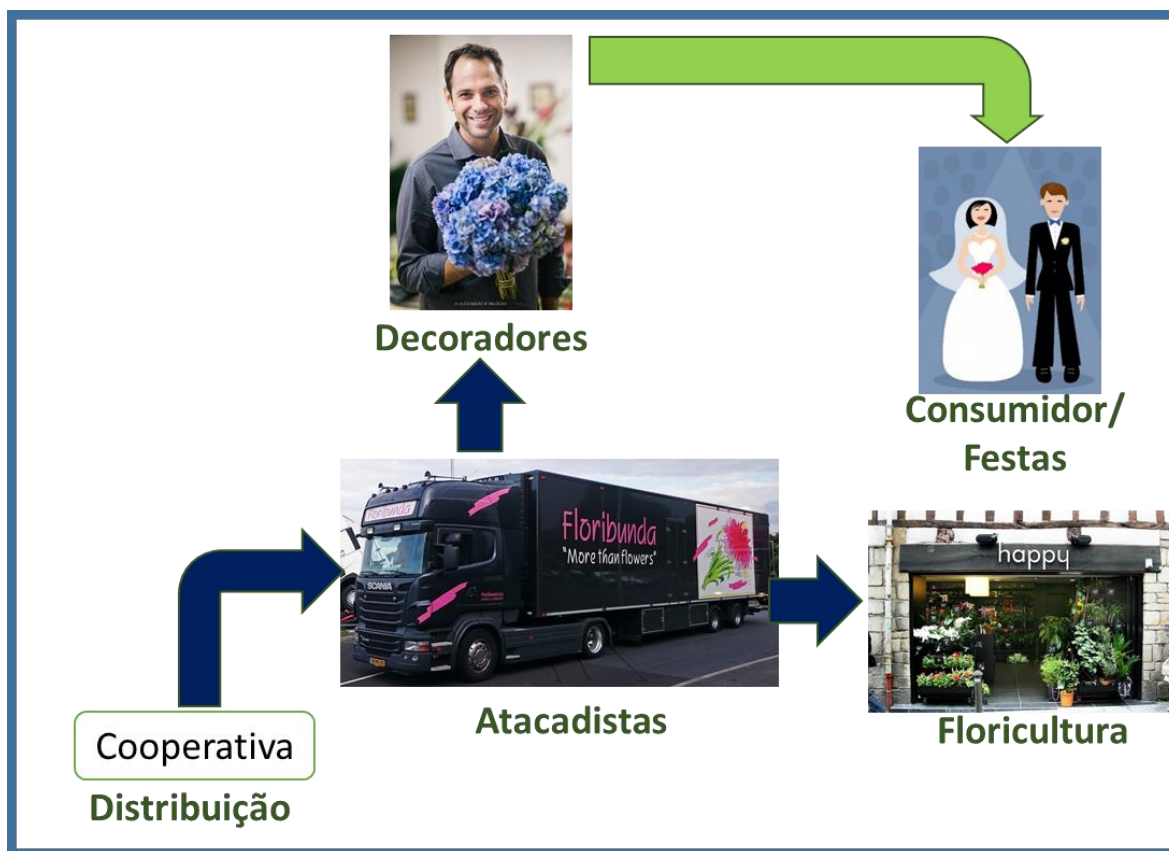
Segundo Troccoli (2009) pouco se sabe a respeito de quais fatores passados e presentes são cruciais para a forma como o valor é criado conjuntamente pelas partes comprador e vendedor ao longo do tempo. “Além do mais, muito do que é praticado no mercado de relações empresariais ainda se baseia na teoria econômica de que é arriscado, para as empresas, cooperarem entre si, já que isto implicaria tornar-se dependente, contrariando a lógica econômica que prega a independência e a detenção de poder de barganha. Ou seja, ainda é restrito o entendimento de como a interdependência, criada ao longo de anos de interação, pode ser vista como um recurso que pode ser administrado e explorado para a cocriação de valor” (TROCCOLI, 2009).

O problema a ser resolvido é dado por: decoradores localizados no Brasil inteiro, que recebem cotações de festas com antecedência mínima de três meses (sabendo que antes da crise brasileira iniciada em 2014 esses prazos eram no mínimo de seis meses) e, por vezes com um ano de antecedência. Entretanto, devido aos fatores climáticos e assimetria de informações, a especulação de preços é grande e dificilmente o mesmo terá o preço justo por parte do seu atacadista (fornecedor). Isso ocorre devido ao mecanismo de defesa do fornecedor quanto a sua aquisição das flores requeridas pelo decorador. O resultado final é que tamanha especulação

transformou o mercado, ao longo dos últimos dez anos, e atualmente os decoradores realizam as suas compras praticamente na semana da festa.

Pode-se aplicar nesse caso a teoria da racionalidade limitada, posto que o decorador possui o comportamento otimizado, entretanto não consegue satisfazer tal desejo devido à falta de informações do mercado futuro. O fator gera então comportamentos oportunistas, partindo do princípio de que o jogo passa a ser não cooperativo, no qual a informação que um agente possa ter sobre a realidade não está acessível ao outro agente (ZYLBERSTAJN, 1995).

Figura 3 – Cadeia em que se propõe a criação de cadeia de valor



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na empresa-caso.

A proposta de valor é propiciar aos Decoradores a oportunidade de terem acesso aos preços antecipadamente (Figura 3), para a elaboração das cotações de suas festas diretamente no SINC (Sistema Integrado Cooperativa), via acesso *online*, por conexão através dos dados de seu atacadista. Assim, a tela de acesso será a mesma, mas os preços visualizados pelos decoradores estarão adicionados das margens já pré-formatadas pelos atacadistas.

Segundo o conceito de Troccoli (2009), a proposta é maximizar o retorno sobre as vendas de flores, através das relações com os decoradores e atacadistas, criando interação na cadeia e valor conjuntamente. Assim, cada um dos três elos envolvidos, quais sejam, Produtor, Atacadista e Decorador, realizam o melhor proveito de seus próprios recursos, dos recursos da outra parte,

e dos recursos em conjunto. A proposta é de que o resultante dessa relação se dará pela questão de quão bem cada agente usará os recursos dominados pelo outro agente.

As vantagens esperadas são:

- Criação da alternativa para efetivar a compra antecipadamente, com todos os preços já fixados para os próximos 12 meses (ano móvel);
- Possibilitar a garantia do produto e da qualidade para o decorador e seu cliente final;
- Facilitar a elaboração da cotação aos decoradores, criando melhor visibilidade para o custeio total das festas;
- Possibilitar uma comparação online, entre as diferentes espécies e variedades de flores, de disponibilidade e preços. Isso ajudará na definição dos produtos que poderão ser utilizados nas festas;
- O decorador poderá eleger o produtor que desejar, o que implicará em uma maior transparência na cadeia como um todo, pois estará dando o poder de decisão diretamente para o maior interessado, o decorador.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do atual cenário brasileiro, faz-se importante buscar alternativas de redução da assimetria de informações e comportamentos oportunistas, gerando maior informação ao longo da cadeia de fluxo de produtos e seus participantes.

Durante o processo de implantação será de suma importância o entendimento, por parte dos atacadistas, de que essa agregação de valor na cadeia não irá prejudicá-lo. Para isso serão feitas ações de esclarecimento durante o processo e vários pilotos junto aos atacadistas mais estruturados e abertos às inovações.

Vale citar o artigo de Rua (2015, p.n/d) “as pessoas precisam conhecer o verdadeiro propósito da mudança e entender suas razões, benefícios, desafios e oportunidades. É preciso sensibilizá-las para que compreendam o contexto e quanto mais esclarecimentos tiverem, mais rapidamente poderão caminhar rumo ao engajamento e à adoção”.

REFERÊNCIAS

INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORICULTURA - IBRAFLOR. IBRAFLOR, **Reporte anual**, 2013. **Mercado Interno** 12.2014. Holambra, SP: IBRAFLOR, 2015. Disponível em: <<http://www.ibraflor.com/publicacoes/vw.php?cod=234>>. Acesso em: outubro de 2015.

KONZEN, ROBSON R. PEREIRA e OLIVEIRA, CARLOS ALBERTO - Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados - **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC** – Santa Maria, RS, v.2, n.4, jul/dez. 2015

MARCONDES, REYNALDO C.; MIGUEL, LILIAN A. P.; FRANKLIN, MARCOS A.; PEREZ, GILBERTO. **Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em Administração e Contabilidade**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.

NEVES, M. F.; PINTO, M. J. A. (Org.). **Mapeamento e quantificação da cadeia de flores e plantas ornamentais do Brasil**. São Paulo: OCESP, 2015.

RUA, M. Gestão de mudanças organizacionais e estudo de caso de sucesso na indústria de mineração. **Design Structure Matrix**. Ano 11, nº 63, Jul/2015. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/gest%C3%A3o-de-mudan%C3%A7as-organizacionais-e-estudo-caso-sucesso-marcia-rua>. Acessado em Dez 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Flores e plantas ornamentais do Brasil: volume 1 - o mercado brasileiro de flores e plantas ornamentais**. Brasília, DF: SEBRAE, 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7ed114f4eace9ea970dadf63bc8baa29/\\$File/5518.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7ed114f4eace9ea970dadf63bc8baa29/$File/5518.pdf)>. Acesso em: novembro de 2015.

SILVA, A.A, BRITO, E.P.Z., - Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: Um estudo na indústria brasileira - RAM, **Rev. Adm. Mackenzie**, V. 14, n. 1 • São Paulo, SP • Jan./Fev. 2013

TROCCOLI, I. R. Cocriação de valor e fidelização dos clientes: uma visão integrada. **Revista Científica Internacional**. Ano 2 - N ° 04 / Jan – 2009

TSUBOI, N.; TSURUSHIMA, H. **Introdução à história da indústria de flores e plantas ornamentais no Brasil**. São Paulo: Lip Gráfica, 2009

ZYLBERSZTAJN, D., - **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições** – Tese (Livre Docente em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo