

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ESTUDO DE CASO PARA A CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA
COMPETITIVIDADE NA FLORICULTURA DE JOINVILLE, SC**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: Patrícia Carvalho de Souza

Orientador: Profº Renato Francisco Lebarbenchon

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

Palavras-chaves:

- 1) Floricultura
- 2) Competitividade
- 3) Santa Catarina

FLORIANÓPOLIS, AGOSTO DE 2006.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 10,00 à aluna PATRÍCIA CARVALHO DE SOUZA na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof^o Renato Francisco Lebarbenchon
Presidente

Prof^o(a)
Membro

Prof^o(a)
Membro

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, Zulmar e Noêmia, por estarem sempre comigo, apoiando e incentivando minhas decisões.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por permitir o cumprimento de mais uma etapa na minha vida.

Ao meu orientador, Prof. Renato F. Lebarbenchon, pela paciência, dedicação e amizade. Por esclarecer minhas dúvidas, por dedicar momentos de sua vida para em prol desse trabalho e por sua orientação, auxiliando-me na busca de um bom resultado.

Às empresas que se disponibilizaram a me atender, passando informações precisas e possibilitando a realização deste trabalho.

Aos meus pais, Zulmar e Noêmia, e minha irmã Adriana, pelo apoio que têm me dado em todos esses anos, sem o qual não conseguiria chegar até aqui, firme e forte como estou. Sem eles não teria tanto tempo para dedicar-me a esta universidade, nem a teria feito com tal qualidade. Esta vitória é nossa.

Ao José Carlos, por sua amizade, que começou com este curso, mas que espero não terminar com ele. Obrigada pela ajuda em vários momentos difíceis, e também pela companhia naqueles agradáveis, nestes 5 anos de convivência, dentro e fora da universidade. Por ter corrigido este trabalho, acrescentando idéias e contribuindo para a conclusão do mesmo.

Às amigas Clarice e Marla Eliza, pelo apoio, amizade e momentos de descontração que me proporcionaram.

Ao Sid, que mesmo chegando a minha vida há tão pouco tempo, teve participação na conclusão deste trabalho. Obrigada pela paciência, entendendo meus momentos ruins, pelo apoio e dedicação nas horas mais difíceis.

Às grandes amigas, Cristina, Nyca, Ro e Crix, que mesmo de longe, me ajudaram muito durante esta fase da minha vida. Apoiaram-me no momento que mais precisei e, bom, vocês são demais. Obrigada.

A todos os amigos que fiz nesta universidade, aqueles que fiz fora dela, que de uma forma ou de outra tiveram uma pequena ou grande participação na conclusão deste trabalho, sempre me apoiando, dando força e incentivo.

Por trás de toda manifestação concreta existe uma
semente, a intenção do gesto determinando a
materialização da idéia.

(Thomas Nietzsche e Rosana Tieme Hagio)

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS, FIGURAS E QUADROS.....	VIII
LISTA DE TABELAS.....	IX
RESUMO.....	XI
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 OBJETIVO GERAL	14
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 ESTRUTURA DE MERCADO.....	16
2.2 PADRÕES DE CONCORRÊNCIA.....	20
2.3 COMPETITIVIDADE.....	23
2.3.1 COMPETITIVIDADE SOB A ABORDAGEM DINÂMICA	23
2.3.2 MODELO DAS FORÇAS COMPETITIVAS.....	25
CAPÍTULO 3 – O PAPEL DA FLORICULTURA NO BRASIL E EM SANTA CATARINA.....	29
3.1 HISTÓRIA DA FLORICULTURA.....	29
3.2 A FLORICULTURA NO BRASIL.....	32
3.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA FLORICULTURA	32
3.2.2 FORMAS DE COMERCIALIZAÇÃO.....	37
3.2.3 PROGRAMAS DE INCENTIVO À FLORICULTURA NACIONAL.....	39
3.2.3.1 PROGRAMA SETORIAL INTEGRADO DE EXPORTAÇÕES DE FLORES E PLANTAS ORNAMENTAIS DO BRASIL – FLORA BRASILIS	39
3.2.3.2 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA FLORICULTURA E PLANTAS ORNAMENTAIS - PROFLORES	40
3.2.3.3 PROGRAMA DA FLORICULTURA SEBRAE	40
3.3 FLORICULTURA EM SANTA CATARINA	42
3.3.1 O SETOR DA FLORICULTURA CATARINENSE	42
3.3.2 ESTRUTURAS ASSOCIATIVAS.....	44

3.4	PROGRAMAS DE INCENTIVO A FLORICULTURA CATARINENSE	45
3.4.1	PROGRAMA FLORIR SANTA CATARINA – PROFLOIR	45
3.4.2	CERTIFICADO DE QUALIDADE	46
CAPÍTULO 4 – CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE NA FLORICULTURA EM JOINVILLE		48
4.1	JOINVILLE: CIDADE DAS FLORES.....	48
4.2	CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS PRODUTORES DE FLORES E PLANTAS ORNAMENTAIS DE JOINVILLE.....	49
4.3	ESFORÇO DE VENDA.....	53
4.4	MERCADO	59
4.5	RECURSOS HUMANOS	62
4.6	RELAÇÕES SETORIAIS.....	65
4.7	ASPECTOS SISTÊMICOS.....	67
CONCLUSÃO		70
REFERÊNCIAS.....		73

LISTA DE ANEXOS, FIGURAS E QUADROS

ANEXOS

QUESTIONÁRIO – Caracterização e Análise da Competitividade na Floricultura em Joinville, SC.....	75
--	----

FIGURAS

Figura 1 – Forças que Atuam na Indústria	28
Figura 2 – Distribuição dos Empregos por Área na Floricultura.....	33
Figura 3 – Pólos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais	34
Figura 4 – Distribuição Percentual da Área Cultivada por Categoria.....	35
Figura 5 – Balança Comercial dos Produtos da Floricultura Brasileira, 1999 a 2005.....	36
Figura 6 – Cadeia Produtiva da Floricultura	41
Figura 7 – Comercialização Floricultura Catarinense.....	43
Figura 8 – Certificado de Qualidade Flora Brasilis – Santa Catarina	47

QUADROS

Quadro 1 – Itens que Compõem os Fatores Empresariais.....	24
Quadro 2 – Itens que Compõem os Fatores Estruturais	24
Quadro 3 – Itens que Compõem os Fatores Sistêmicos	25
Quadro 4 – Forças Competitivas da Indústria e suas estruturas técnicas e econômicas	27
Quadro 5 – Histórico de Acontecimentos Relevantes na Floricultura Brasileira	31
Quadro 6 – Participação Percentual por Grupo de Produtos na Pauta de Exportações	36
Quadro 7 – Pontos Estratégicos para a Floricultura.....	37
Quadro 8 – Evolução da Floricultura Catarinense – 1997-2002.	43
Quadro 9 – Ano de Fundação e Origem do Negócio dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006	50
Quadro 10 – Principais Centros de Distribuição dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de Produtores de Flores e Plantas Ornamentais de SC e Joinville em 2006.....	49
Tabela 2 – Tamanho das Propriedades dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006.....	50
Tabela 3 – Flores e Plantas Produzidas Pelos Produtores Selecionados em Joinville, SC, 2006 e Participação % no Faturamento Anual	51
Tabela 4 – Produtividade por Hectare dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006.....	51
Tabela 5 – Medidas Adotadas pelos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006, que Contribuem para o Sucesso da Empresa	52
Tabela 6 – Procedimentos para Controle de Qualidade dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006	53
Tabela 7 – Objetivos das Pesquisas de Mercado dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006	54
Tabela 8 – Características Valorizadas pelo Consumidor de Flores e Plantas Ornamentais	55
Tabela 9 – Fatores que Exercem Influência sobre o Desempenho das Vendas para os Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006.....	56
Tabela 10 – Inovações Adotadas pelos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006.....	58
Tabela 11 – Fontes de Informações para Processos Inovativos Utilizadas pelos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006.....	59
Tabela 12 – Fontes de Financiamentos dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006.....	59
Tabela 13 – Principais Bases Utilizadas Pelos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006, Para Fixação de Preços	60
Tabela 14 – Fatores que Exercem Influência na Determinação do Preço Final das Flores e Plantas Ornamentais dos Produtores Selecionados em Joinville, SC, 2006	61
Tabela 15 – Critérios Adotados para a Escolha dos Fornecedores dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006.....	61
Tabela 16 – Localização dos Principais Fornecedores dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006	62
Tabela 17 – Vantagens em Comprar de Fornecedores da Região de Joinville para os Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006.....	62
Tabela 18 – Número de Funcionários dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006.....	63
Tabela 19 – Nível de Escolaridade dos Funcionários dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006	64
Tabela 20 – Necessidades de Profissionais para os Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados de Joinville, SC, 2006.....	65
Tabela 21 - Cooperação entre as Empresas Realizadas pelos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006	66
Tabela 22 – Resultados da Cooperação entre os Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006	66
Tabela 23 – Problemas Sistêmicos e Institucionais que afetam o Desempenho dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006.....	67
Tabela 24 – Políticas para Melhorar o Desempenho da Atividade Segundo os Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006.....	68

Tabela 25 – Avaliação de Instituições de Acordo com os Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006	68
---	----

RESUMO

Mesmo sendo uma atividade pouco estudada no Brasil, a floricultura tem despertado interesse em várias entidades, governamentais e privadas, pois é uma cultura que apresenta um bom nível de rentabilidade para os produtores rurais e é vista como uma saída para promover o desenvolvimento regional. Santa Catarina é destaque nacional pela qualidade e variedade de flores e plantas ornamentais oferecidas ao mercado brasileiro e seu maior pólo produtor é o município de Joinville. Caracterizadas pela administração familiar, as empresas produtoras deste município, através de iniciativas próprias e de algumas associações e entidades, procuram o aumento da qualidade da mão-de-obra, em busca da profissionalização da atividade. A maioria das ações desenvolvidas pelos agentes objetivam, em primeiro lugar a sua participação no mercado nacional e posteriormente, a conquista do mercado internacional. Com isso, a atividade de produção de flores e plantas ornamentais de Joinville está criando condições competitivas, pois apresentam empenho em melhorar seus resultados baseados nos fatores determinantes da competitividade.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Com a intensificação do processo de globalização, que vem ocorrendo desde as duas últimas décadas do século XX, a economia brasileira, assim como a de outros países em desenvolvimento, precisou adaptar-se à economia mundial, passando por mudanças estruturais e institucionais, com o objetivo de aumentar as oportunidades de comércio, investimento e integrar-se na economia mundial em condições equitativas.

Na globalização da economia brasileira, o agronegócio merece destaque, pois o Brasil é um dos poucos países que detém o privilégio de possuir condições naturais, capazes de atender significativa parte demanda mundial por produtos agrícolas e novas formas de energia renovável. O setor tem grande participação no aumento da geração de divisas e é o responsável pelo superávit da balança comercial a 3 décadas. Cerca de 1/3 do Produto Interno Bruto - PIB do país vem do agronegócio, empregando 38% da mão de obra e sendo responsável por 36% das importações. É o setor mais importante da economia nacional conforme dados de 2006 do Portal do Agronegócio.

Em 2005, a contribuição do agronegócio para o PIB foi vital para a economia nacional, representando 30% do valor do mesmo e respondendo por mais de 80% do saldo comercial brasileiro. O superávit da balança comercial do agronegócio foi de US\$ 38,417 milhões, em 2005 (MAPA, 2006).

A base do agronegócio é a agricultura e esta deve ser vista como o centro dinâmico de uma série de atividades econômicas que envolvem as atividades de produção agrícola propriamente dita (lavouras, pecuária, extração vegetal). A agricultura brasileira se destaca em várias culturas como o café, a cana-de-açúcar e a soja. Porém uma outra atividade da agricultura, a qual será objeto deste estudo, também merece destaque, a floricultura, ou seja, a produção de flores e plantas ornamentais.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, a floricultura emprega hoje no Brasil em média duas vezes mais trabalhadores do que a agropecuária nacional. A área ocupada atualmente ainda é pequena, com amplas possibilidades de expansão, predominam as pequenas propriedades com menos de 10 hectares e as micro empresas. É um setor que possui grande potencial exportador afinal o Brasil apresenta algumas vantagens comparativas, como a diversidade climática, a beleza

da flora brasileira, a disponibilidade de terra, água, mão-de-obra, tecnologias disponíveis, bem como a posição estratégica do país em relação ao mercado internacional, que concorrem para que, a custos relativamente baixos, essa atividade agrícola tenha um grande potencial de crescimento, principalmente em relação a outros países produtores. Esses fatores são determinantes diretos da qualidade do produto, assim como permitem sensíveis ganhos competitivos via preço no mercado externo.

O maior produtor brasileiro é o estado de São Paulo, com mais de 70% da produção nacional, seguido do Rio Grande do Sul, com pouco mais de 8% e Santa Catarina, com 7% (SEBRAE, 2006). Mesmo com uma produção muito pequena, comparando-se ao líder, Santa Catarina apresenta uma grande vantagem na sua competitividade sistêmica, que tem permitido ocupar posições de destaque nos organismos nacionais privados que representam o setor.

Em Santa Catarina, os maiores núcleos produtores estão localizados na área triangular entre as regiões de Joinville, ao norte do estado, no médio Vale do Itajaí e a região da Grande Florianópolis. Estas regiões, segundo o SEBRAE, representam 70% da produção catarinense. A maior parte da produção é cultivada em áreas com até um hectare e com emprego de mão-de-obra familiar. Estas propriedades apresentam elevado nível de produtividade e qualidade, garantindo maior competitividade à floricultura catarinense.

É neste contexto que as empresas que atuam nesta atividade – cultivo, produção e comercialização de flores e plantas ornamentais – devem cada vez mais buscar suas vantagens competitivas para além de promover a expansão do setor, garantir a sua sobrevivência dentro dele.

Segundo Porter (1991), para uma empresa alcançar vantagem competitiva, ela deve desempenhar as atividades produtivas e organizacionais a custos menores do que a concorrência, ou ainda de forma diferenciada, levando seus compradores pagar mais caro pelo seu produto. Para isso a empresa deve ter uma posição competitiva no seu mercado atuante.

Na busca desta posição competitiva, as empresas devem ter conhecimento à cerca das estratégias vigentes no setor, aquelas praticadas por suas concorrentes. A compreensão desse fenômeno e suas interações são de fundamental importância para orientar as empresas ameaçadas de perderem sua capacidade de sobrevivência e sua posição no mercado em que atuam.

Assim, este trabalho visa mostrar, de forma sucinta, a floricultura no Brasil e em Santa Catarina, verificando sua importância socioeconômica e responder “Quais as

condições competitivas dos produtores de flores e plantas ornamentais do município de Joinville, na busca de uma melhor posição neste mercado?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as condições competitivas dos produtores de flores e plantas ornamentais no município de Joinville, com base nos fatores determinantes da competitividade.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Expor elementos teóricos sobre estrutura de mercado, padrão de concorrência e competitividade;
- Apresentar as características gerais da atividade de floricultura no Brasil;
- Caracterizar a floricultura e sua importância sócio-econômica no estado de Santa Catarina;
- Analisar as condições competitivas das empresas produtoras de flores e plantas ornamentais do município de Joinville.

1.3 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa qualitativa, que obteve dados descritivos, com o intuito de entender os fenômenos e as variáveis determinantes da competitividade na floricultura em Joinville, que caracteriza o objeto principal deste trabalho.

Quanto ao procedimento técnico, para a obtenção do primeiro objetivo específico, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental, que são imprescindíveis para o conhecimento dos fundamentos teóricos que serviram de base para o entendimento da relação entre as variáveis com a situação objeto de estudo. Para a execução do referencial teórico utilizou-se os principais autores na literatura referente a estrutura de mercado, padrões de concorrência e competitividade. Sendo eles: POSSAS (1990) e (1996),

FERRAZ (1997), GUIMARÃES (1987), KON (1999), KUPFER (1991), PORTER (1991) e HAGUENAUER (1989).

Para a realização do segundo objetivo específico, também foi utilizado o método descritivo, com pesquisa bibliográfica e documental servindo-se de dissertações à cerca do assunto, e arquivos disponibilizados on-line em instituições como SEBRAE, Mercalor e IBRAFLORE, no que tange aos dados históricos. Na caracterização da atividade recorreu-se a dados obtidos além das instituições citadas a cima, através do IBGE, EPAGRI, Secretaria do Comércio Exterior, Ministério de Abastecimento, Pecuária e Agricultura, além de artigos variados disponíveis na internet.

No terceiro objetivo específico, que corresponde ao segundo capítulo, utilizou-se novamente de todos os meios citados para a realização, além de informações obtidas junto à Secretaria Estadual da Agricultura.

Para o alcance do último objetivo específico deste trabalho, o método aplicado foi o observacional, com análise de dados primários, através de entrevistas e aplicação de questionário junto aos produtores de flores e plantas ornamentais selecionados em Joinville. A escolha destes produtores foi feita aleatoriamente, de forma que a disponibilidade dos dirigentes ou proprietários das empresas produtoras coincidissem com a do pesquisador.

O questionário foi elaborado com base nos fatores determinantes da competitividade, fatores esses divididos em empresariais, estruturais e sistêmicos.

Crê-se dessa forma que a utilização das referências e bases bibliográficas e documentais, acima citadas, correspondeu de forma eficiente para a obtenção dos resultados propostos e a realização dos trabalhos anteriormente sugeridos. Lembrando que as bases são livres, desde que as informações sejam fidedignas e confiáveis.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRUTURA DE MERCADO

Estruturas de mercado são modelos que captam aspectos de como estes estão organizados, destacando as características estruturais da interação da oferta e da demanda. Esta estrutura é responsável pela definição dos padrões de crescimento das empresas e estabelece as regras do jogo da competitividade, podendo ser definida como o conjunto de características econômicas dos ambientes onde operam as firmas.

As empresas, para obter sucesso na busca de uma posição privilegiada, devem conhecer as características básicas da estrutura do mercado ao qual estão inseridas, considerando também em sua análise algumas particularidades como o ambiente econômico, a globalização produtiva e financeira e o processo de inovação tecnológica.

Para Guimarães (1987), estrutura de mercado refere-se às características mais visíveis dos mercados, como o número de empresas concorrentes que compõem a indústria e a existência de produtos homogêneos ou diferenciados.

Possas (1990), defende a existência de pelo menos três diferentes sentidos para o termo “estrutura de mercado”. O primeiro refere-se às características mais aparentes dos mercados, como concentração de empresas e maior ou menor homogeneidade dos produtos; o segundo refere-se ao modelo estrutura-conduta-desempenho – ECD, onde a estrutura da indústria define a conduta de suas empresas, que por sua vez é responsável pelo desempenho do setor; e o terceiro que com a inclusão de algumas características, sem contrapor-se ao modelo anterior, o tornam um conceito mais dinâmico, possibilitando uma maior aproximação das evidências empíricas nas análises da economia industrial. Enquanto isto a teorização neoclássica se pauta na estática comparativa, na concorrência perfeita e no equilíbrio geral, a que tende a economia.

Dentre essas características, de acordo com Possas (1984), estão:

A ênfase na evolução da estrutura frente às condições da concorrência, efetiva ou potencial, que abrangem os fatores responsáveis pela transformação dessa estrutura, como o ritmo de acumulação interna de lucros potencialmente destinados à expansão, o grau de concentração do mercado e seus determinantes, a mudança nas formas de concorrência, o progresso técnico e a vinculação com outras indústrias e com a economia em conjunto. (POSSAS, 1984, p.88)

No mercado, a tendência natural é que as empresas trabalhem com o objetivo da maximização dos lucros; e os compradores por sua vez buscam sua satisfação adquirindo um produto com a qualidade e o preço esperados.

Para a escola neoclássica, conforme Pindyck (2002), a referência da microeconomia tradicional é a concorrência perfeita onde há simetria das informações de mercado e todos os agentes econômicos têm acesso aos fatores como o conhecimento de tecnologias, por exemplo. Logo, a estrutura que se diferencia deste modelo são os chamados mercados de concorrência imperfeita. Sob este ponto de vista os mercados podem ser agrupados em três categorias principais: mercado competitivo, monopólio e oligopólio.

- **Mercado competitivo** – Neste mercado o equilíbrio entre demanda e capacidade produtiva é assegurada pela variação dos preços, assim como a longo prazo, esta variação garante o equilíbrio entre capacidade produtiva e crescimento da demanda. Por não apresentar barreiras à entrada, uma expansão da demanda maior que a capacidade produtiva, provocaria uma elevação nos preços, atraindo novas empresas para a indústria, aumentando o lucro e o potencial de crescimento dos produtores já estabelecidos. A acumulação interna é reinvestida na própria indústria, estimulando o aperfeiçoamento tecnológico e a produtividade. No caso de a capacidade produtiva superar o aumento da demanda, ocorrerá uma queda nos preços, levando a um decréscimo da capacidade instalada e do seu potencial de crescimento, retirando do mercado as empresas menos eficientes e diminuindo a margem de lucro das empresas que sobreviveram.
- **Monopólio** – O monopólio se caracteriza pela ausência de concorrência, pois nele existe uma única empresa, a qual domina o mercado, e vários compradores. A empresa pode impor níveis de preço e de produção que maximizem seus lucros. Reduzindo a produção, o monopolista pode aumentar o preço já que é a única empresa fornecedora. O que dificulta a entrada de novos produtores em um mercado monopolístico são algumas barreiras, como:
 - } Propriedade exclusiva de matérias-primas ou de técnicas de produção;
 - } Patentes sobre produtos ou processos de produção;

- } A integração vertical de firmas já estabelecidas.

Possas (1990), propõe uma tipologia de estruturas de mercado a qual dinamiza a análise de uma economia capitalista. Na sua visão, além do mercado competitivo, as principais estruturas de mercado estão classificadas como oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio diferenciado-concentrado ou misto e oligopólio competitivo.

- **Oligopólio Concentrado** – Caracteriza-se pela ausência de diferenciação dos produtos, dada a sua natureza essencialmente homogênea. Poucas unidades produtivas detêm parcela substancial do mercado. Localizam-se na fabricação de insumos básicos industriais e de bens de capital, com um grau mínimo de padronização que requeira economias de escala. Economias técnicas de escala, descontinuidades técnicas consideráveis e o elevado montante de capital inicial mínimo criam importantes barreiras à entrada. A relação capital/produção apresenta-se acima da média, criando dificuldades financeiras em implementar projetos de investimento que atendam a expectativas de crescimento rápido e prolongado do mercado. É uma estrutura de mercado estável.
- **Oligopólio Diferenciado** – Nesta estrutura, a disputa entre as empresas pelo mercado ocorre através da diferenciação do produto. O esforço competitivo está concentrado nas despesas de publicidade e comercialização de produtos existentes e permanente inovação de produtos apoiadas em gastos de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D). Não apresenta concentração relativa de mercado e nem mesmo importantes barreiras à entrada, devido ao seu potencial inovador e a ausência de fronteiras delimitadas. A natureza das barreiras à entrada se prende às economias de escala de diferenciação, ligadas aos hábitos e marcas. Devido a necessidade contínua de renovação para manter a diferenciação dos produtos, esta estrutura de mercado não tende a permanecer estável. Relação capital/produção com pouca influência sobre os investimentos.
- **Oligopólio Diferenciado – Concentrado ou Misto** – No oligopólio misto há a combinação do oligopólio diferenciado com o concentrado, resultando

em uma estrutura com diferenciação de produtos como forma de competição por excelência, ao lado de escala mínima eficiente. As barreiras à entrada têm sua natureza nas economias de escala técnica e nas economias de escala de diferenciação. Quanto à concentração, este tipo de oligopólio pode atingir a mesma ordem de grandeza dos oligopólios concentrados, (porém com coeficientes de capital em média inferiores aos destes últimos), o que o torna mais estável que os oligopólios diferenciados. Devido ao maior tamanho médio, a capacidade financeira das empresas que compõem esta estrutura, (que está associada à produção dos bens duráveis de consumo), e ao maior valor unitário destes produtos, o ritmo de expansão destes mercados é mais dinâmico. As estratégias de crescimento planejam tanto o excesso de capacidade para atender descontinuidades técnicas e antecipar o crescimento do mercado, quanto à nova capacidade produtiva de ampliar o mercado pela diferenciação e inovação de produto.

- **Oligopólio Competitivo** – Esta estrutura de mercado é caracterizada, além da concentração de mercado, pela possibilidade da competição em preços para ampliar as fatias de mercado das unidades melhor situadas, em virtudes de empresas marginais que ocupam espaço não desprezível no mercado. Diferentes dos outros oligopólios, no competitivo são poucas as barreiras à entrada, devido à inexistência de economias de escala importantes, técnicas e de diferenciação e ainda a convivência de tecnologias muito díspares. Este tipo de mercado não estabelece um padrão de crescimento à frente da demanda, sua ampliação da capacidade está atrelada ao crescimento exógeno do mercado. Apresenta-se como uma estrutura instável sujeita a ciclos de concentração nas recessões e desconcentração nas recuperações e auges da economia.

2.2 PADRÕES DE CONCORRÊNCIA

Segundo Possas (1990), padrão de concorrência deve ser definido com base em dois elementos. Primeiro, a inserção das empresas na estrutura produtiva, envolvendo desde requerimentos tecnológicos até a utilização dos produtos. Segundo, as estratégias de

concorrência, que dizem respeito às políticas de expansão das empresas líderes em todos os níveis (tecnológico e financeiro e as políticas de adaptação e recriação dos mercados).

“A conjunção destes elementos, a um tempo “estruturais” e de “decisão” das empresas - ... -, configura um complexo de atributos da estrutura de mercado e da estratégia das empresas líderes que nela se inserem, refletindo-se no seu funcionamento corrente e desempenho dinâmico.” (POSSAS, 1990, p.164).

Neste sentido, as principais variáveis de um padrão de concorrência envolvem capacitação produtiva (acesso a fontes de matérias primas, qualidade da mão-de-obra, gestão da produção), esforço de venda (marketing, prazo de entrega), e de engenharia financeira.

De acordo com Ferraz et al (1997), o padrão de concorrência está ligado ao conjunto de formas possíveis de competição adotadas predominantemente em um dado setor. Correspondem ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico. Neste universo de formas possíveis de competição estão: preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produto, etc.. Para Ferraz et al (1997), “os padrões de concorrência fornecem as “balizas” estruturais que condicionam o processo decisório das estratégias competitivas das empresas”. Desta forma, as empresas para se tornarem competitivas, devem adotar estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência vigente no setor em que atuam.

Ainda de acordo com Ferraz et al (1997), os padrões de concorrência podem ser:

- *Idiossincráticos de cada setor da estrutura produtiva*: cada vantagem competitiva apresenta importância variável e diferentes graus de oportunidade em cada mercado.
- *Mutáveis no tempo*: ajustam-se às transformações que ocorrem nas tecnologias e na organização industrial e, também, no ambiente econômico de forma geral.

Apesar da grande diversidade de padrões de concorrência, regularidades observadas em conjuntos de setores permitem definir uma taxonomia composta por quatro grandes conjuntos de firmas, conforme Ferraz et al (1997).

Grupo de commodities: integrado por indústrias de processo contínuo, cujos produtos são homogêneos e têm seus preços determinados no mercado internacional.

Grupo de duráveis: inclui indústrias de montagem em larga escala, entre elas os produtores de bens de consumo duráveis, cuja principal característica é a grande incorporação tecnológica.

Grupo de tradicionais: integra indústrias que elaboram produtos de menor conteúdo técnico destinados ao consumo final. São setores tecnologicamente dominados por fornecedores de insumos e equipamentos.

Grupo de difusores de progresso técnico: compostos por indústrias que são a base do novo paradigma técnico-industrial para os demais grupos.

Da mesma forma, para Kupfer (1991), o padrão de concorrência pode ser entendido como a maneira pela qual a firma se insere na estrutura produtiva assim como pelas estratégias empresariais de concorrência adotadas. A inserção na estrutura produtiva é baseada nas peculiaridades do setor ou do mercado onde a firma atua, compreendendo o tipo do produto, as características da demanda do mesmo e os insumos e bens de capital necessários para a sua produção.

Kupfer (1991) sugere o seguinte conceito de padrão de concorrência, associado à noção de concorrência:

Em cada espaço de competição (mercado ou indústria, região, nação) vigoraria um padrão definido como um conjunto de formas de concorrência que se revelam dominantes nesse espaço. O universo de formas possíveis de concorrência engloba preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produto e outras. O padrão de concorrência seria, portanto, um vetor particular, contendo uma ou mais dessas formas, vetor esse resultante da interação das forças concorrenciais presentes no espaço de competição (as características estruturais e as condutas praticadas pelas firmas que nele atuam). Em outras palavras, as empresas buscariam adotar, em cada instante, estratégias de conduta (investimentos, inovação, marketing, compras, financiamento, etc..) voltadas para capacitá-las a concorrer por preço, esforço de venda, diferenciação de produtos, etc. compatíveis com o padrão de concorrência setorial.

Nem sempre é fácil para uma empresa reconhecer o padrão de concorrência vigente em um mercado. Os dois principais problemas encontrados pelas firmas quando buscam adotar estratégias de conduta adequada, de acordo com Kupfer (1991), são:

- A assimetria quanto às informações do mercado e às atitudes dos concorrentes;
- A incapacidade de adoção imediata da estratégia mais adequada, por este ser um processo cumulativo que envolve aprendizado e portanto exige tempo, e que para ser acelerado implica o aporte de recursos adicionais desproporcionalmente grandes.

Nos dois casos, a empresa poderá adotar estratégias desviadas do padrão vigente na época da sua aplicação e, quanto maior a defasagem de tempo entre a tomada de decisão e a efetiva aplicação das estratégias, maior será a incerteza quanto à sua eficiência no

mercado. A problemática é reconhecer, através dos sinais de mercado emitidos no presente, o padrão de concorrência que vigorará no futuro, quanto os frutos dos investimentos realizados estiverem para ser colhidos.

2.3 COMPETITIVIDADE

Nos últimos anos, as fronteiras comerciais foram derrubadas e provocaram uma profunda mudança na economia mundial. A revolução tecnológica da década de 90 aumentou sensivelmente a produtividade das empresas, forçando que, mesmo as pequenas empresas, aumentassem sua competitividade ao nível das suas concorrentes, inclusive as de grande porte. A compreensão desse fenômeno e suas interações são de fundamental importância para orientar as empresas ameaçadas de perderem a capacidade de sobrevivência e sua posição no mercado em que atuam.

De acordo com Haguenaer (1989), embora não exista um consenso quanto ao conceito de competitividade, verifica-se duas definições utilizadas para esse termo. O primeiro define a competitividade como desempenho, é a competitividade revelada e se expressa na posição de mercado que a empresa mantém. O segundo vê a competitividade como eficiência, a competitividade potencial e se expressa na capacidade da empresa em converter insumo em produto com a maior rentabilidade. Na primeira visão a competitividade é uma variável ex-post, e na segunda, é uma variável ex-ante.

Estes conceitos são considerados insuficientes na análise da competitividade devido ao seu caráter estático e sua limitação, pois consideram apenas o comportamento passado dos indicadores.

2.3.1 Competitividade sob a Abordagem Dinâmica

Ferraz et. al, (1997), apresentam uma definição dinâmica para competitividade, sendo esta “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

A partir deste ponto de vista, a competitividade está relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado. A competitividade é a variável resultante da variável determinante, ou seja, do padrão de concorrência e segundo Ferraz et. al., (1997)

os fatores determinantes da competitividade podem ser divididos em três grupos: os empresariais (internos a empresa), os estruturais (referentes à indústria) e os sistêmicos.

- Fatores Empresariais

São aqueles que determinam diretamente a ação da empresa e definem seu potencial para permanecer e concorrer no mercado. Os fatores empresariais estão efetivamente sob o controle da empresa e dizem respeito a sua capacidade de gerenciar o negócio, a inovação, os processos, a informação, as pessoas e o relacionamento com o cliente.

Gestão	Produção	Recursos Humanos	Inovação
<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Serviço pós-venda • Finanças • Administração • Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Atualização de Equipamentos • Técnicas organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade • Qualificação • Flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Processo • Transferência de tecnologia

Quadro 1 – Itens que Compõem os Fatores Empresariais

Fonte: Ferraz (1997)

- Fatores Estruturais

São fatores externos à empresa, relacionados especificamente ao mercado em que atua e limitam sua capacidade de intervenção pela mediação do processo de concorrência, ficando parcialmente sob sua esfera de influência. Esses fatores dizem respeito ao mercado, a indústria e aos regimes de incentivos e regulação da concorrência.

Mercado	Configuração da Indústria	Regime de Incentivo e Regulação Concorrência
<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho e dinamismo • Grau de sofisticação • Acesso a mercados internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho e capacitação • Estrutura patrimonial e produtiva • Articulações na cadeia 	<ul style="list-style-type: none"> • Amparo Legal • Política Fiscal e Financeira • Política Comercial • Papel do Estado

Quadro 2 – Itens que Compõem os Fatores Estruturais

Fonte: Ferraz (1997)

- Fatores Sistêmicos

São fatores externos à empresa, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir. Estão relacionados ao ambiente macroeconômico, político, social, legal, internacional e a infra-estrutura.

Macroeconômicos	Taxa de câmbio, carga tributária, taxa e crescimento do produto interno, oferta de crédito, taxas de juros, política salarial.
Político-Institucionais	Política tributária, política tarifária, apoio ao risco tecnológico, poder de compra do governo.
Legais-Regulatórios	Políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor, de regulação do capital estrangeiro.
Infra-Estruturais	Disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos.
Sociais	Qualificação de mão-de-obra, formação de recursos humanos.
Internacionais	Comércio mundial, investimentos de risco e de tecnologia, fluxos internacionais de capital, acordos internacionais.

Quadro 3 – Itens que Compõem os Fatores Sistêmicos

Fonte: Ferraz (1997)

2.3.2 Modelo das Forças Competitivas

Porter (1991) defende que a estrutura da indústria determina a natureza da competição nesta indústria e que a natureza da indústria, por sua vez, é um determinante relevante do desempenho da empresa. Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, a natureza da competição pode ser avaliada em função de cinco forças competitivas.

- *Ameaça de novos entrantes*: Novos entrantes representam uma ameaça porque geralmente chegam bem capitalizados e com forte intenção de conquistar alguma parcela do mercado. Conseqüentemente, com um novo entrante, os preços podem cair e os custos serem inflacionados, diminuindo a rentabilidade do negócio. Os três aspectos principais que protegem as empresas de uma determinada indústria contra novos entrantes são as barreiras de entrada, a expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já atuantes no mercado e o preço de entrada dissuasivo.
- *Intensidade da rivalidade entre as empresas da indústria*: A rivalidade entre concorrentes se dá pela disputa por posição. Esta disputa ocorre em função de pressões ou busca por melhores posições no mercado. Quanto maior for a rivalidade entre os concorrentes, maior é a rentabilidade estrutural do negócio.

- *Ameaça de produtos ou serviços substitutos*: É o impacto causado pela existência de produtos que podem desempenhar a mesma função dos produtos de determinada indústria. Quanto melhor a relação desempenho/preço dos produtos substitutos, maior a pressão sobre o lucro da indústria.
- *Poder de barganha dos compradores*: Quando forte, afeta a indústria forçando os preços para baixo, exigindo melhorias na qualidade, nos serviços de manutenção, na compatibilidade dos produtos e nas garantias, gerando, conseqüentemente, aumento acirrado da competição entre os concorrentes.
- *Poder de negociação dos fornecedores*: O poder de negociação dos fornecedores se manifesta na capacidade dos mesmos de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. O poder dos fornecedores será grande quando os compradores tiverem dificuldade em trocar ou utilizar mais de um fornecedor.

No Quadro 4, apresenta-se de forma sucinta, as estruturas técnicas e econômicas das forças competitivas.

Ameaça à Entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras de entrada <ul style="list-style-type: none"> } Economias de escala } Diferenciação de produtos } Exigências de capital } Custos de mudança } Acesso aos canais de distribuição } Desvantagens de custo independentes de escala } Política Governamental • Retaliação por parte dos concorrentes • Preço de entrada dissuasivo
Intensidade da rivalidade entre os concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes numerosos ou bem equilibrados • Crescimento lento da indústria • Custos fixos ou de armazenamento • Ausência de diferenciação ou custos de mudança • Capacidade aumentada em grandes incrementos • Concorrentes divergentes • Barreiras de saída elevadas <ul style="list-style-type: none"> } Ativos especializados } Custos fixos de saída } Barreiras emocionais } Restrições de ordem governamental e social
Ameaça de produtos ou serviços substitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria no “trade-off” de preço-desempenho • Empresas trabalham com lucros altos possibilitando a redução de preços
Poder de barganha dos compradores	<ul style="list-style-type: none"> • Compradores concentrados ou adquirem grandes volumes em relação às vendas do vendedor • Produtos adquiridos representam uma fração significativa dos custos ou compras do vendedor • Produtos comprados são padronizados ou não diferenciados • Existem poucos custos de mudança • Compradores conseguem redução dos lucros • Representam uma ameaça concreta de integração para trás • Produtos comprados não são importantes para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador • Comprador tem total informação sobre demanda, preços reais de mercado, custos dos fornecedores, etc.
Poder de negociação dos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores são mais concentrados do que a indústria vendedora • Inexistência de produtos substitutos • Indústria não é cliente importante para o fornecedor • Produto fornecido é importante para o comprador • Produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou há existência de custo de mudança • Ameaça de integração

Quadro 4 – Forças Competitivas da Indústria e suas estruturas técnicas e econômicas

Fonte: Baseado em modelo de Porter (1991).

A intensidade de cada uma das cinco forças é função da estrutura da indústria, ou das características econômicas e técnicas de uma indústria, e determina a habilidade das firmas de ganhar, em média, retornos sobre investimento acima do custo de capital porque influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários em uma indústria. Depois de desenvolvida esta análise, cada empresa pode identificar suas forças e fraquezas frente a indústria e se posicionar estrategicamente de forma a se defender das forças identificadas.

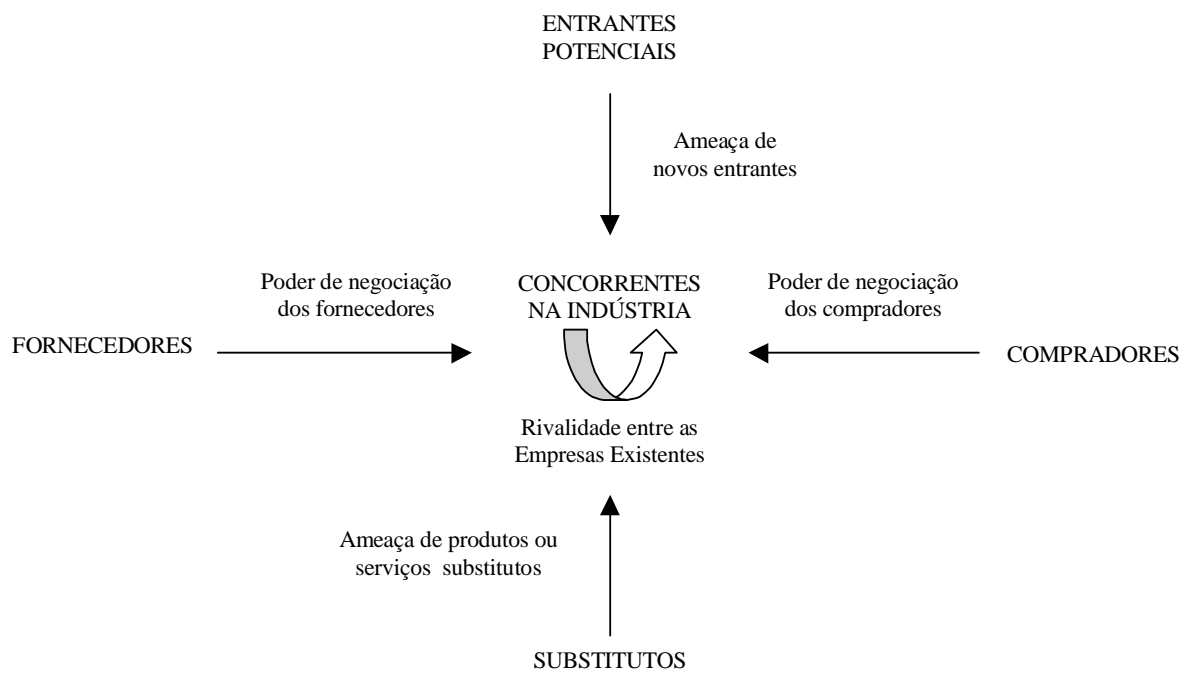


Figura 1 – Forças que Atuam na Indústria
Fonte: Porter (1991).

CAPÍTULO 3 – O PAPEL DA FLORICULTURA NO BRASIL E EM SANTA CATARINA

3.1 HISTÓRIA DA FLORICULTURA

A floricultura, mesmo de forma pouco expressiva, está presente no cotidiano brasileiro desde o final do século XIX, sendo na época, os especialistas do setor os jardineiros das grandes propriedades, jardins públicos e dos palácios imperiais.

Esta atividade chegou ao Brasil junto com os imigrantes portugueses, seguidos pelos italianos, alemães, japoneses e, em último lugar, mas, não menos importante, os holandeses.

No ano de 1870, Pedro Maria Binot, filho do francês Jean Baptiste Binot, responsável pela projeção e execução do jardim do Palácio Imperial, funda o Orquidário Binot, na cidade de Petrópolis, no Rio de Janeiro. Com inúmeras variedades de orquídeas, exporta para os Estados Unidos, Alemanha e Japão.

Em 1893, os alemães Dierberger, proprietários de um empório de frutas em São Paulo, iniciaram a produção de flores como uma atividade paralela à fruticultura. Sua produção contava com diferentes espécies de flores, como as dalias por exemplo.

Da empresa dos Dierberger saíram os irmãos Boettcher, que dão início à produção de rosas no país em 1929, numa chácara, onde hoje é o bairro Jabaquara, na cidade de São Paulo. Em 1933, os irmãos compram uma fazenda, que batizam de Roselândia, em Cotia, interior de São Paulo, onde organizam exposições desde 1934. Eles foram pioneiros no marketing da comercialização de flores e no uso dos correios para a venda de mudas e bulbos.

Um importante marco na história da floricultura nacional tem seu início em 1948 com vinda de imigrantes holandeses para o Brasil. Incentivados pelo governo holandês, após a 2ª Guerra Mundial, grupos de imigrantes holandeses aqui chegaram e no interior do estado de São Paulo fundaram a Cooperativa Agropecuária de Holambra, que mais tarde veio a dar o nome ao município erguido por esses imigrantes. Na época, 5000 hectares foram divididos em lotes e distribuídos aos cooperados, mediante o compromisso de se desenvolver qualquer atividade produtiva. Como o gado holandês não se adaptou ao clima, os imigrantes decidiram investir em uma outra cultura holandesa, a produção de flores. A partir de 1972, com a organização e profissionalização no setor promovida pela

cooperativa de Holambra, seus produtores ganham força e competitividade com a introdução de novas variedades no mercado, e hoje a cidade é responsável por 35% da produção nacional de flores e plantas ornamentais.

Neste setor merece destaque também a cidade de Barbacena em Minas Gerais, que com a ajuda de um imigrante italiano, Ançano Lochi, foi durante a década de 60 e até metade dos anos 70 um grande pólo produtor de rosas. A partir de 76, devido ao surgimento de outros núcleos produtores, sua produtividade cai demasiadamente. No início da década de 80 o alemão Helmut Hans Klein, ajuda a cidade a retomar seu posto de grande produtor de rosas, mantendo-se assim até meados da década de 90, onde a produção entra em novo período de declínio.

O primeiro entreposto de comercialização de flores e plantas ornamentais foi inaugurado em 1969 na Companhia de Entrepostos de Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP). Em 1989 foi implantado o sistema Veiling (leilão) na Cooperativa de Holambra, aumentando o faturamento de 7 milhões para 14 milhões de dólares em apenas um ano, (Holambratur, 2005), e desde então não parou mais de crescer. “O Veiling Holambra é o maior centro de comercialização de flores e plantas ornamentais da América Latina, responsável por cerca de 40% do mercado nacional” (Veiling Holambra).

Em 1994 é fundado em Joinville – SC, o Instituto Brasileiro de Floricultura - IBRAFLOR, para representar, coordenar e defender os interesses de todos os agentes ligados à cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais do Brasil. Hoje o IBRAFLOR está presente em 27 estados da União, possui 388 associados, incluindo as principais cooperativas e associações de produtores de todo o país, entre as quais, algumas representam juridicamente mais de 200 produtores, o que confere ao Instituto uma abrangência de mais de 2000 floricultores em todo o país (IBRAFLOR, 2006).

O Instituto desenvolve trabalhos que buscam promover a capacitação profissional e qualificação técnica de gerência dos produtores e demais agentes da cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais, além de elaborar diagnósticos estruturais, conjunturais e prospectivos do segmento, programas de pesquisa e assistência técnica para o setor e estratégias permanentes de atuação no comércio exterior. É o representante oficial do setor junto ao Programas de Agência de Promoção das Exportações - APEX e representa o Brasil no subgrupo do Mercosul no setor de flores e plantas ornamentais.

O primeiro mercado permanente de flores e plantas ornamentais do Brasil em área coberta foi inaugurado em 1995, nas Centrais de Abastecimento de Campinas S.A. (CEASA-Campinas). Hoje é o maior da América Latina, com uma área de 29.900m² e

movimento médio mensal da ordem de 6 milhões de reais, atendendo cerca de 20 mil pessoas por mês (Ceasa-Campinas).

Nos últimos anos o setor de flores e plantas ornamentais tem apresentado resultados crescentes ano a ano, o que levou o governo brasileiro a criar mecanismos oficiais para incentivar a floricultura nacional, como o programa Setorial Integrado de Exportações de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil – Flora Brasilis, que tinha como principal papel lançar uma “marca nacional” para a floricultura brasileira no mercado internacional, criado pela Agência de Promoção à Exportação e o IBRAFLOR, e o Programa de Desenvolvimento de Flores e Plantas Ornamentais, criado em 2002 pelo Ministério da Agricultura, incluindo o setor na agenda de políticas públicas. Em 2003, o mesmo ministério cria a Câmara Setorial de Floricultura para expandir a atividade em todo o país.

Assim como o governo, outras instituições também têm se voltado para este segmento. Vendo na atividade de produção de flores e plantas ornamentais uma oportunidade de geração de ocupação e renda, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), por exemplo, têm incentivado o setor através do programa de expansão e fortalecimento da cadeia produtiva da floricultura. O programa identifica e ataca os gargalos na atividade, articula parcerias, promove pesquisas de mercado, sensibiliza, capacita, estimula o associativismo, essencial à pequena produção.

Os principais fatos da história da floricultura no Brasil pode ser resumido como mostra o Quadro 5:

ANO	OCORRÊNCIA
1929	Início da produção de rosas no país pelos irmãos Boettcher, em São Paulo
1948	Fundação da Cooperativa Agropecuária de Holambra, em São Paulo, pelos imigrantes holandeses
1969	Inauguração, na CEAGESP, do primeiro entreposto de comercialização de flores e plantas ornamentais
1989	Implantação do sistema Veiling na Cooperativa de Holambra
1994	Fundação do IBRAFLOR, na cidade de Joinville, Santa Catarina
1995	Inauguração do primeiro mercado permanente de flores e plantas ornamentais em área coberta no Brasil, no Ceasa-Campinas
2001	Início das operações do Programa Setorial Integrado de Exportações de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil - Flora Brasilis
2002	Início do Programa de Desenvolvimento de Flores e Plantas Ornamentais, criado pelo Ministério da Agricultura
2003	Criação da Câmara Setorial de Floricultura, pelo Ministério da Agricultura.

Quadro 5 – Histórico de Acontecimentos Relevantes na Floricultura Brasileira

Fonte: Elaboração Própria

3.2 A FLORICULTURA NO BRASIL

Normalmente quando alguém pensa na atividade da floricultura, lembra-se primeiramente das flores cortadas frescas, no entanto, este segmento abrange outros tipos de produto. Nem sempre as flores cortadas são vendidas frescas. Embora em menor proporção, algumas delas sofrem algum tipo de preparo, como, por exemplo, desidratação e tingimento. Há também as folhagens, folhas e ramos, muito usados para compor arranjos e buquês. E, para quem gosta de preservar por mais tempo suas flores e plantas, o mercado oferece mudas, já plantadas em vasos, ou bulbos para plantio. As mudas, folhagens e bulbos são os itens mais importantes da pauta brasileira de exportação. Estes produtos atendem a diversos tipos de padrão de consumo. A finalidade da compra é principalmente para presente (40 a 50%). Outros 20 a 30% são comprados para ocasiões especiais e 20 a 25% para a decoração da casa. Cerca de 60% das compras são feitas em floriculturas e o restante em locais como vendedores de rua e supermercados (Secex, 2006). Os principais produtos que competem com as flores são chocolates, jóias e vinhos.

3.2.1 Caracterização da Floricultura

No primeiro levantamento sobre a produção de flores e plantas ornamentais, realizado em 2004 pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), com base no Censo Agropecuário do período de 1995/1996, foram detectadas quase 73 mil propriedades, arrendamentos, parcerias ou ocupações que se dedicavam à atividade. A floricultura brasileira, de acordo com o IBRAFLOR e Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), conta com quatro mil produtores concentrados, principalmente, no estado de São Paulo e uma área plantada de 5,200 hectares em 304 municípios e 12 pólos produtores.

De acordo com o IBGE (2004), a atividade emprega em média, duas vezes mais trabalhadores do que a agropecuária nacional. Estima-se ainda que o setor seja responsável pela geração de mais de 120.000 empregos, distribuídos entre a produção (48,33%), a distribuição (3,33%), o comércio varejista (42,50%) e outras funções como o segmento de apoio (5,83%), como mostra a Figura 2.

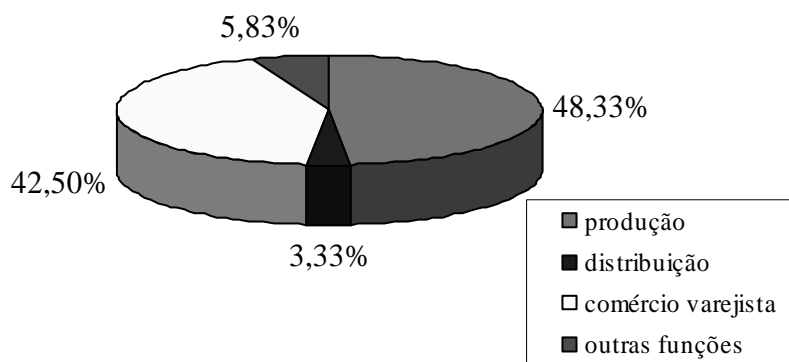


Figura 2 – Distribuição dos Empregos por Área na Floricultura
Fonte: SEBRAE Agronegócios (2005).

A floricultura gera em média 3,8 empregos diretos por hectare e desses empregos, 94,4% são preenchidos com mão-de-obra permanente, sendo 81,3% contratadas, e 18,7% mão-de-obra familiar, o que caracteriza a importância sócio-econômica da atividade.

Hoje a floricultura brasileira produz enorme quantidade de espécies em várias regiões do País. O maior produtor e consumidor continua sendo o Estado de São Paulo, responsável por 60% da produção nacional e 40% do consumo, porém outros pólos de produção estão sendo implantados por todo o país.

Observa-se que mesmo nas regiões sem tradição na floricultura comercial, encontra-se um pólo produtor, como é o caso da região Nordeste. A Figura 3 mostra os estados produtores e suas especialidades.

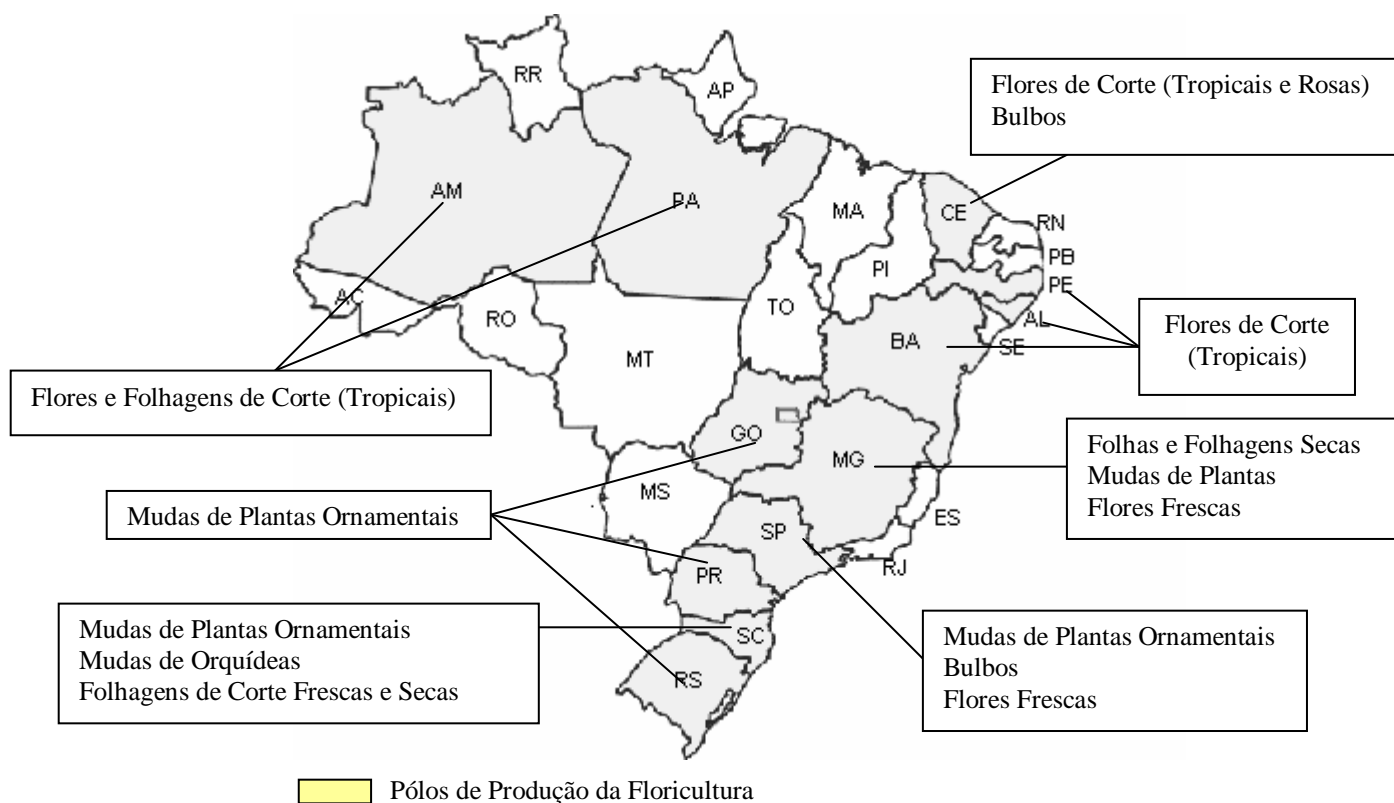


Figura 3 – Pólos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais
Fonte: SEBRAE Agronegócios, 2005 e IBRAFLOR, 2006.

Na floricultura existem várias formas de exploração e cultivo, como: produção de flores de corte, flores e plantas em vaso, folhagens, viveiros de produção de mudas e plantas ornamentais, produção de bulbos, tubérculos e outras partes vegetativas (rizomas, estacas, sementes) e flores secas. É grande a variedade de flores e plantas tropicais produzidas no país - helicônias, orquídeas, bromélias, antúrios - e também as tradicionais rosas, crisântemos, gérberras e outras.

De acordo com a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI) e IBRAFLOR (2006), em um estudo realizado nos anos de 2001 e 2002, em 392 municípios produtores de flores e plantas ornamentais em vários estados produtores, representando um total de 5.443,8 hectares, a produção brasileira distribuiu-se entre mudas e plantas ornamentais (53,4%), flores de corte (27,1%), flores em vaso (12,4%), folhagem em vaso (2,9%), folhagem de corte (2,5%) e outros produtos da floricultura (1,7%), conforme Figura 4.

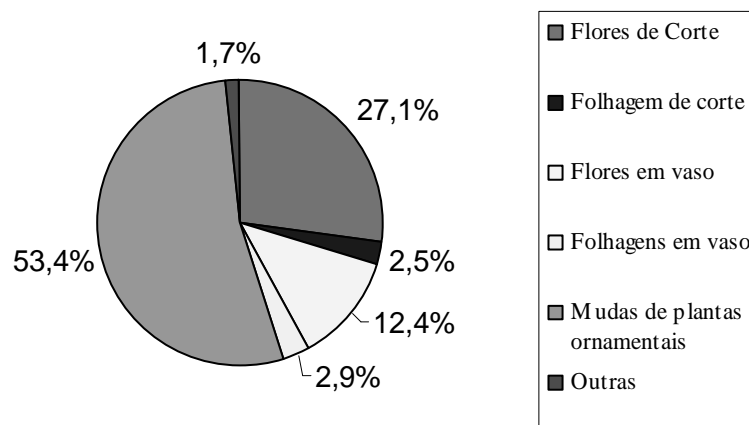


Figura 4 – Distribuição Percentual da Área Cultivada por Categoria
Fonte: Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina 2004 - 2005
EPAGRI/IBRAFLOR

No Brasil, a atividade ganha qualidade e competitividade. Surgem como destaque os pequenos e médios empreendedores, empregando na maioria das vezes mão-de-obra feminina e familiar. Neste contexto o negocio torna-se excelente para os pequenos proprietários rurais, com perspectiva de promoção do desenvolvimento regional, evitando o êxodo rural.

Em 2005 foi registrado o recorde histórico nas exportações de flores e plantas ornamentais, chegando a 25,7 milhões de dólares (Canal Executivo, 2006).

A figura 05 demonstra a evolução das exportações da floricultura nacional desde 1997. Além do aumento das exportações, verifica-se também uma queda nas importações, tornando, a cada ano, maior o saldo positivo da balança comercial do setor no Brasil.

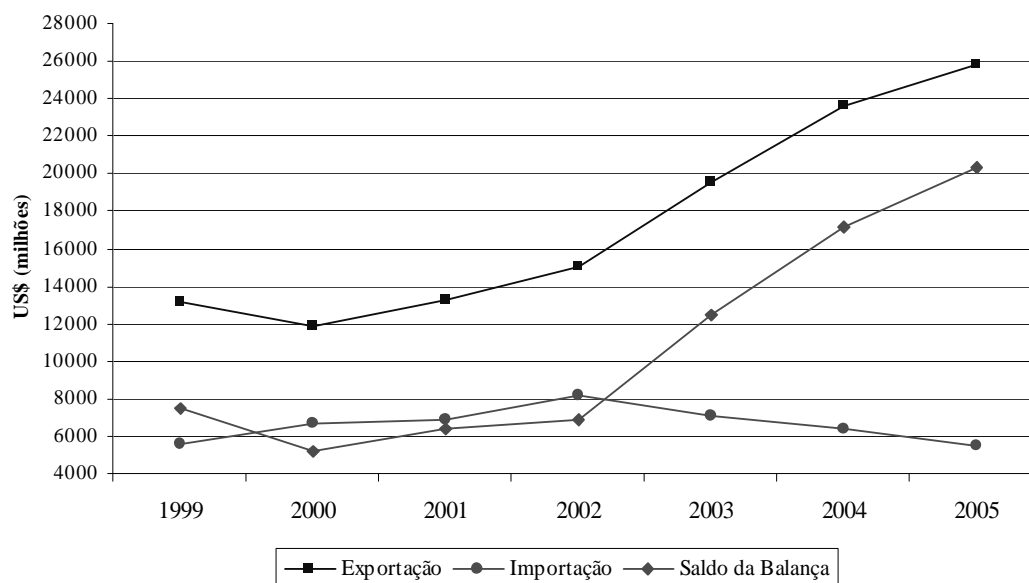


Figura 5 – Balança Comercial dos Produtos da Floricultura Brasileira, 1999 a 2005.
Fonte: Secex, 2006.

O mercado internacional de flores movimenta em torno de US\$ 9 bilhões por ano, mas a participação brasileira com as exportações é pouco mais que 0,22% neste comércio. Os principais países importadores da produção brasileira de flores e plantas ornamentais são Holanda, Inglaterra, Estados Unidos, Itália, Alemanha, França, Japão e Argentina e as rosas são as espécies preferidas por esses países. O Quadro 6 mostra a participação percentual dos principais produtos na pauta de exportações brasileiras.

Grupo de Produto	Ano		
	2002	2003	2004
Mudas de plantas ornamentais	54,75	49,67	48,46
Bulbos, tubérculos e rizomas em repouso vegetativo	26,83	23,89	23,08
Flores e botões frescos, cortados para buquês	8,08	13,41	20,75
Folhagens, folhas e ramos secos	6,73	8,15	6,40
Mudas de Orquídeas	0,27	0,41	0,52
Mudas de outras plantas	0,04	1,55	0,41
Folhagens, folhas e ramos frescos	2,18	1,41	0,34
Estacas não enraizadas e enxertos	0,06	-	0,03
Roseiras (enxertadas ou não)	-	-	0,01
Flores e botões secos cortados para buquês	0,13	,02	-
Total	100,00	100,00	100,00

Quadro 6 – Participação Percentual por Grupo de Produtos na Pauta de Exportações
Fonte: Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina 2004-2005
EPAGRI/IBRAFLOR

Segundo o IBRAFLOR, estima-se que a floricultura brasileira movimente, anualmente, um valor global em torno de US\$ 750 milhões. O consumo doméstico gira em torno de US\$ 4,70 per capita, valor este muito baixo, pois países com a Suíça e Noruega, por exemplo, chegam a gastar US\$ 170,00 e US\$ 143,00 per capita, respectivamente. Este valor ainda pode mudar muito, pois o Brasil tem um mercado potencial de mais de 150 milhões de consumidores e para conquistar esse mercado, os produtores investem não só na qualidade do produto, mas também na profissionalização do setor e na mudança de hábito do consumidor brasileiro.

A promoção de feiras, a utilização de flores naturais em locais como hotéis, restaurantes, eventos e pontos turísticos são algumas estratégias que vêm sendo adotadas para estimular o consumo interno.

De acordo com a coordenadora de floricultura da unidade de agronegócios do SEBRAE, Sr^a Lea Lagares, em entrevista na Revista Agronegócio (2005) alguns pontos são fundamentais para o desenvolvimento do setor, o qual depende de ações conjuntas entre todos os segmentos da cadeia produtiva.

1 – Organização dos empresários em grupos, associações, cooperativas e consórcios para melhor estruturação da cadeia produtiva;
2 – Conhecimentos de mercado e planejamento da produção;
3 – Padronização de produtos e implantação de sistemas de certificação;
4 – melhoria da logística, com espaços apropriados e câmaras frias nos aeroportos, além de regularidade de vôos com custos coerentes;
5 – Capacitação profissionalização dos diversos segmentos da cadeia produtiva;
6 – Marketing agressivo para estimular o consumo de flores e plantas ornamentais;
7 – Tecnologia

Quadro 7 – Pontos Estratégicos para a Floricultura

Fonte: SEBRAE Agronegócios, 2005.

O Brasil apresenta condições de atuar no mercado mundial com produtos de qualidade e preços competitivos, pois o país é dotado de inúmeros microclimas que permitem o cultivo de infinito número de flores e plantas ornamentais, é preciso apenas entrar de forma mais agressiva neste mercado.

3.2.2 Formas de Comercialização

O mercado de flores e plantas ornamentais é bastante competitivo por isso os produtores novos precisam estar atentos a aspectos como os altos custos do transporte, a fragilidade dos produtos, que requerem cuidados especiais, bem como as exigências de qualidade e regularidade do fornecimento por parte dos consumidores.

São várias as formas de comercialização, podendo variar de um país para o outro e até mesmo dentro do próprio país. Na Holanda, por exemplo, o maior produtor e exportador do mundo, sua comercialização é feita quase que na sua totalidade, através de leilões diários. Nos Estados Unidos da América, a comercialização é direta dos importadores para os pontos de venda.

No Brasil a comercialização é feita através de leilão, intermediação, comercialização virtual, centrais de distribuição e comércio varejista.

- Leilão – No Brasil ocorre na Cooperativa Veiling Holambra, em São Paulo. É responsável por cerca de 25% do comércio nacional. A sofisticação do pregão é a mesma das bolsas de valores. O equipamento, importado da Holanda, constitui-se de dois relógios: um para flores e plantas de corte e outro para as envasadas. O relógio apresenta o preço mínimo e vai baixando este preço até que um interessado aperte um botão e o preço final seja fixado e o negócio fechado. A cooperativa oferece ao mercado 116 variedades de flores e plantas, muitas delas sazonais, provenientes dos 228 produtores da região de Holambra e até de outros estados.
- Intermediação – Neste sistema os produtores e distribuidores fecham contratos de curto, médio ou longo prazo. No fechamento deste contrato são acertados os preços, características dos produtos e prazo de entrega, o que facilita em termos de programação da produção e fixação de preços para o varejo antecipadamente.
- Comercialização Virtual – Este sistema vem crescendo na comercialização de produtos de floricultura. Funciona como um banco de dados sobre os produtos disponíveis, quantidade, qualidade, preço e prazo de entrega. As informações são fornecidas pelos produtores. Os clientes consultam as informações pela internet ou terminais fixos e os negócios podem ser fechados também on-line.

- Centrais de Distribuições – É o sistema de comercialização mais antigo e tradicional, conhecido também como venda “na pedra”, isso por que os produtores, alocados lado a lado, expõem seus produtos na pedra. Existem hoje sete grandes centros de comercialização: Floranet, Ceasa- Campinas, Ceagesp, Agraflores, Cadeg, Mercaflor e Ceasa-Porto Alegre.

Nos últimos anos, os supermercados passaram a ter um papel importante como canal de distribuição no mercado de flores cortadas e plantas ornamentais. Estes estabelecimentos interessam-se principalmente pelas flores de preço mais baixo.

3.2.3 Programas de Incentivo à Floricultura Nacional

A floricultura hoje se apresenta como um setor com grande potencial. Apresentou rápido crescimento nos últimos anos e a tendência é que continue se expandindo, porém para que isso aconteça, faz-se necessário incrementar iniciativas na área governamental para apoiar a produção, comercialização e outras ações por parte da iniciativa privada. Segue abaixo a apresentação de alguns projetos de incentivo ao segmento que vêm sendo implantados pelo governo desde 2000 e também por outras instituições.

3.2.3.1 Programa Setorial Integrado de Exportações de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil – Flora Brasilis

Em outubro de 2000, a Agência de Promoção à Exportação (APEX) e o IBRAFLOR lançaram o Programa Setorial Integrado de Promoção e Exportação de Flores e Plantas Ornamentais (Flora Brasilis). O programa entrou efetivamente em operação em março de 2001, inicialmente dispendo de uma verba de R\$ 6,7 milhões, lançando uma “marca nacional” para a floricultura brasileira no mercado internacional, com a produção maciça de material promocional (cartazes, folders, etc), participação em feiras e eventos internacionais, no Brasil e no exterior, e realização de intercâmbios de técnicos e organização de missões de importadores ao país. Paralelamente, estão sendo desenvolvidas ações de formação, capacitação e treinamento de mão-de-obra, elevação do patamar tecnológico do processo produtivo e também um mapeamento da cadeia produtiva nacional. As ações estão sendo desenvolvidas prioritariamente em 12 pólos onde já existe uma base produtiva organizada: Amazonas e Pará, Bahia e Espírito Santo, Ceará, Goiás e

Distrito Federal, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco e Alagoas, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo I e São Paulo II.

Um diagnóstico internacional permitirá identificar a demanda do mercado externo e suas tendências, assim como conhecer suas exigências. Os países focalizados no Flora Brasílis são Holanda, Alemanha, Estados Unidos e Japão.

3.2.3.2 Programa de Desenvolvimento da Floricultura e Plantas Ornamentais - PROFLORES

O Programa de Desenvolvimento da Floricultura e Plantas Ornamentais – PROFLORES, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, tem como objetivo apoiar o desenvolvimento e profissionalização do setor, através de ações que visam a profissionalização e superação de gargalos do setor, através de parcerias com instituições competentes da cadeia produtiva promovendo a interação dos elos desta cadeia por meio de projetos de pesquisa e desenvolvimento, assistência técnica aos produtores, certificação dos produtos e sistemas de informações gerenciais e tecnológicos do setor. Além destas ações, o programa contempla o setor também com linhas de crédito específicas.

Assim como o Flora Brasílis, este programa abrange todo o território nacional, com ênfase em alguns pólos: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Alagoas, Pernambuco, Ceará e Bahia.

3.2.3.3 Programa da Floricultura SEBRAE

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com outras instituições, vem trabalhando no setor de floricultura em todo o Brasil com o Programa de Expansão e Fortalecimento da Cadeia Produtiva da Floricultura, através de 34 projetos de estruturação da cadeia produtiva da floricultura e plantas ornamentais, em 17 estados e no Distrito Federal. Os investimentos dessas instituições no setor vão saltar de 10 milhões de reais em 2005 para 24,5 milhões de reais até 2007 (SEBRAE Agronegócios, 2005). Com isso, o objetivo do SEBRAE é promover a expansão do setor para todo o Brasil, gerando novas oportunidades de negócios e geração de renda.

A cadeia produtiva refere-se ao conjunto das etapas, ou seja, das atividades que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até o produto final, incluindo distribuição e comercialização de bens ou serviços.

Hoje, os estados com maior prioridade nos projetos do SEBRAE são: Alagoas, Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Pará, Santa Catarina e São Paulo. Em Santa Catarina a cadeia produtiva da floricultura aparece como prioridade máxima para o SEBRAE.

A Figura 6 mostra a cadeia produtiva da floricultura.

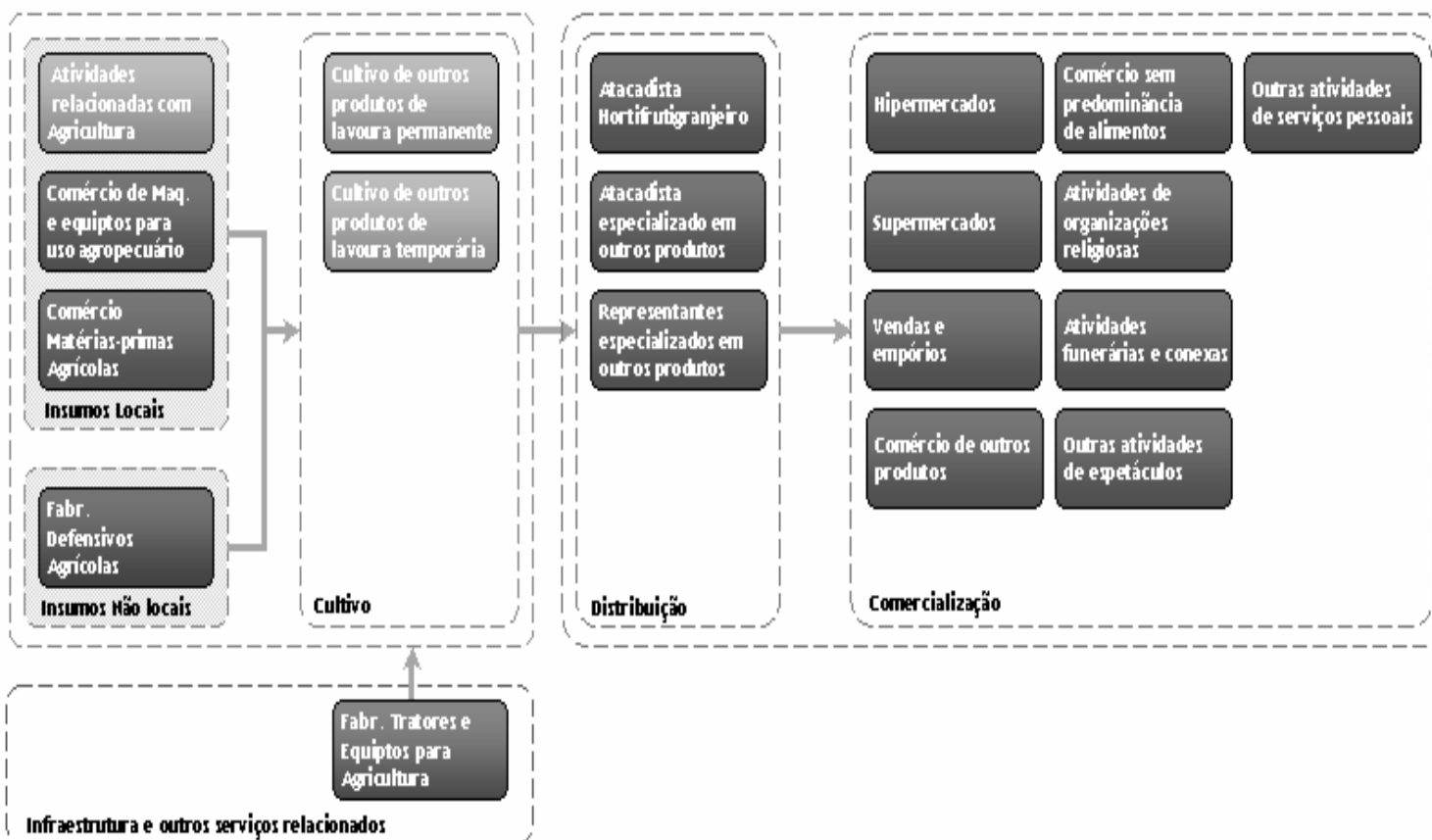


Figura 6 – Cadeia Produtiva da Floricultura
Fonte: SEBRAE, 2006

Em Santa Catarina, o SEBRAE trabalha para promover o desenvolvimento da economia catarinense, atuando em Arranjos Produtivos Locais (APL) e o arranjo com maior prioridade no estado é o de flores e plantas ornamentais que engloba os municípios de Joinville, Rio do Sul, Blumenau, Itajaí e Biguaçu.

Uma definição para APLs, pode ser dada como:

Arranjos produtivos são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores

locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. (SEBRAE, 2006)

O objetivo do SEBRAE ao atuar em Arranjos Produtivos Locais é o de promover a competitividade e a sustentabilidade dos micro e pequenos negócios, estimulando processos locais de desenvolvimento. Para fortalecer os Arranjos Produtivos, o SEBRAE incentiva a participação de ONGs, sindicatos, cooperativas e associações empresariais no processo de articulação entre as empresas de uma mesma região.

Em outubro de 2005 o SEBRAE lançou mais um projeto, o Quem é Quem na Floricultura Brasileira. O projeto é na verdade um cadastro dos agentes da floricultura, para a partir daí conhecer a realidade da floricultura e poder definir metas para o setor além de formar um banco de dados atualizado.

3.3 FLORICULTURA EM SANTA CATARINA

3.3.1 O Setor da Floricultura Catarinense

A floricultura de Santa Catarina apresenta uma característica peculiar: a maior parte da produção é cultivada em áreas com menos de um hectare e é forte o emprego de mão-de-obra familiar, a qual representa pelo menos 50% da mão-de-obra do setor. Mesmo pequenas essas propriedades apresentam elevado nível de produtividade e qualidade, o que garante maior competitividade à floricultura catarinense. De acordo com o SEBRAE, Santa Catarina é hoje o terceiro maior produtor e vendedor nacional de flores e plantas ornamentais, respondendo por 7% da produção e 5,3% das vendas.

Em todo o estado, são 370 produtores que ocupam uma área de 917 hectares, distribuídos em 112 municípios. Destes produtores, 240 trabalham em áreas de até um hectare. Os maiores núcleos produtores estão localizados na área triangular entre as regiões de Joinville, ao norte do estado, no médio Vale do Itajaí e a região da Grande Florianópolis. Esta área, segundo o SEBRAE (2006), representa 70% da produção catarinense e a produção anual do estado chega a 37,4 milhões de flores e plantas ornamentais, calculada em R\$ 27,6 milhões (EPAGRI, 2006).

Assim como no Brasil, em Santa Catarina o setor também vem apresentando grande evolução, podendo ser observado no Quadro 8, resultado de um levantamento efetuado pela EPAGRI.

Item Analisado	Ano	
	1997	2002
Número de produtores	115	370
Municípios com produção	25	112
Área total cultivada (ha)	342	917
Produção anual (un)	4.338.280	⁽¹⁾ 37.417.058
Flores e plantas ornamentais (un)	3.084.184	4.053.201
Flores em vaso (un)	-	101.190
Flores cortadas (dz/maço)	286.765	203.251
Gramas (m ²)	1.498.000	2.834.245
Sementes (Kg)	15.000	76.882
Flores/folhas secas (maço)	80.800	82.600

Quadro 8 – Evolução da Floricultura Catarinense – 1997-2002.

**Fonte: Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina 2004-2005
EPAGRI/IBRAFLOR**

⁽¹⁾ Deste total, 32.407.000 unidades são forrações com flor e sem flor (caixaria).

O principal produto da floricultura catarinense são as plantas para jardim, representando 65% da área cultivada. As flores de corte representam 4%, as plantas envasadas, 5,5% e a grama, sementes em geral e flores secas, 25% (Jacobowski *et al.*, 1997, *apud* Cunha, 2005).

A comercialização dos produtos catarinenses, no mercado interno acontece diretamente com os floristas, atacadistas, floricultura, mercaflor, garden e outros na proporção mostrada no gráfico abaixo.

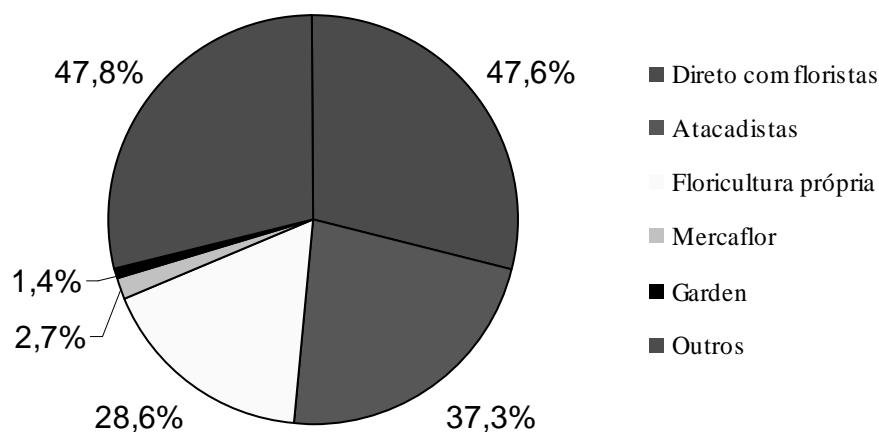


Figura 7 – Comercialização Floricultura Catarinense

**Fonte: Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina 2004 – 2005
EPAGRI/IBRAFLOR**

A produção catarinense tem como principal destino os estados de São Paulo, Rio Grande do Sul e Paraná.

3.3.2 Estruturas Associativas

A organização do setor de floricultura no estado de Santa Catarina se dá através do trabalho conjunto de associações, criadas pelos próprios produtores, e outros órgãos e entidades públicas ou privadas.

Dentre essas associações apresentam-se a Associação de Produtores de plantas Ornamentais do Estado de Santa Catarina (APROESC), a Câmara Setorial de Flores e Plantas Ornamentais do Estado de Santa Catarina, o Instituto Brasileiro de Floricultura (IBRAFLOR) e o Mercado de Flores e Plantas Ornamentais (MERCAFLOR).

APROESC – Fundada em julho de 1988, tem como objetivo representar os interesses dos produtores de flores e plantas ornamentais. Promove reuniões mensais com participação de produtores de todo o estado de Santa Catarina, sendo cada reunião em uma cidade diferente. Seu atual presidente é o Sr. Dário Bergemann, produtor em Joinville. A APROESC é responsável pelo apoio na organização de vários eventos do setor como Fórum Nacional e o Encontro Estadual da floricultura, além de apoiar a criação da Câmara Setorial.

IBRAFLOR – O Instituto Brasileiro de Floricultura (IBRAFLOR) foi fundado na cidade de Joinville em 1994, com o objetivo de organizar a atividade da floricultura na região, representando, coordenando e defendendo os interesses de todos os agentes ligados à cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais. Hoje o IBRAFLOR está presente em 27 estados da União, possui 388 associados, incluindo as principais cooperativas e associações de produtores de todo o país, entre as quais, algumas representam juridicamente mais de 200 produtores, o que confere ao Instituto uma abrangência de mais de 2000 floricultores em todo o país (IBRAFLOR, 2006).

MERCAFLOR – É o Mercado do Profissional da Floricultura e do Paisagismo de Santa Catarina. Uma sociedade civil sem fins lucrativos, a associação tem como objetivo implantar um ponto comercial que funcione como um mercado, permitindo aos produtores de plantas ornamentais, flores e afins comercializar seus produtos para clientes profissionais cadastrados.

Localizado na cidade de Joinville, atendem também os estados de São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul. Uma das características principais do Mercaflor é a

oportunidade que dá aos produtores da região de comercializar seus produtos diretamente para o *trade*, oferecendo qualidade e melhores preços.

O Mercaflor possui uma área total de 11.500m², dos quais 950m² são construídos em estrutura metálica, telha térmica e iluminação natural, e constituídos de 36 módulos de boxes. Na sede também está o escritório administrativo e o de apoio aos novos negócios, além de contar com auditório, sala para cursos e docas privativas de carga (MERCAFLOR, 2006).

Além desta oportunidade de comercialização para os seus associados, o MERCAFLOR é responsável também pela realização de cursos, palestras e demonstrações para produtores, floristas e técnicos do setor.

CÂMARA SETORIAL DE FLORES E PLANTAS ORNAMENTAIS – É uma comissão formada por representantes do setor (organismos, órgãos e entidades públicas e privadas) formando uma paridade com instituições governamentais, que se reúnem para analisar, discutir e propor soluções relativas ao desenvolvimento da cadeia produtiva.

3.4 PROGRAMAS DE INCENTIVO A FLORICULTURA CATARINENSE

Para um melhor desempenho na atividade da floricultura estadual, é importante também que o Governo do Estado desenvolva programas que incentive o segmento. Em Santa Catarina, além dos programas nacionais, vigoram os programas estaduais. Um dos programas estaduais, explicado no item 3.4.2, é um aperfeiçoamento de um programa nacional, o Flora Brasiliis, mostrado no item 3.2.3.1.

3.4.1 Programa Florir Santa Catarina – PROFLOIR

O Programa Florir Santa Catarina é uma iniciativa do Governo do Estado e foi desenvolvido pela Secretaria de Estado da Agricultura e Desenvolvimento Rural, Secretaria de Estado da Educação, Ciência e Tecnologia, Secretaria de Estado da Cultura, Turismo e Esporte e Secretarias de Estado do Desenvolvimento Regional, em parceria com as Prefeituras Municipais.

Dentre os objetivos do programa está o estímulo ao desenvolvimento de uma alternativa de geração de renda para as pequenas propriedades, tornando-as mais atraentes para o turismo rural, por exemplo, ou ainda estimular o artesanato e a produção de flores e

plantas ornamentais, desenvolver ações que fortaleçam as iniciativas das associações, cooperativas e da organização comunitária produtiva para que possa atuar como integradora responsável pela comercialização da produção de seus filiados. Além disso, o programa visa o embelezamento, tornando as comunidades e propriedades rurais mais atraentes, aumentando a auto-estima de seus moradores e desenvolver campanhas de educação ambiental visando à recuperação e preservação do meio ambiente.

As comunidades e prefeituras que aderem ao programa são beneficiadas com cursos profissionalizantes de floricultura, paisagismo, jardinagem, manutenção de praças e jardins públicos e poda de árvores. O município de Joinville, além destes cursos pode contar também com o curso de turismo rural.

Este programa sugere algumas ações que estimulem a produção e comercialização de flores e plantas ornamentais como a escolha de uma flor ou planta símbolo do município, estimular a população a fazer e manter jardins em suas residências ou empresas, cuidar dos passeios, ajardinamento das escolas, promoção de concursos de jardins, adoção de praças, ruas ou avenidas por pessoas físicas ou jurídicas e estimular a organização de pólos de produção de flores e plantas ornamentais e de grupos de produtores para comercialização conjunta.

3.4.2 Certificado de Qualidade

Uma outra forma de incentivo para a produção de flores e plantas ornamentais foi implantada em 2002 em Santa Catarina, o Programa Setorial Integrado de Promoção de Exportação de Flores e Plantas Ornamentais - Flora Brasilis - o qual objetiva o desenvolvimento do pólo de produtores de flores e plantas ornamentais, situado na área triangular entre as regiões de Joinville - ao norte do estado, Rio do Oeste – no médio vale do Itajaí e a região da grande Florianópolis, promovendo a modernização das empresas participantes, alcançando ganhos de qualidade e produtividade com a melhoria das tecnologias e dos processos produtivos, além da profissionalização da gestão. E com isso possibilitar a inserção dessas empresas na atividade exportadora de forma sistemática, desenvolvendo ações conjuntas de logística de distribuição e abertura de novos mercados nacionais e internacionais.

Um dos resultados deste programa juntamente com a parceria entre a EPAGRI, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural/ Administração Regional de Santa Catarina (SENAR-AR/SC), SEBRAE/SC, MERCAFLOR e APROESC, foi apresentado em 2005, o

Selo Flora Brasilis. Este selo é o certificado de qualidade dos produtos da floricultura catarinense e deve representar o passaporte destes produtos para o mercado internacional.

O Certificado de Qualidade Flora Brasilis – Santa Catarina foi apresentado em duas categorias, Nacional e Estadual. O selo é concedido mediante aprovação de auditores da Comissão de Acreditação do Mercaflor após o atendimento dos requisitos para concessão do certificado, como controle de qualidade de produção, gerenciamento de propriedade e comercial e marketing.

De acordo com o SEBRAE (2006), a certificação é referendada pela *European Retailers Produce Working* (Eurepgap), importante associação alemã de empresas varejistas e supermercados, atuante no mercado europeu.

Abaixo são mostrados os selos da certificação, na categoria estadual e na nacional.



Figura 8 – Certificado de Qualidade Flora Brasilis – Santa Catarina
Fonte: SEBRAE Agronegócios, 2005.

Até o mês de julho de 2006, 14 (quatorze) empresas catarinenses foram certificadas pelo programa Flora Brasilis. Destas empresas, uma está localizada em Araquari, uma em Ascurra, uma em Camboriú, duas em Corupá, uma em Jaraguá do Sul, uma em Biguaçu, uma em Barra Velha e seis em Joinville.

CAPÍTULO 4 – CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE NA FLORICULTURA EM JOINVILLE

4.1 JOINVILLE: CIDADE DAS FLORES

Joinville é maior e mais rica cidade de Santa Catarina. Situado entre a Serra do Mar e a Baía de Babitonga, na região nordeste do Estado, o município de Joinville, com 500.000 habitantes, é o maior parque industrial e maior centro exportador de Santa Catarina, além de ser também o terceiro pólo industrial da Região Sul. A cidade concentra grande parte da atividade econômica na indústria, com destaque para os setores metal-mecânico, têxtil, plástico, metalúrgico, químico e farmacêutico.

Mesmo no meio de tanta tecnologia a cidade foi construída por imigrantes europeus na segunda metade do século XIX, em uma planície privilegiada pela natureza, entre a serra e o mar.

Esses imigrantes, em sua maioria protestante e agricultores sem recursos, que vinham em busca de dias melhores, trouxeram consigo tradições de seus países dentre elas o gosto pelo cultivo de flores.

Cada morador cultivava um jardim com muitas flores em sua residência e com o passar do tempo, começaram a recolher orquídeas no meio da Mata Atlântica, logo aprendendo a cultivá-las em seus jardins. Em 1936, um grupo de orquidófilos decidiu expor suas orquídeas para os amigos e fundaram a Exposição de Flores e Artes (EFA). Esta exposição, hoje conhecida como a tradicional Festa das Flores de Joinville, continua sendo realizada todos os anos, ocorrendo no mês de novembro, sendo promovida por seus organizadores com várias exposições de flores e plantas ornamentais, garantindo a Joinville o título de “Cidade das Flores”.

Hoje, o município de Joinville é o maior produtor estadual de flores e plantas ornamentais. A maior parte dos produtores está localizada na região de Pirabeiraba.

4.2 CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS PRODUTORES DE FLORES E PLANTAS ORNAMENTAIS DE JOINVILLE

O principal objetivo deste trabalho de pesquisa é identificar as principais estratégias competitivas das empresas produtoras de flores e plantas ornamentais do município de Joinville. Assim o foco do estudo são os produtores localizados neste município.

De acordo com a EPAGRI, o número de produtores de flores e plantas ornamentais em Joinville chega a 44, ante 370 produtores em todo o estado de Santa Catarina, ou seja, Joinville representa cerca de 12% dos produtores do estado.

Deste universo de 44 produtores, foram visitados 6 (seis), 14% do total, todos localizados no município de Joinville. A escolha foi feita aleatoriamente, de forma que a disponibilidade dos dirigentes ou proprietários das empresas produtoras coincidissem com a do pesquisador.

Tabela 1 – Número de Produtores de Flores e Plantas Ornamentais de SC e Joinville em 2006

	Nº	%
Produtores Santa Catarina	370	100
Produtores Joinville	44	12

Fonte: EPAGRI (2006)

Das empresas visitadas, todas são registradas como empresa rural e de capital 100% familiar. De acordo com o Estatuto da Terra, empresa rural são as propriedades com área de um a seiscentos módulos, explorada econômica e racionalmente em relação às possibilidades da região, tendo cerca de 50% de sua área aproveitada. Nessa categoria têm-se as médias propriedades. A definição para módulo rural, segundo o Estatuto da Terra é:

“O imóvel rural que, direta e pessoalmente explorado pelo agricultor e sua família, lhes absorva toda a força de trabalho, garantindo-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração, e eventualmente trabalho com ajuda de terceiros”. (Estatuto da Terra, 2006)

Mesmo registradas como empresa rural, os produtores visitados também têm registro de empresas comerciais para finalidades de comercialização dos seus produtos, como por exemplo, para a emissão de notas fiscais a distribuidores como floriculturas e *gardens centers*.

Duas das empresas visitadas utilizam uma área menor de 5 hectares para a produção, 3 (três) produzem em áreas entre 20 e 25 hectares e apenas uma produz numa área de 50 hectares. A maior parte das empresas, cinco das selecionadas, ou 70%,

iniciaram a produção de flores e plantas ornamentais a mais de 16 anos e a atividade vem passando de geração para geração, sendo uma tradição familiar a produção de flores e plantas ornamentais.

Tabela 2 – Tamanho das Propriedades dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006

Tamanho da Área de Produção (ha.)	Nº de Empresas	% sobre o total
1 a 10	2	34
20 a 30	3	50
40 a 50	1	16
Total	6	100

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

Empresa	Ano de Fundação	Origem do Negócio
1	1985	Formação Profissional dos Fundadores
2	2003	Técnica de Produção
3	1990	Tradição Familiar
4	1987	Tradição Familiar
5	1976	Tradição Familiar
6	1985	Tradição Familiar

Quadro 9 – Ano de Fundação e Origem do Negócio dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

O grande diferencial do estado de Santa Catarina na produção de flores e plantas ornamentais é a variedade de espécies produzidas que vai desde gramas, passando pelas flores de corte, de paisagismo até as plantas ornamentais de maior porte. Na Tabela 03 é possível observar que o produto predominante entre os produtores entrevistados são as plantas ornamentais, representando 100% no faturamento anual da maior parte das empresas pesquisadas. Apenas uma empresa produtora tem seu faturamento totalmente resultante da produção de flores e folhagens para corte.

Tabela 3 – Flores e Plantas Produzidas Pelos Produtores Seleccionados em Joinville, SC, 2006 e Participação % no Faturamento Anual

Tipos de Plantas Produzidas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Flores e folhagens de corte	12%	100%				
Plantas Ornamentais	88%		100%	70%	100%	100%
Gramas				30%		

Fonte: Pesquisa de Campo, (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

As empresas entrevistadas não revelaram o faturamento anual, porém, de acordo com Sr. Jordi Castan, produtor em Joinville, a média de faturamento por hectare no cultivo de flores é de aproximadamente R\$ 75 mil por ano (A Notícia *apud* SEBRAE, 2006).

Quanto à produção anual, a capacidade produtiva varia bastante de acordo com a área disponibilizada para o plantio. Na Tabela 4, observa-se que cada empresa apresenta uma média diferente de mudas por hectare. Esta variação pode ser resultado da variedade de plantas produzidas por cada produtor e até mesmo porque um mesmo produtor trabalha com espécies diferentes de plantas ornamentais as quais necessitam de espaços diferentes entre uma muda e outra. Como esta pesquisa tem como objetivo analisar o comportamento estratégico e econômico das empresas, a análise não se ateve às informações como técnicas de produção para cada espécie de flores e plantas ornamentais.

Tabela 4 – Produtividade por Hectare dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Seleccionados em Joinville, SC, 2006

Capacidade de Produção	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Área para Plantio (ha)	20.000	3.000	10.000	42.000	15.000	2.000
Mudas Produzidas	25	5	20	22	50	3
Média de Mudas por Hectare	800	600	500	1909	300	666

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

Assim como em qualquer outra atividade econômica, as empresas produtoras de flores e plantas ornamentais também buscam melhorar a eficiência produtiva no seu dia a dia. Para isso, algumas medidas são adotadas e contribuem significativamente no desempenho da empresa. Dentre essas medidas, as que são de maior importância para as empresas selecionadas são: Treinamento de pessoal, investimento em planejamento e controle da produção, diminuição dos custos dos insumos e ainda a modernização das instalações, processos e tecnologias, conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5 – Medidas Adotadas pelos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006, que Contribuem para o Sucesso da Empresa

CRITÉRIOS*	1	2	3	% Total
Diminuir os custos dos insumos	0	0	100	100
Modernizar instalações, processo e tecnologia	0	0	100	100
Terceirizar	83,3	16,7	0	100
Treinar pessoal	0	0	100	100
Novas matérias-primas (substratos/adubo/fertilizante)	0	33,3	66,7	100
Melhorar o <i>layout</i> da empresa	0	66,7	33,3	100
Investir em planejamento e controle da produção	0	0	100	100
Diversificar a produção	16,7	83,3	0	100
Atender aos requisitos para obter o Selo de Qualidade	33,3	33,3	33,3	100

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

* Critérios: 1 – sem importância; 2 – pouca importância; 3 – muito importante.

Conforme mostrado no capítulo anterior, Santa Catarina é o primeiro estado brasileiro a certificar seus produtos da floricultura com um selo de qualidade, o Flora Brasilis. Em Joinville, de acordo com o Mercaflor (2006), são seis empresas certificadas, destas, três foram visitadas. Segundo os entrevistados, ainda é muito recente para falar em resultado da certificação, mas todos acreditam que num futuro não muito longe, começarão a colher os frutos deste trabalho, o reconhecimento de terem um produto de qualidade, inspecionado em todas as etapas de produção, desde o preparo do solo para o recebimento das mudas até a logística para a entrega do produto final para seus consumidores.

Aqueles que ainda não são certificados mostram interesse em adequarem seus processos produtivos dentro das normas do Selo Flora Brasilis, apesar de ainda acharem que a falta deste selo não afetará seu desempenho no mercado.

É possível verificar uma grande preocupação com a qualidade do produto final entre todos os produtores. Com relação ao diferencial da empresa, a qualidade do produto aparece com resposta para todos os entrevistados. A floricultura trabalha com produtos sensíveis e por enquanto está voltada para um grupo seletivo de consumidores. Por isso o consumidor, cada vez mais exigente, ao comprar uma flor ou uma planta ornamental, antes de ir à busca do melhor preço, procura por produtos com qualidade, ou seja, aquelas plantas visivelmente saudáveis, tratadas com os melhores insumos e que terão, conseqüentemente uma maior durabilidade.

Além da qualidade dos produtos, um dos produtores citou também sua especialidade nas plantas oferecidas como um diferencial da sua empresa. Ao trabalhar com uma linha de produtos mais enxuta, o produtor acredita poder oferecer produtos com maior qualidade, pois pode voltar a maior parte de investimentos em tecnologia e acúmulo de conhecimento para o melhoramento de uma espécie especificamente.

Outro item lembrado como um diferencial deste mesmo produtor foi sua logística de distribuição. A empresa atende pedidos recebidos on-line, de todo o Brasil, e a entrega é feita via transportadora em embalagens especiais para o transporte das plantas. Seus produtos são de pequeno porte, possibilitando esta facilidade a seus clientes.

Todas as empresas selecionadas citaram que adotam e acham importante todos os procedimentos citados na Tabela 6 para o controle de qualidade de seus produtos com exceção do registro de controle de qualidade que foi citado por 50% das empresas selecionadas.

Tabela 6 – Procedimentos para Controle de Qualidade dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006

Procedimentos para Controle de qualidade	Nº de Empresas	% sobre Total Empresas
Inspeção de matéria-prima	6	100
Inspeção do processo produtivo	6	100
Inspeção no produto acabado	6	100
Registros de controle de qualidade	3	50
Treinamento para o monitoramento do processo prod.	6	100

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

Com isso é possível verificar que mesmo preocupados com a qualidade de seus produtos, os produtores em Joinville ainda não acham tão importante estarem certificados pelo Selo Flora Brasiliis ou outro registro de qualidade.

4.3 ESFORÇO DE VENDA

Os produtores de flores e plantas ornamentais de Joinville estão voltados, principalmente para o atendimento do mercado interno. Das seis empresas entrevistadas apenas duas delas já tiveram a experiência de exportar seus produtos, porém devido ao alto custo e a burocracia, desistiram de continuar atendendo ao mercado externo. Estas empresas esperam que isto venha a mudar com os programas de incentivos à exportação, com o Flora Brasiliis, por exemplo.

Durante a pesquisa, foi possível verificar um otimismo entre os produtores pesquisados, quanto à tendência do mercado interno e externo. Todos os entrevistados opinaram que o mercado interno tende a melhorar muito nos próximos anos, pois acreditam que o mercado de flores e plantas ornamentais, principalmente no Brasil, ainda é muito novo, que este ainda é um tipo de produto que não faz parte do hábito de compra dos

consumidores brasileiros, tornando assim ainda possível conquistar um grande mercado consumidor em potencial.

Lembrando que o consumo per capita no Brasil é muito baixo se comparado com países como a Suíça e Noruega. De acordo com o IBRAFLOR (2006), o consumo doméstico gira em torno de US\$ 4,70 per capita enquanto na Suíça e Noruega, em torno de US\$ 170,00 e US\$ 143,00, per capita, respectivamente.

Na tentativa de conquistar novos consumidores e até mesmo aumentar o consumo dos já existentes, as empresas produtoras de flores e plantas ornamentais também realizam pesquisas de mercado para conhecer melhor quais as necessidades e desejos dos consumidores. Dentre as entrevistadas, como mostra a Tabela 7, os principais objetivos nas pesquisas de mercado são: identificar tendências do mercado e futuras demandas, conhecer os hábitos dos consumidores, identificar a satisfação do consumidor quanto à qualidade dos produtos e conhecer o nível de satisfação no atendimento. Identificar novos mercados também é objetivo dos produtores pesquisados, porém com menor importância.

Tabela 7 – Objetivos das Pesquisas de Mercado dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006

CRITÉRIOS	1	2	3	% Total
Identificar novos mercados		33,3	66,7	100
Identificar tendências do setor de flores e plantas ornamentais e futura demanda			100	100
Conhecer os hábitos dos consumidores			100	100
Identificar a satisfação quanto ao grau de qualidade do produto			100	100
Conhecer o nível de satisfação no atendimento			100	100

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

* Critérios: 1 – sem importância; 2 – pouca importância; 3 – muito importante.

Nas pesquisas de mercado, as empresas entrevistadas também procuram identificar quais as características que seus consumidores valorizam ao adquirirem seus produtos. Classificado por grau de importância, mostrado na Tabela 8, observou-se que a característica mais valorizada, para todas as empresas, foi a qualidade do produto vendido, por se tratar principalmente de produtos delicados, que exigem cuidados especiais desde o início do processo, como cuidados com a terra, a escolha dos melhores substratos e de mudas saudáveis, até o processo de distribuição, onde exige maior atenção, pois as plantas devem ser transportadas adequadamente para não serem danificadas durante o transporte.

O fato de os produtores de flores e plantas ornamentais negociarem seus produtos principalmente com o comércio atacadista, que irão repassar esses produtos para seus

consumidores, justifica a resposta dos produtores pesquisados para as duas características mais valorizadas pelos seus compradores, depois da qualidade dos produtos. O fator prazo de entrega representa 83,3% das respostas e em seguida, com 66,7% das respostas, o prazo de pagamento.

É de suma importância um *garden center*, por exemplo, ter sempre em seu espaço de venda várias opções em flores e plantas ornamentais para oferecer aos seus clientes, assim como cumprir prazos de entrega nos pedidos destes clientes, por isso a importância do cumprimento do prazo de entrega de seus fornecedores, os produtores de flores e plantas ornamentais. Assim como é relevante que esses mesmos fornecedores dêem algum prazo de pagamento para seu cliente, o *garden center*, pois assim ele terá mais tempo para vender seu produto e ter o dinheiro em caixa para o pagamento dos fornecedores.

Continuando a análise da Tabela 8, observa-se que na característica da diversificação de produtos, todos os produtores concordam que este seja um item valorizado pelos seus clientes, alguns em menor grau de importância indo até ao grau máximo.

Uma característica que é muito pouco valorizada pelos clientes, para os produtores pesquisados, é a tradição da empresa, ficando assim mais difícil conquistar a fidelidade do cliente. Em relação às questões ambientais, 50% dos pesquisados responderam que seus clientes não têm nenhuma preocupação em saber se as flores ou as plantas ornamentais que estão comprando são produzidas de forma a não prejudicar o meio ambiente, e 50% responderam que é muito pouco, mas existe algum tipo de preocupação entre seus consumidores.

Apenas dois produtores citaram outras características, não citadas no questionário, valorizadas pelos seus clientes. Um deles falou do conhecimento técnico e o outro do preço dos produtos.

Tabela 8 – Características Valorizadas pelo Consumidor de Flores e Plantas Ornamentais

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	% Total
Valorização da tradição da empresa	16,7	66,7	16,7	100
Obtenção de prazo de pagamento		33,3	66,7	100
Preocupação com o prazo de entrega		16,7	83,3	100
Qualidade do Produto			100	100
Preocupação com questões ambientais	50	50		100
Diversificação de produtos (flores)		50	50	100
Outros			33,3	33

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

*** Critérios: 1 – sem importância; 2 – pouca importância; 3 – muito importante.**

Nesta questão, quanto às características valorizadas pelos clientes, houve bastante diversificação nas respostas. Esta diversificação pode se dar ao fato de que nem todos os produtores vendem seus produtos para os mesmos grupos de consumidores. Algumas têm como seus principais consumidores as empresas atacadistas, enquanto outras têm seu faturamento vindo principalmente de vendas para o varejo.

Dentre os fatores que exercem influência sobre o desempenho das vendas, os produtores pesquisados novamente mostram a importância na qualidade dos seus produtos, pois todos responderam que este é o item que apresenta maior influência sobre suas vendas, juntamente com, preço, prazo de entrega, capacidade de atendimento e mão-de-obra qualificada, como mostra a Tabela 9. Outros fatores também exercem alguma influência sobre as vendas, mesmo de forma menos expressiva. Dentre eles estão: propaganda e publicidade, serviços de pós-venda aos clientes, diferenciação e desenvolvimento de novos produtos.

Tabela 9 – Fatores que Exercem Influência sobre o Desempenho das Vendas para os Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	% Total
Propaganda/publicidade		100		100
Tradição da empresa	16,7	50	33,3	100
Qualidade do produto			100	100
Preço do produto			100	100
Prazo de entrega			100	100
Capacidade de atendimento			100	100
Mão de obra qualificada			100	100
Desenvolvimento de novos produtos		100		100
Serviços pós-venda aos clientes		100		100
Diferenciação do produto		100		100

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

*** Critérios: 1 – sem importância; 2 – pouca importância; 3 – muito importante.**

Destaca – se no item publicidade e propaganda a iniciativa da APROESC, ao elaborar o Guia dos Produtores de Plantas Ornamentais de Santa Catarina, listando seus associados e mostrando em fotos coloridas as plantas produzidas por estes. Das empresas pesquisadas, cinco estão neste catálogo. Outro meio de divulgação dos produtos catarinenses, é o Guia Comercial Flora Brasilis, onde são mostrados os principais produtos da pauta de exportação da floricultura brasileira, trazendo os principais pólos de produção nacional, dentre eles Santa Catarina.

Além destes catálogos, todas as empresas pesquisadas divulgam seus produtos através de *folders* e catálogos distribuídos entre seus clientes e em eventos do setor como

as feiras promovidas pelas associações e pelos próprios produtores. Todas as empresas entrevistadas também disponibilizam de *sites* na *internet*, uma forma de divulgação dos produtos e serviços oferecidos que abrangem um número muito maior de clientes, pois assim não só aqueles que costumam visitar as feiras poderão conhecer o trabalho destas empresas. Através de seus *sites*, por exemplo, há a possibilidade de seus clientes já encaminharem pedidos para agilizarem a entrega.

Dos seis produtores de flores e plantas ornamentais de Joinville selecionados, quatro têm como principal centro de distribuição dos seus produtos o Mercaflor, dois destes também utilizam o espaço da empresa para fazer a distribuição e um outro distribui também no Ceasa de Campinas, São Paulo. Os outros dois produtores selecionados apenas utilizam o espaço da empresa para a distribuição.

EMPRESA	LOCAL DE DISTRIBUIÇÃO
Empresa 1	Mercaflor
Empresa 2	Mercaflor e Ceasa de Campinas (Ceagesp)
Empresa 3	Na própria empresa
Empresa 4	Mercaflor e na própria empresa
Empresa 5	Na própria empresa
Empresa 6	Mercaflor e na própria empresa

Quadro 10 – Principais Centros de Distribuição dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006

Fonte: Pesquisa de Campo, (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

Uma das empresas pesquisadas recebe pedidos pelo *site*, inclusive de clientes varejistas com entrega em qualquer parte do Brasil, utilizando serviços de transportadoras que hoje já disponibilizam de embalagens especiais para o transporte de plantas, de forma que estas cheguem aos compradores com a mesma qualidade e beleza que saíram do produtor.

Para se manterem em um mercado competitivo, as empresas devem estar sempre atentas às ações dos seus concorrentes e buscar formas de acompanhar o mercado. Para isso é necessário, entre outras coisas, fazer algumas inovações em sua empresa, seja no processo produtivo, na forma de atender seus clientes ou na aparência da empresa.

Neste sentido, os produtores de flores e plantas ornamentais em Joinville, nos últimos 6 (seis) anos também fizeram algum tipo de inovação nos seus negócios. Dentre os empresários pesquisados, 100% deles afirmaram que introduziram novas técnicas de produção e que essas foram de suma importância para melhorar o desempenho de seus negócios. Logo em seguida aparece com 83,3% a introdução de novas matérias-primas,

expansão da área de produção e introdução de novas técnicas de gestão como inovações também muito importantes. Outras inovações também ocorreram, porém com um grau de importância um pouco menor, como diversificação e lançamento de novos produtos e mudanças no *layout* da empresa.

Tabela 10 – Inovações Adotadas pelos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006

INOVAÇÕES	1	2	3	% Total
Lançamento de novos produtos		33,3	66,7	100
Diversificação de produtos		33,3	66,7	100
Inclusão de novas máquinas/equip. na empresa		66,7	33,3	100
Introdução de novas matérias-primas		16,7	83,3	100
Mudanças no <i>layout</i> da empresa		33,3	66,7	100
Expansão das áreas de produção		16,7	83,3	100
Introdução de novas técnicas de produção			100	100
Introdução de novas técnicas de gestão		16,7	83,3	100

Fonte: Pesquisa de Campo, (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

*** Critérios: 1 – sem importância; 2 – pouca importância; 3 – muito importante.**

São várias as fontes de informações que os produtores de Joinville se utilizam para verificar a necessidade de inovações. Além da pesquisa de mercado, mostrada anteriormente, existem outras formas de obter as informações necessárias. Dentre as mais frequentes estão as feiras, nacionais e internacionais, promovidas pelo segmento de flores e plantas ornamentais e a cooperação com os clientes, citadas por 100% dos entrevistados. Seguida destas, com 83,3% das respostas, estão as publicações especializadas e visitas em outras empresas fora da região. No ano de 2005, produtores de Santa Catarina tiveram a oportunidade de conhecer a produção de flores e plantas ornamentais em Costa Rica e Sri Lanka. Segundo os entrevistados que participaram deste intercâmbio, foi de grande importância poder observar outras técnicas de produção e de comercialização assim como puderam levar novas experiências para os produtores destes dois países.

Para 66,7% dos entrevistados outras fontes de informações são utilizadas frequentemente, como: ocasiões sociais, cooperação com empresas locais, troca de informações entre associados, visita de outros empresários e o intercâmbio com centros tecnológicos e outras instituições como o SEBRAE e EPAGRI, por exemplo.

Tabela 11 – Fontes de Informações para Processos Inovativos Utilizadas pelos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006

FONTE	Frequente	Ocasional	Nunca	% Total
Feiras – Nacionais e internacionais	100			100
Ocasões sociais (bares, clubes, etc)	66,7	16,7	16,7	100
Cooperação com fornecedores	16,7	50	33,3	100
Cooperação com clientes	100			100
Publicações especializadas	83,3	16,7		100
Cooperação com empresas locais	66,7	33,3		100
Visita em outras empresas fora da região	83,3		16,7	100
Troca de informações entre associados	66,7	33,3		100
Visita de outros empresários	66,7	33,3		100
Consultores especializados	16,7	66,7	16,7	100
Intercâmbio com centros tecnológicos e outras instituições (EPAGRI/Sebrae/APROESC/Mercaflor)	66,7	16,7	16,7	100

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

Entre os produtores pesquisados, todos afirmaram que utilizam principalmente de recursos próprios para a aplicação das inovações ou projetos de interesse da empresa. Apenas dois utilizam de bancos oficiais de desenvolvimento, porém com pouca frequência.

De acordo com os produtores, os juros cobrados nos financiamentos ainda são muito altos de forma a inviabilizar o negócio.

Tabela 12 – Fontes de Financiamentos dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006

FONTES	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Recursos Próprios	X	X	X	X	X	X
Banco oficial comercial						
Banco oficial de desenvolvimento			X	X		
Bancos privados						
Recursos Externos						

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

4.4 MERCADO

No que se refere à definição dos preços, para os produtores pesquisados a principal base utilizada é o movimento da oferta e demanda do mercado, característica de um mercado competitivo. Como mostra a Tabela 13, 50% dos produtores pesquisados citaram que utilizam o *mark up* como base para a definição dos preços. Apenas 16,7% dos entrevistados disseram que o retorno mínimo do capital investido tem alguma influência na decisão do preço.

Segundo os produtores, o retorno do capital torna-se difícil devido aos elevados custos das terras. De acordo com o FNP (2006), empresa de consultoria econômica

especializada no agronegócio, as terras na região de Joinville são as mais caras do Brasil, chegam a custar R\$ 28.000,00 por hectare, ante uma média de R\$ 6.373,00 por hectare no estado de Santa Catarina.

Definir o preço de modo a evitar a entrada de novos concorrentes não é prática entre os produtores de flores e plantas ornamentais selecionados em Joinville, todos os entrevistados justificaram suas respostas colocando que o segmento não tem estrutura para evitar a entrada de novos concorrentes. O mercado é competitivo, não apresenta barreiras significativas para a entrada de novos produtores. Essas barreiras são contornáveis, como por exemplo, as terras para o plantio. Com apenas cerca de 2 hectares é possível iniciar uma boa produção de flores e plantas ornamentais.

Tabela 13 – Principais Bases Utilizadas Pelos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006, Para Fixação de Preços

CRITÉRIOS	1	2	3	% Total
Custo total mais margem percentual (<i>mark up</i>)		50	50	100
Em função do mercado (oferta x demanda)		16,7	83,3	100
Retorno mínimo do capital investido	50	33,3	16,7	100
Evitar entrada de novos concorrentes	100			100

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

*** Critérios: 1 – sem importância; 2 – pouca importância; 3 – muito importante.**

Mesmo utilizando as bases mostradas na Tabela 13 para a determinação dos preços, outros fatores também exercem influências. Como mostrado anteriormente, o custo da produção é o que exerce maior influência, juntamente com a concorrência no setor, com 83,3%. Em seguida aparecem, com 66,7%, os custos de transporte e de armazenamento como grandes influenciadores no preço do produto final. Na verdade todos os fatores mostrados na Tabela 14 apresentam alguma influência na determinação dos preços, porém com menor importância.

Para os produtores selecionados, o fator que exerce menor influência na determinação dos preços é a disponibilidade de matéria-prima, devido ao fácil acesso a esse item.

Tabela 14 – Fatores que Exercem Influência na Determinação do Preço Final das Flores e Plantas Ornamentais dos Produtores Seleccionados em Joinville, SC, 2006

CRITÉRIOS	1	2	3	% Total
A concorrência existente no setor		16,7	83,3	100
A disponibilidade de matéria-prima	16,7	33,3	50	100
A política fiscal do Governo	16,7	33,3	50	100
Custos do transporte		33,3	66,7	100
Custos de produção		16,7	83,3	100
Custos de armazenamento		33,3	66,7	100
O preço fixado pela concorrência	50		50	100

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

*** Critérios: 1 – sem importância; 2 – pouca importância; 3 – muito importante.**

A escolha dos fornecedores também é um fator importante para o desenvolvimento de um bom trabalho para os produtores de flores e plantas ornamentais de Joinville. Dentre os critérios de maior importância para a escolha dos fornecedores estão a garantia do prazo de entrega, o cumprimento de especificações técnicas e a qualidade dos produtos. Preço baixo, facilidade nas negociações para pagamento e relações de longo prazo são itens que não tem grande importância para os produtores pesquisados.

Tabela 15 – Critérios Adotados para a Escolha dos Fornecedores dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Seleccionados em Joinville, SC, 2006

CRITÉRIOS	1	2	3	% Total
Preço baixo		66,7	33,3	100
Facilidade nas negociações para pagamento		66,7	33,3	100
Garantia dos prazos de entrega			100	100
Cumprimento de especificações Técnicas			100	100
Garantia da qualidade dos produtos			100	100
Busca de relações de longo prazo/parceria		50	50	100

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

*** Critérios: 1 – sem importância; 2 – pouca importância; 3 – muito importante.**

As localizações dos principais fornecedores dos produtores seleccionados são: a região de Joinville, Rio Grande do Sul, outras regiões em Santa Catarina, Paraná, Minas Gerais e São Paulo.

Dos produtores Pesquisados, 100% compra algum tipo de matéria-prima na região de Joinville, no estado do Paraná e em São Paulo. Em Joinville o principal material comprado são os substratos e fertilizantes. Os estados de São Paulo e Paraná são os principais fornecedores de vasos e embalagens. Quatro produtores, ou seja, 66,7% dos entrevistados também compram de fornecedores localizados em outras regiões do estado de Santa Catarina, como na Grande Florianópolis, por exemplo e 50% compram também do Rio Grande do Sul. Apenas um produtor citou Minas Gerais como localização de

fornecedores, onde compra parte das sementes necessárias para sua produção. Um outro fornecedor também afirma importar algum tipo de defensivo, mesmo com pouca frequência.

Tabela 16 – Localização dos Principais Fornecedores dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006

MATÉRIA-PRIMA	REG. JOINVILLE	RS	SC	PR	MG	SP
Empresa 1	X		X	X		X
Empresa 2	X	X	X	X	X	X
Empresa 3	X			X		X
Empresa 4	X	X	X	X		X
Empresa 5	X	X	X	X		X
Empresa 6	X			X		X

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

Quanto às vantagens de trabalhar com fornecedores da região de Joinville, para 100% dos pesquisados a principal vantagem está no custo do transporte, o que torna o preço das matérias-primas mais baixo do que em outras regiões. Tanto que em seguida, com 83,3% vem o preço e também a rapidez na entrega como vantagens importantes nas compras feitas na região. Outras vantagens, como assistência técnica e atributos de qualidade também são considerados, porém com menor nível de significância.

Tabela 17 – Vantagens em Comprar de Fornecedores da Região de Joinville para os Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006

VANTAGENS	1	2	3	% Total
Rapidez na entrega		16,7	83,3	100
Custos de transportes			100	100
Assistência técnica	50	33,3	16,7	100
Vantagens de preço		16,7	83,3	100
Atributos de qualidade	50	33,3	16,7	100

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

*** Critérios: 1 – sem importância; 2 – pouca importância; 3 – muito importante.**

4.5 RECURSOS HUMANOS

A área de recursos humanos exige muita atenção dos empresários em qualquer setor da economia. Não adianta uma empresa estar bem equipada e não ter pessoas capazes de operar suas máquinas. Assim como para oferecer um bom nível de atendimento aos seus clientes, é preciso ter uma equipe treinada para tal finalidade.

Dentro da atividade de produção de flores e plantas ornamentais isso não é diferente. Um produtor para ter plantas com qualidade é preciso ter colaboradores treinados na área, pessoas que tenham conhecimento de como devem plantar, quando está na hora da poda e quando a planta está pronta para a venda, por exemplo.

O Quadro 18 mostra o número de funcionários em cada empresa pesquisada. As empresas que tem um número bem reduzido de colaboradores são aquelas que não dispõem de uma área maior do que 5 hectares para produção. Todos os funcionários são contratados com carteira assinada. Das empresas selecionadas, apenas uma afirmou que utiliza de mão-de-obra temporária, os diaristas, quando a produção está em alta e seus funcionários não conseguem manter em dia todas as atividades, porém isso não ocorre com muita frequência.

Tabela 18 – Número de Funcionários dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006

EMPRESA	Nº DE FUNCIONÁRIOS
Empresa 1	25
Empresa 2	4
Empresa 3	17
Empresa 4	20
Empresa 5	30
Empresa 6	6

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

Quanto ao nível escolar, na Tabela 19 é possível observar que a maioria, 64,71% dos empregados na atividade de produção de flores e plantas ornamentais das empresas selecionadas, não passaram do primeiro grau escolar. Com o nível médio aparecem 21,57%, 10,78% com o universitário, 1,96% que realizaram mestrado e 0,98% com doutorado.

Dentre aqueles com nível de mestrado e doutorado, dois são proprietários da empresa e o terceiro é o filho do proprietário de outra empresa. Aqueles com nível superior, alguns em andamento outros formados, são pessoas que estão ligados à administração da empresa, inclusive alguns proprietários, e outros ligados à produção, como engenheiros agrônomos. Dos 22 funcionários com 2º grau, apenas 6 (seis) são técnicos em floricultura.

Tabela 19 – Nível de Escolaridade dos Funcionários dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Seleccionados em Joinville, SC, 2006

EMPRESA	NÍVEL DE ESCOLARIDADE						Nº Total de Funcionários
	1º Grau	2º Grau	Superior	Pós-Graduação	Mestrado	Doutorado	
Empresa 1	19	3	3				25
Empresa 2	1	1	2				4
Empresa 3	8	5	2		1	1	17
Empresa 4	12	6	2				20
Empresa 5	21	6	2		1		30
Empresa 6	5	1					6
Total	66	22	11	0	2	1	102
%	64,71%	21,57%	10,78%	0,00%	1,96%	0,98%	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

Para os produtores de flores e plantas ornamentais de Joinville, um dos maiores problemas enfrentados é a falta de mão-de-obra qualificada na região. Para melhorar esse quadro, as associações têm promovido cursos técnicos oferecidos aos que já trabalham na área e para aqueles que querem conhecer um pouco mais de floricultura e jardinagem. Porém, uma das reclamações dos produtores é que mesmo investindo nos treinamentos, acabam perdendo com muita facilidade aqueles funcionários que participaram dos cursos. Alguns acabam se empregando na indústria, onde afirmam ganhar mais, outros, trocam seu emprego fixo por outros que oferecem mais, porém são temporários. Neste caso, os produtores alegaram ser consequência da falta de escolaridade, onde acabam agindo sem pensar nas consequências.

Uma outra colocação destes produtores é que as pessoas ainda sentem vergonha ao falarem que trabalham como floricultor, pois a atividade não é vista como uma profissão, e sim uma opção para quem não consegue um emprego melhor. Isto se deve a falta de profissionalização da atividade.

Este quadro poderia mudar com a formação de um maior número de técnicos em floricultura e até mesmo a especialização para a atividade nos cursos de graduação nas áreas afins.

Dentre os funcionários mostrados no Quadro 19, apenas 6 (seis) são técnicos em floricultura.

Tabela 20 – Necessidades de Profissionais para os Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados de Joinville, SC, 2006

INICIATIVAS	1	2	3	% Total
Treinamento especializado para a produção	0	16,7	83,3	100
Treinamento especializado para a logística – distribuição	0	50	50	100
Formação de técnicos e especialistas na atividade	0	16,7	83,3	100

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

* Critérios: 1 – sem importância; 2 – pouca importância; 3 – muito importante.

4.6 RELAÇÕES SETORIAIS

Em alguns aspectos, verifica-se uma boa cooperação entre os produtores de flores e plantas ornamentais de Joinville. Esta cooperação ocorre com maior intensidade quando o assunto é divulgação da atividade. Tanto que todos os produtores pesquisados afirmam que existe uma forte cooperação para a organização de feiras e o marketing setorial.

A cidade de Joinville tem um dos maiores eventos na atividade da floricultura, a tradicional “Festa das Flores”. Esta festa é realizada anualmente e conta com vários expositores do estado de Santa Catarina onde podem expor seus produtos e realizar vários negócios.

Outro aspecto onde ocorre forte cooperação, de acordo com os produtores pesquisados, é na troca de informações da atividade, citada por 83,3%, e em seguida aparece com 66,7% das respostas as negociações com o Governo. Neste sentido entram o papel das associações. É através delas que os produtores conseguem levar suas reivindicações com mais força aos governantes, buscando saídas para amenizar, por exemplo, as cargas tributárias e buscar incentivos para o desenvolvimento da atividade.

Tabela 21 - Cooperação entre as Empresas Realizadas pelos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Seleccionados em Joinville, SC, 2006

ASPECTOS	1	2	3	% Total
Desenvolvimento tecnológico		83,3	16,7	100
Organização de Feiras			100	100
Processo de Exportação	66,7	16,7	16,7	100
Processo de Importação	66,7	16,7	16,7	100
Negociação com o Governo	33,3		66,7	100
Empréstimos de insumos	50	33,3	16,7	100
Troca de informações da atividade		16,7	83,3	100
Solução de problemas comuns (transporte/armazenamento)		50	50	100
Marketing setorial			100	100

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

* Critérios: 1 – sem importância; 2 – pouca importância; 3 – muito importante.

Para os produtores seleccionados esta cooperação dentro da atividade em Joinville já trouxe algum resultado. Como mostra a Tabela 21, para 66,7% dos produtores pesquisados a cooperação possibilitou abertura de novos mercados e o lançamento de novos produtos. Outros resultados também ocorreram como revitalização do setor, aumento da produção, do faturamento, da produtividade e da qualidade da mão-de-obra.

Mesmo com resultados ainda tímidos, para os produtores seleccionados, um aumento no nível de cooperação dentro da atividade de floricultura e o fortalecimento das associações dos produtores, poderia incrementar ainda mais os resultados da atividade não só em Joinville como também em todo o estado de Santa Catarina. Uma sugestão de um dos produtores visitados é a formação de uma cooperativa para a exportação dos produtos catarinenses, diminuindo os custos transacionais para cada produtor exportador.

Tabela 22 – Resultados da Cooperação entre os Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Seleccionados em Joinville, SC, 2006

RESULTADOS	1	2	3	% Total
Aumento de produtividade	0	50	50	100
Novos produtos	0	33,3	66,7	100
Revitalização do setor	0	50	50	100
Aumento da produção	0	50	50	100
Aumento do faturamento	0	50	50	100
Aumento da qualidade da mão-de-obra	0	50	50	100
Abertura de novos mercados	0	33,3	66,7	100
Redução de custos	0	50	50	100

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

* Critérios: 1 – sem importância; 2 – pouca importância; 3 – muito importante.

4.7 ASPECTOS SISTÊMICOS

Entre os problemas sistêmicos e institucionais que afetam o desempenho dos produtores de flores e plantas ornamentais selecionados em Joinville, foi considerado muito importante o fator incentivo à Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), com 100% das respostas. Em seguida aparecem a política tributária, a de comércio exterior e o custo do capital para investimento, citado por 83,3% dos pesquisados. A política de transporte aparece como um fator muito importante para 66,7%, a de desenvolvimento agroregional para 50% e a que menos atinge os resultados das empresas é a política cambial, com 33,3% das respostas.

Para os produtores pesquisados, um maior incentivo à P&D, possibilitaria chegar ao resultado final da produção com plantas de qualidade superior, que se destacariam no mercado estadual e nacional. Quanto ao custo do capital investido e à política tributária, para esses produtores, seus investimentos na produção nos últimos anos não foram maiores justamente devido a esses dois fatores. Os juros para um empréstimo são muito alto, o que inviabiliza o investimento.

Tabela 23 – Problemas Sistêmicos e Institucionais que afetam o Desempenho dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006

FATORES	1	2	3	% Total
Política de transporte rodo-portuário (tarifas/qualidade)	16,7	16,7	66,7	100
Política tributária		16,7	83,3	100
Política de desenvolvimento agroregional	33,3	16,7	50	100
Política de comércio exterior	16,7		83,3	100
Política cambial estável	50	16,7	33,3	100
Incentivo a P&D			100	100
Custo do capital para investimento		16,7	83,3	100

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

*** Critérios: 1 – sem importância; 2 – pouca importância; 3 – muito importante.**

Dentre as decisões políticas que devem ser tomadas para apoiar o desenvolvimento da atividade de produção de flores e plantas ornamentais, por ordem de importância, os produtores selecionados classificaram em primeiro lugar os programas específicos para o desenvolvimento da atividade. Como anteriormente, aqui aparece a importância do incentivo à P&D. Em seguida aparecem as mudanças na alíquota dos impostos, inclusive os trabalhistas, e a política de estímulo às exportações, citado por 83,3% dos empresários pesquisados. As questões relacionadas ao crédito, aparecem com 66,7% pois para os

produtores, solucionando as outras questões, o crédito, conseqüentemente seria mais acessível para todos, pois com melhores resultados as possibilidades de um financiamento aumentariam consideravelmente.

Tabela 24 – Políticas para Melhorar o Desempenho da Atividade Segundo os Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006

DECISÕES	1	2	3	% Total
Mudança na alíquota dos impostos		16,7	83,3	100
Política de estímulo às exportações		16,7	83,3	100
Restrição de crédito e taxa de juros		33,3	66,7	100
Programas específicos para o desenvolvimento			100	100

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

* Critérios: 1 – sem importância; 2 – pouca importância; 3 – muito importante.

De acordo com os produtores selecionados, para a atividade chegar a um bom resultado no seu desenvolvimento, é preciso ter a colaboração de algumas instituições, governamentais ou não. Estes produtores fizeram uma avaliação dos principais órgãos e instituições que, de alguma forma, tem participação neste desenvolvimento. Os que apresentaram melhor atuação foram o SEBRAE e a EPAGRI com 50% das respostas. O Mercator aparece com 16,7% em boa atuação e 83,3% em média. A APROESC é avaliada por 16,7% dos produtores como boa atuação e 16,7% média. As piores avaliações ficaram com os órgãos governamentais, como o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, a Secretaria de Estado da Agricultura e Desenvolvimento Rural e a Secretaria Municipal da Agricultura.

Tabela 25 – Avaliação de Instituições de Acordo com os Produtores de Flores e Plantas Ornamentais Selecionados em Joinville, SC, 2006

INSTITUIÇÃO	AVALIAÇÃO				% Total
	Excelente	Boa	Média	Ruim	
APROESC		16,7	16,7	66,7	100
SEBRAE		50	50		100
EPAGRI		50	50		100
Mapa (Governo Nacional)				100	100
Sec. de Estado da Agric. e Desenv. Rural			16,7	83,3	100
Sec. Municipal de agricultura			33,3	66,7	100
Mercator		16,7	83,3		100

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tabela elaborada pela autora com base em questionário.

Com esta avaliação é possível observar que as instituições que tem participado mais ativamente na promoção do desenvolvimento da atividade de produção de flores e plantas

ornamentais, de acordo com os produtores selecionados em Joinville, são as não governamentais, como o SEBRAE e o Mercaflor.

CONCLUSÃO

A floricultura, um dos segmentos do agronegócio, não é uma atividade muito estudada no Brasil, como outras deste setor. Porém a produção nacional de flores e plantas ornamentais vem se destacando e despertando interesse em órgãos que iniciaram estudos que possibilitarão uma melhor caracterização e análise da atividade.

Na produção de flores e plantas ornamentais, Santa Catarina é considerado um Estado muito competitivo, conhecido nacionalmente pela diversificação e qualidade de seus produtos. Estando a maior região produtora do Estado na área triangular entre a Grande Florianópolis, a região de Joinville e o médio Vale do Itajaí, e considerando-se as dificuldades de acesso aos dados referente à atividade, optou-se por estudar apenas as empresas localizadas no município de Joinville, o maior produtor do estado segundo a EPAGRI, (2006). Estão sediados neste município 44 produtores representando 12% do número de produtores em Santa Catarina de acordo com os registros da EPAGRI. Deste universo, foram escolhidos, aleatoriamente, seis para a pesquisa e realização deste trabalho.

Todas as empresas pesquisadas são de capital nacional, 100% familiar assim como sua administração. São empresas que estão no mercado a mais de 15 anos, exceto uma que tem pouco mais de 3 anos de existência, e a maioria delas vêm de uma tradição familiar na produção de flores e plantas ornamentais.

Entre as empresas pesquisadas verificou-se uma diversidade na produção, característica peculiar da floricultura catarinense, que vai deste grama até as plantas ornamentais de grande porte. A produção varia de acordo com o tamanho da área disponibilizada para o plantio, que são áreas relativamente pequenas. Apenas um dos produtores pesquisados dispunha de uma área pouco maior que 40 hectares para sua produção, os outros apresentaram áreas menores que 30 hectares. A produtividade por hectare também varia em cada empresa, pois esse fator depende de cada tipo de planta produzida.

No que concerne ao faturamento, não foi possível uma avaliação, pois os produtores não divulgaram seus resultados dos últimos anos.

Na floricultura como em outra atividade qualquer, é de suma importância que uma empresa conheça as variáveis que desempenham melhor resultado na conquista de mercado. Estas variáveis como capacitação produtiva e esforço de venda, por exemplo, que

fazem parte do padrão de concorrência de um setor ou segmento, devem ser levadas em consideração nas decisões estratégicas das empresas. A partir das estratégias adotadas é que é possível verificar a competitividade de uma empresa dentro de um setor ou segmento.

Referente à estrutura do mercado, percebeu-se que as empresas do setor agem dentro dos preceitos de mercado competitivo, e que a competitividade é pautada nos parâmetros do desempenho. Para tanto, adotam medidas para aumentar a eficiência e com a pesquisa, observou-se que a eficiência produtiva é afetada positivamente por diversos fatores, sendo os mais relevantes a diminuição dos custos dos insumos, a modernização das instalações, de processos e tecnologias, o treinamento de pessoal e o investimento em planejamento e controle da produção.

Observou-se também que as empresas pesquisadas não se utilizam de terceirização de processos. Este dado pode levar à conclusão de que a falta de terceirização de processos conduz ao aumento da empregabilidade direta de mão-de-obra nas atividades de produção de flores e plantas ornamentais.

As empresas pesquisadas afirmam não disputarem uma colocação no mercado através do menor preço, mas sim pela qualidade dos seus produtos. Resultado deste diferencial é o selo de certificação catarinense Flora Brasilis, o primeiro no Brasil a classificar as flores e plantas ornamentais dentro de um padrão de qualidade.

Para chegarem a um nível de qualidade competitivo, de acordo com as empresas pesquisadas, alguns procedimentos são de suma importância, tais como: a inspeção da matéria-prima, do processo produtivo, no produto acabado e o treinamento na mão-de-obra para o monitoramento do processo produtivo.

Para definir o preço de seus produtos, todos os produtores pesquisados utilizam-se do *mark up*, porém todos afirmam também que o mercado exerce grande influência na determinação dos seus preços, afinal mesmo buscando uma posição de destaque através da qualidade, não podem exercer preços muito diferentes dos de seus concorrentes.

As empresas pesquisadas preocupam-se em conhecer o mercado em que estão atuando, para isso elas realizam pesquisas de mercado onde buscam informações principalmente no sentido de identificar tendências do segmento de flores e plantas ornamentais e futuras demandas, conhecer os hábitos dos consumidores e identificarem a satisfação do consumidor quanto à qualidade dos produtos e no atendimento.

Os produtores entrevistados mostraram grande preocupação no que diz respeito à escolha de seus fornecedores, isto porque a qualidade do seu produto final depende muito

da qualidade dos insumos utilizados. Também mostraram preferência em comprar de fornecedores da própria região de Joinville devido ao menor custo do transporte.

Durante a pesquisa, foi possível observar que uma das maiores deficiências dos produtores de flores e plantas ornamentais de Joinville está na área de recursos humanos. Verificou-se que não há mão-de-obra qualificada e nem cursos profissionalizantes para a atividade a disposição dos produtores. A maioria dos empregados é de nível de 1º grau e sem nenhuma formação técnica.

No que tange às relações setoriais, existe uma boa cooperação entre as empresas do segmento. Esta cooperação pode ser observada principalmente na organização de feiras e eventos e no marketing setorial. E como resultado destas relações os produtores afirmam que conseguiram lançar novos produtos, abrir novos mercados, aumentar a produtividade, revitalizar a atividade, aumentar a produção, o faturamento, a qualidade da mão-de-obra e obter a redução de custos.

Os empresários da floricultura em Joinville acham importante o incentivo do governo à Pesquisa & Desenvolvimento, pois isto possibilitaria oferecer produtos com maior qualidade, aumentando a competitividade da floricultura catarinense a nível nacional e até mesmo internacional.

De acordo com os produtores entrevistados, a atuação do governo, Estadual e Nacional, ainda é muito pequena. Os empresários também colocaram que o governo deveria estimular as exportações através de políticas que facilitem esse processo assim como promoverem mudanças na alíquota de impostos. Para esses produtores, exportar flores em Santa Catarina ainda é uma tarefa muito cara, devido à demora dos trâmites e os custos para a finalização do processo de exportação.

Com isso, considera-se que a atividade de produção de flores e plantas ornamentais de Joinville está criando condições competitivas, pois apresentam empenho em melhorar seus resultados baseados nos fatores determinantes da competitividade. Fatores esses que podem ser destacados como a qualidade do produto, as inovações nas técnicas de produção, o aumento da produtividade, a tentativa de melhorar a qualidade da mão-de-obra, o interesse em conhecer o mercado em que atuam através das pesquisas de mercado, o marketing setorial e, mesmo de forma ainda não muito expressiva, o interesse do governo em promover o desenvolvimento da atividade, pois esta é vista como uma boa alternativa para os pequenos produtores e para o desenvolvimento regional.

REFERÊNCIAS

Canal Executivo. **Exportação de flores e ornamentais cresceu 10% em 2005**. Disponível em : < <http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notasemp06/emp300120062.htm>>. Acesso em 15 de maio de 2006.

Centrais de Abastecimento de Campinas S.A. CEASA-Campinas. Disponível em: <<http://www.ceasacampinas.com.br/>>. Acesso em 22 de maio de 2006

CUNHA, Rodrigo Durieux. **Produção de Plantas Ornamentais na Empresa Plantaflor**. Florianópolis: UFSC, 2005.

EPAGRI Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A.. **Notícia**. Disponível em: <<http://www.epagri.rct-sc.br/epagri/index.jsp>>. Acesso em 25 de outubro de 2005.

EPAGRI Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A.. **Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina 20004-2005**. Disponível em: < http://cepa.epagri.sc.gov.br/Publicacoes/sintese_05.pdf>. Acesso em 02 de fevereiro de 2006.

Estatuto da Terra. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/LEIS/L4504.htm>>. Acesso em 06 de agosto de 2006.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**. Desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campu, 1997.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Acumulação e crescimento da firma**: um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

HAGUENAUER, Lia. **Competitividade: conceitos e medidas**. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Texto para discussão, nº211. Instituto de Economia Industrial. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: UFRJ-IEI, 1989.

Holambratur. **Flores**. Disponível em: < <http://www.holambratur.com.br/flores/flores.htm>>. Acesso em 24 de outubro de 2005.

IBRAFLOR Instituto Brasileiro de Floricultura. Disponível em: <<http://www.ibraflor.com.br/ibraflor/>>. Acesso em 11 de outubro de 2005.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE. **Caracterização do setor produtivo de flores e plantas ornamentais no Brasil**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/flores_e_plant/Default.shtm>. Acesso em 05 de dezembro de 2005.

Instituto FNP. **Análise do Mercado de Terras**. Relatório Bimestral. Disponível em: <http://www.fnp.com.br/terras/rat.htm?PHPSESSID=b7dbb00218c71a158c5d849b65883141>>. Acesso em 12 de agosto de 2006.

KON, Anita. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

KUPFER, David. **Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial**. Texto para discussão, n.299. Instituto de Economia Industrial. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: UFRJ-IEI, 1991.

Mercaflor. Disponível em: <<http://www.mercaflor.com.br/>>. Acesso em 10 de julho de 2006.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Programas da Área Vegetal**. Floricultura. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 20 de março de 2006.

PINDYCK, Robert S., RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Portal do Agronegócio. **Flores**. Disponível em: <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/index.php?p=vernovidades&&idO=7>>. Acesso em 20 de março de 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

POSSAS, M.L. **Estrutura de Mercado em oligopólio**. São Paulo: HUCITEC, 1984.

POSSAS, M.L. **Competitividade: fatores sistêmicos e política industrial – Implicações para o Brasil**. In: CASTRO, A. B. et all. **Estratégias Empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1990.

Secex Secretaria de Comércio Exterior. **Informativo Secex**. Disponível em : <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/informativos/info31.pdf>>. Acesso em 07 de julho de 2006.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE. **Agronegócios**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/revista_agro/sc.asp>. Acesso em 06 de dezembro de 2005.

Veiling Holambra. Disponível em: <<http://www.veiling.com.br/>>. Acesso em 17 de novembro de 2005.

1.10. Qual é o faturamento da empresa nos últimos cinco anos?

ANO	FATURAMENTO (R\$)
2001	
2002	
2003	
2004	
2005	

1.11. Qual a capacidade produtiva da empresa?

Unidades/Mês _____

1.12. Quais processos produtivos são terceirizados?

1.13. Qual a principal razão da terceirização?

Custos Especialização Gargalo de Produção
 Qualidade Tecnologia Outros _____

1.14. Quais das seguintes medidas adotadas na empresa contribuem para seu sucesso?

Gradue: 1 – não contribui; 2 – contribui; 3 – contribui muito.

CRITÉRIOS	1	2	3
Diminuir os custos dos insumos			
Modernizar instalações, processo e tecnologia			
Terceirizar			
Treinar pessoal			
Novas matérias-primas (substratos/adubo/fertilizante)			
Melhorar o <i>layout</i> da empresa			
Investir em planejamento e controle da produção			
Diversificar a produção			
Atender aos requisitos para obter o Selo de Qualidade			

1.15. A empresa está Certificada pelo Programa FloraBrasilis?

Sim Não

1.16. Quais os procedimentos adotados e seu grau de importância para o controle da qualidade na sua empresa?

1-sem importância; 2 – importante; 3-muito importante.

CRITÉRIOS	1	2	3
Inspeção de matéria-prima			
Inspeção do processo produtivo			
Inspeção no produto acabado			
Registros de controle de qualidade			
Treinamento para o monitoramento do processo prod.			
Outros			

1.17. Qual o diferencial de sua empresa?

- Preço Qualidade Diversificação Produtos exclusivos
 Outros

2. ESFORÇO DE VENDA

2.1 Sua empresa exporta? Sim Não

2.2 A empresa realiza pesquisa de mercado?

- Sim Não

2.3 Quais os principais objetivos da empresa quando pesquisa o mercado/cliente?

Gradue: 1-sem importância; 2-importante; 3-muito importante

CRITÉRIOS	1	2	3
Identificar novos mercados			
Identificar tendências do setor de flores e plantas ornamentais e futura demanda			
Conhecer os hábitos dos consumidores			
Identificar a satisfação quanto ao grau de qualidade do produto			
Conhecer o nível de satisfação no atendimento			

2.4 Indique as características que o consumidor valoriza.

Gradue: 1-sem importância; 2-importante; 3-muito importante

CARACTERÍSTICAS	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA		
	1	2	3
Valorização da tradição da empresa			
Obtenção de prazo de pagamento			
Preocupação com o prazo de entrega			
Qualidade do Produto			
Preocupação com questões ambientais			
Diversificação de produtos (flores)			
Outros			

2.5 Quais dos fatores abaixo exercem influência sobre o desempenho das vendas.

Gradue: 1-sem importância; 2-importante; 3-muito importante

CRITÉRIOS	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA		
	1	2	3
Propaganda/publicidade			
Tradição da empresa			
Marca conhecida no mercado			
Qualidade do produto			
Preço do produto			
Prazo de entrega			
Capacidade de atendimento			
Mão de obra qualificada			
Desenvolvimento de novos produtos			
Serviços pós-venda aos clientes			
Diferenciação do produto			
Outros			

2.6 Quais os principais centros de distribuição?

2.7 A empresa está conectada a internet?

() Sim () Não

2.8 Quais as principais inovações adotadas pela empresa em seus produtos e processos produtivos, desde 2000, para conquistar mercado?

Gradue: 1-sem importância; 2-importante; 3-muito importante.

INOVAÇÕES	1	2	3
Lançamento de novos produtos			
Diversificação de produtos			
Inclusão de novas máquinas/equip. na empresa			
Introdução de novas matérias-primas			
Mudanças no <i>layout</i> da empresa			
Expansão das áreas de produção			
Introdução de novas técnicas de produção			
Introdução de novas técnicas de gestão			

2.9 Assinale as fontes de informação para processos inovativos – incorporação de novas tecnologias – (como técnicas de produção ou gestão da empresa).

Fontes	Frequente	Ocasional	Nunca
Feiras – nacionais e internacionais			
Ocasões sociais (bares, clubes, etc)			
Cooperação com agentes de exportação/representantes			
Cooperação com fornecedores de máquinas			
Cooperação com clientes			
Publicações especializadas			
Cooperação com empresas locais			
Visita em outras empresas fora da região			
Troca de informações entre associados			
Visita de outros empresários			
Consultores especializados da região			
Consultorias especializadas fora da região			
Intercâmbio com centros tecnológicos e outras instituições (Epagri/Sebrae/Aproesc/Mercaflor)			
Outros (especificar)			

2.10 Identifique por ordem de importância as principais fontes de financiamento que a empresa tem utilizado:

1-sem importância; 2-importante; 3-muito importante

FONTES	1	2	3
Recursos próprios			
Banco oficial comercial			
Banco oficial de desenvolvimento			
Bancos privados			
Recursos externos			
Outras (especificar)			

3. MERCADO

3.1 Quais as bases utilizadas para fixação de preços?

Gradue: 1-sem importância; 2-importante; 3-muito importante.

CRITÉRIOS	1	2	3
Custo total mais margem percentual (mark up)			
Em função do mercado (oferta x demanda)			
Retorno mínimo do capital investido			
Preço por peça-referência utilizada pelo mercado na exportação			
Evitar entrada de novos concorrentes			
Outros			

3.2 Qual a influência que os seguintes fatores exercem sobre a determinação do preço final do produto?

Gradue: 1-sem importância; 2-importante; 3-muito importante.

CRITÉRIOS	1	2	3
A concorrência acirrada existente no setor			
A disponibilidade de matéria-prima			
A política fiscal do Governo			
A política cambial do Governo			
Custos do transporte			
Custos de produção			
Custos de armazenamento			
Custos portuários (exportação)			
O preço fixado pela concorrência			

3.3 Quais os critérios adotados pela empresa para a escolha dos fornecedores?

Gradue: 1-sem importância; 2-importante; 3-muito importante

CRITÉRIOS	1	2	3
Preço baixo			
Facilidade nas negociações para pagamento			
Garantia dos prazos de entrega			
Cumprimento de especificações técnicas			
Garantia da qualidade dos produtos			
Busca de relações de longo prazo/parceria			

3.4 Localização dos principais fornecedores.

INSUMOS – Substratos, Sementes e Fertilizantes	PROCEDENCIA DOS INSUMOS %							
	Região de Joinville	SC	RS	PR	SP	MG	Outro	Importado

3.5 Quais as vantagens de comprar insumos de fornecedores da região?

Gradue: 1-sem importância; 2-importante; 3-muito importante

VANTAGENS	1	2	3
Rapidez na entrega			
Custos de transportes			
Assistência técnica			
Vantagens de preço			

4. RECURSOS HUMANOS

4.1 Quantos funcionários têm na empresa? ()

4.2 Qual o principal regime de contrato adotado pela empresa?

Gradue: 1-sem importância; 2-importante; 3-muito importante

REGIME	1	2	3	4
Assalariado com CLT				
Diarista				
Temporário (por safra)				
Terceirizado				
Outros				

4.3 Quais as principais necessidades de treinamento dos funcionários?

4.4 Há disponibilidade de mão-de-obra qualificada na região para atender a demanda das empresas?

() Sim () Não

Quais áreas são escassas? _____

4.5 Qual a escolaridade da mão-de-obra na empresa?

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	%
Analfabetos		
Primeiro grau		
Segundo grau		
Nível universitário		
Nível pós-graduação		
Nível Mestrado		

4.6 Quanto à mão de obra especializada, em que área da empresa e qual a formação dos seus colaboradores?

ÁREA DE ATUAÇÃO	FORMAÇÃO

4.7 Qual o número de funcionários na empresa com treinamento específico na produção de flores e plantas ornamentais?

CURSO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

4.8 Indique quais iniciativas deveriam ser promovidas para melhorar o desempenho do setor de flores e plantas ornamentais na região.

Gradue: 1-sem importância; 2- importante; 3-muito importante

INICIATIVAS	1	2	3
Treinamento especializado para a produção			
Treinamento especializado para a logística - distribuição			
Formação de técnicos e especialistas no setor			
Investimentos em maior profissionalização das empresas			
Outros			

5. RELAÇÕES SETORIAIS

5.1 A cooperação entre a empresa e seus concorrentes ocorrem com maior frequência em que aspectos?

Gradue: 1-sem importância; 2-importante; 3-muito importante

ASPECTOS	1	2	3
Desenvolvimento tecnológico			
Organização de feiras			
Processo de importação			
Processo de exportação			
Negociação com o governo			
Empréstimos de insumos			
Troca de informações do setor			
Solução de problemas comuns (transporte/armazenamento)			
Marketing setorial (divulgação de produtos da região)			
Outros			

5.2 Qual principal resultado que sua empresa obteve destas iniciativas de ação conjunta com empresas concorrentes, fornecedores e instituições?

Gradue: 1-sem importância; 2-importante; 3-muito importante

RESULTADOS	1	2	3
Aumento de produtividade			
Novos produtos			
Revitalização do setor			
Aumento da produção			
Aumento do faturamento			
Qualidade de mão-de-obra			
Abertura novos mercados			
Redução de custos			
Outros			

6. ASPECTOS SISTÊMICOS

6.1 Quais os fatores sistêmicos e institucionais que exercem maior influencia sobre o desempenho da sua empresa?

Gradue: 1-sem importância; 2- importante; 3-muito importante

FATORES	1	2	3
Política de transporte rodo-portuários (tarifas/qualidade)			
Política tributária			
Política de desenvolvimento agroeconômico			
Política de comércio exterior			
Política cambial estável			
Incentivo a P&D (Pesquisa e Desenvolvimento)			
Custos do capital para investimentos			

6.2 Quais as decisões políticas que devem ser tomadas para apoiar o desenvolvimento do setor de flores e plantas ornamentais?

Gradue: 1-sem importância; 2-importante; 3-muito importante

DECISÕES	1	2	3
Mudança na alíquota dos impostos			
Política de estímulo as exportações			
Restrição de crédito e taxa de juros			
Programas específicos para o desenvolvimento			
Outros			

6.3 Qual a sua avaliação sobre a atuação destes órgãos/instituições, no que diz respeito ao apoio e estímulo ao desenvolvimento do setor?

ENTIDADE	AVALIAÇÃO			
	Excelente	Boa	Média	Ruim
Aproesc				
Sebrae				
Epagri				
MAPA (governo nacional)				
Sec. De Estado da Agric. E Desenv. Rural				
Séc. Municipal de Agricultura				