



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA**

Maria da Penha Braga Costa

**Determinantes Sistêmicos e Estruturais da
Competitividade do Setor de Flores no Estado do Ceará**

**Fortaleza
2008**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA**

Maria da Penha Braga Costa

**Determinantes Sistêmicos e Estruturais da
Competitividade do Setor de Flores no Estado do Ceará**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestra em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. José Ednilson de Oliveira Cabral

Fortaleza
2008

Maria da Penha Braga Costa

**Determinantes Sistêmicos e Estruturais da Competitividade do
Setor de Flores no Estado do Ceará**

Dissertação julgada e aprovada para concessão do título de Mestra em
Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza.

Área de Concentração: Estratégia e Gestão Organizacional
Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

Data de Aprovação: 15/02/2008

Banca Examinadora

.....
Prof. PhD. José Ednilson de Oliveira Cabral (Orientador UNIFOR)

.....
Prof. Dr. José Bezerra da Silva Filho (Membro UNIFOR)

.....
Prof. Dr. Guerino Edécio da Silva Filho (Membro UFRPE)

Ao meu querido e inesquecível pai, Fernando Costa (*in memoriam*), pelo amor e ensinamentos de força e coragem que me possibilitaram realizar com determinação, disciplina e desapego os desafios da vida dentro de uma prática humanística.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, o maior responsável por eu ter vencido mais esta etapa rumo ao aperfeiçoamento profissional.

Aos meus pais, Fernando Costa e Zélia Braga Costa, porque, dentre outras coisas, deram-me a possibilidade do conhecimento.

Aos meus irmãos, Fernando e Valesca, que aprenderam com meus pais a compartilhar os desafios e as alegrias.

Ao professor José Ednilson de Oliveira Cabral, Dr., orientador da dissertação, pela dedicação em contribuir com sugestões claras e inteligentes, pelas críticas construtivas que enriqueceram o trabalho e pelo apoio incondicional dispensado durante sua elaboração.

Ao professor Guerino Edécio da Silva Filho, Dr., pela segurança e qualificação técnica nos ensinamentos ministrados, além da significativa contribuição para a defesa desta dissertação.

Ao professor José Bezerra da Silva Filho, Dr., pela sua disposição em atender ao convite para participar da banca examinadora, prestando sua valiosa contribuição.

À minha prima, professora e mestra Célia Braga, que, sempre disponível, contribuiu para a formatação deste trabalho, facilitando sua composição, a partir de uma visão técnico-científica.

À amiga Ângela Holanda, pela torcida, carinho e incentivo persistente durante todo o curso.

Às amigas Rose Anne Bastos e Sílvia Britto, pelo apoio e pelas informações compartilhadas.

Ao amigo Tom Trajano, pelas lições de vida que me ajudaram a desenvolver o estudo com serenidade.

Aos mestres Elias e Leopoldo, pela parceria e sugestões apresentadas, que valorizaram sobremodo o trabalho.

Ao Rubens Aguiar, da Secretaria de Desenvolvimento Agrário (SDA), do Governo do Estado do Ceará, pela disponibilidade das informações e discussões técnicas sobre o setor de flores.

Aos colegas do BNB, Sâmia Frota e Laércio Matos, pelo profissionalismo, reconhecendo a importância da contribuição deste trabalho.

Aos colegas Pedro Pucci e Aurileda dos Santos, pelo incentivo e pela certeza de ter sempre alguém com quem contar.

À professora Eveline Barbosa, Dr.^a, pelos ensinamentos e pela disposição de sempre contribuir, facilitando o processo da dissertação.

Para finalizar, aos meus professores. À Universidade de Fortaleza e a todos os colegas e funcionários do Curso de Mestrado em Administração de Empresas.

COSTA, Maria da Penha B. *Determinantes sistêmicos e estruturais da competitividade do setor de flores no Estado do Ceará*. 2008. 177f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Universidade de Fortaleza - Unifor, Fortaleza, 2008.

Perfil da autora: Bacharela em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (Uece). Especialista em Administração Financeira pela Universidade de Fortaleza (Unifor) Professora dos cursos de Administração, Comércio Exterior e Turismo na Universidade de Fortaleza (Unifor) e Consultora do Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB).

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo principal analisar os determinantes sistêmicos e estruturais da competitividade do setor de flores no estado do Ceará para levantamento de subsídios com vistas à concepção e implementação de estratégias para sua expansão. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os determinantes da *competitividade* dos setores econômicos e da economia em geral, com base nos seguintes modelos teóricos: i) as “*Cinco Forças Competitivas de Porter*”, ii) o “*Diamante Competitivo de Porter*”, iii) o processo de *arranjos produtivos locais*. A metodologia contemplou uma pesquisa de campo por meio de um questionário aplicado junto a 25 produtores cearenses de flores. Os resultados possibilitaram a aceitação da hipótese de que o Estado do Ceará poderá converter as vantagens comparativas em competitivas efetivamente sustentáveis no médio e longo prazo, desde que haja um esforço coletivo que ajude a promover os arranjos produtivos locais da floricultura, através de maior cooperação entre os atores sociais envolvidos com a atividade. Além da confirmação da hipótese, a análise dos dados viabilizou o cumprimento dos objetivos e a oferta de subsídios para execução de ações concretas que, se implementadas, poderão contribuir significativamente para que o segmento de flores venha a se tornar competitivo e forte gerador de emprego, renda e divisas, garantindo uma maior inserção nos mercados nacionais e internacionais e, dessa forma, contribuindo para a promoção do desenvolvimento econômico do estado.

PALAVRAS-CHAVE: Competitividade. Floricultura. Arranjos Produtivos Locais. Estratégias.

ABSTRACT

This dissertation aims to investigate the determinants of the competitiveness of flower growing sector in the State of Ceará - Brazil. For such, the author made a bibliographical research about the main economic determinants of competitiveness in an economy (general) and its sectors, based on the following theories: i) The Five Competitiveness Strengths of Porter; ii) Porter's Competitive Diamond, in addition to the theories related to local productive arrangements (clusters). The methodology used contemplated a survey involving the application of a questionnaire to 25 producing companies in the state. The findings confirmed the hypothesis that the State of Ceará can convert the comparative advantages into sustainable competitive ones in the medium and long terms, since there is a collective effort that helps to promote the productive arrangements through a larger cooperation among the social actors involved with the activity. In addition, the data analyzed offered subsidies for the execution of concrete actions that, if implemented, can turn this segment into a competitive one and a strong employment, income and capital provider, assuring larger insertion of the State into the national and international markets, and thus contributing to the promotion of the economic development of the State of Ceará.

KEY-WORDS: Competitiveness. Flower Growing Culture. Local Productive Arrangements. Strategies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

1	Distribuição da Variedade de Produção de Flores e Plantas Ornamentais no Ceará, por Região e Município – 2001	42
2	Formas Possíveis de Cooperação para Gerar Vantagem Competitiva	89

FIGURAS

1	Regiões Produtoras de Flores no Ceará	40
2	Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional	69
3	Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria	73
4	Visão Esquemática da Cadeia Produtiva do Setor de Flores	79
5	Processo de Formação do Cluster	82
6	Esquema de Funcionamento do <i>Cluster</i>	83

GRÁFICOS

1	Exportação Brasileira de Plantas Vivas e Produtos de Floricultura - 2001-2006	33
2	Evolução Anual da Área Plantada no Ceará – 2003– Jun/2007	43
3	Porte dos Produtores de Flores do Ceará	96
4	Distribuição dos Principais Produtores de Flores do Ceará por Região	99
5	Distribuição dos Principais Produtos de Floricultura Cultivados no Ceará	101
6	Distribuição dos Produtos de Floricultura Secundários Cultivados no Ceará	102
7	Ano de Início das Atividades – Ceará	104
8	Distribuição das Exportações de Produtos de Floricultura do Ceará por País Importador	107
9	Distribuição dos Produtores de Flores do Ceará por Mercado Visado	109
10	Distribuição dos Produtores de Flores do Ceará por Faixa de Faturamento Bruto Anual	110
11	Distribuição dos Produtores de Flores do Ceará por Principal Atividade do Comprador	111
12	Distribuição dos Produtores de Flores do Ceará por Faixa de Área Plantada	112
13	Distribuição Quantitativa e Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo a Faixa Salarial dos Empregados da Produção	115
14	Distribuição Quantitativa e Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo a Faixa Salarial do Pessoal de Administração	115
15	Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo os	118

	Graus de Importância dos Estímulos que os Influenciam a Investir no Negócio	
16	Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo os Graus de Importância dos Fatores que os Desestimulam a Investir no Negócio	121
17	Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo os Graus de Propensão à Contratação de Serviços de Assistência e Consultoria Técnica	125
18	Distribuição Quantitativa e Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo os Graus de Cooperação Mútua.	128
19	Distribuição Quantitativa e Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo as Ações de Cooperação Mútua	128
20	Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo as Formas de Ameaça de Novos Entrantes no Mercado	131
21	Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo a Percepção de Ameaça de Produtos Substitutos	134
22	Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo o Poder de Negociação com Fornecedores	136
23	Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo o Poder de Negociação dos Compradores	139
24	Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo Ações Geradoras de Rivalidade na Indústria	141
25	Distribuição Quantitativa e Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo a Estratégia Empresarial Empregada	142
26	Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo a Percepção das Empresas com Relação à Existência de Problemas no Relacionamento com o Ambiente Institucional	149
27	Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo a Percepção da Interação das Empresas com seu Ambiente Institucional	150

LISTA DE TABELAS

1	Principais Produtores Mundiais de Flores e Plantas – 2002.....	23
2	Principais Países Exportadores de Flores	24
3	Indicadores Socioeconômicos – Brasil, 2004-2006.....	29
4	Distribuição da Produção de Flores por Número de Produtores, Área Cultivada – Considerando Região/Estado – 2004.....	30
5	Exportação de Plantas Vivas e Produtos da Floricultura – Brasil, 2001-2006.....	32
6	Principais Produtos da Floricultura: Exportados – Brasil, 2004-2006.....	33
7	Exportações Brasileiras de Plantas Vivas e Produtos de Floricultura – 2003–2006.....	34
8	Exportação Brasileira de Flores Frescas (NCM 06.03.10.00) – 2001-2006.....	36
9	Importações Brasileiras de Plantas Vivas e Produtos de Floricultura – 2003-2006.....	37
10	Exportações de Flores no Ceará -1991-2006.....	41
11	Empresas atuando no Mercado Internacional?.....	106
12	Mercados-Alvo da Produção – Ceará.....	106
13	Unidades da Federação de Destino da Produção – Ceará.....	106
14	Distribuição dos Produtores de Flores do Ceará por Mercado Comprador	108
15	Distribuição dos Trabalhadores de Floricultura no Ceará por Nível de Escolaridade	112
16	Distribuição Quantitativa e Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo os Motivos Não-Econômicos que os Levaram a Atuar no Ramo.....	116
17	Distribuição Quantitativa e Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo os Motivos Econômicos que os Levaram a Atuar no Ramo.....	117
18	Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo a Percepção da Gravidade dos Problemas Relacionados ao Ambiente Institucional.....	123
19	Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo os Graus de Interação com as Instituições com Atuação no Setor.....	124
20	Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo os Graus de Propensão à Contratação de Serviços de Assistência e Consultoria Técnica	125
21	Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo a Aplicação de Tecnologias Avançadas.....	126
22	Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo a Concordância Quanto –à Importância de Ações de Cooperação Mútua	129

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS.....	xiv
INTRODUÇÃO	15
1 A FLORICULTURA NO MUNDO E NO BRASIL.....	22
1.1 Contextualização do Setor em Âmbito Mundial.....	22
1.2 A Floricultura no Brasil	28
1.2.1 A Comercialização de Flores no Brasil.....	37
1.3 O Setor de Flores no Ceará.....	39
1.3.1 O Cultivo de Flores no Ceará.....	39
1.4 Estrutura de Regulação e Instituições de Apoio à Atividade no Ceará.....	43
1.5 Créditos para o Setor de Flores.....	48
2 DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE DOS SETORES ECONÔMICOS E DA ECONOMIA EM GERAL.....	50
2.1 Teorias do Comércio Internacional e o Conceito de Competitividade.....	51
2.1.1 Competitividade.....	57
2.2 Determinantes da Competitividade Sistêmica.....	67
2.3 Condicionantes Estruturais da Competitividade.....	70
2.4 Fatores Determinantes da Competitividade dentro da Cadeia Produtiva e Arranjos Produtivos Locais (<i>clusters</i>).....	76
2.4.1 Cadeia Produtiva.....	76
2.4.1.1 Conceito e Metodologia.....	76
2.4.1.2 Cadeia Produtiva de Flores no Estado do Ceará.....	78
2.4.2 Arranjos Produtivos Locais (<i>Clusters</i>).....	80
2.4.2.1 Conceito e Características.....	80
2.4.2.2 <i>Clusters</i> no Ceará.....	86
2.4.2.3 O <i>Cluster</i> Holandês de Flores, Comparado ao da Colômbia.....	87
3 METODOLOGIA.....	91
3.1 Tipo de Pesquisa e Objetivos.....	91
3.2 Procedimentos Técnicos Utilizados.....	92
3.3 Universo de Estudo e Amostra.....	94
3.4 Vantagens e Limitações da Pesquisa.....	97
4 PERFIL E COMPETITIVIDADE DA FLORICULTURA CEARENSE.....	99
4.1 Perfil do Setor de Flores no Estado do Ceará.....	99
4.1.1 A Representatividade das Regiões Produtoras de Flores do Estado na Amostra.....	99
4.1.2 Caracterização da Produção.....	101
4.1.3 Caracterização das Empresas.....	104
4.1.3.1 Experiência no Setor.....	104
4.1.3.2 Administração da Empresa e Origem dos Recursos.....	104
4.1.4 Caracterização do Mercado Consumidor.....	105
4.1.5 Recursos Humanos.....	112

4.1.6	Intenções de Investimentos e Limitações Apresentadas.....	116
4.1.7	Percepção das Empresas com Relação ao Ambiente Institucional.....	123
4.1.8	Levantamento das Necessidades de Inovação Tecnológica.....	126
4.1.9	Levantamento das Possibilidades de Formação de <i>Clusters</i>	127
4.2	Forças Competitivas.....	129
4.2.1	Ameaças de Novos Entrantes.....	129
4.2.2	Ameaças de Produtos Substitutos.....	134
4.2.3	Poder de Negociação dos Fornecedores.....	135
4.2.4	Poder de Negociação dos Compradores.....	137
4.2.5	Rivalidade na Indústria.....	140
4.3	O “Diamante” de Porter.....	143
4.3.1	Condições de Fatores.....	143
4.3.2	Condições da Demanda.....	146
4.3.3	Setores Correlatos de Apoio.....	148
4.3.4	Estratégia da Empresa, Estrutura e Rivalidade.....	151
4.4	Algumas Considerações.....	152
	CONCLUSÃO.....	153
	REFERÊNCIAS.....	165
	APÊNDICE A - Questionário Aplicado aos Produtores.....	170
	APÊNDICE B – Sites de Interesse da Floricultura – Ceará.....	178
	ANEXO A – Eventos Nacionais e Internacionais.....	179

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

- ACEFLOR** - Associação Cearense dos Floristas
- ACOPAFLOR** - Associação Cooperativa dos Profissionais da Floricultura Colombiana
- APEX** - Agência de Promoção à Exportação
- BANCOOB** - Banco Cooperativo do Brasil S.A.
- BB** - Banco do Brasil S.A.
- BNB** - Banco do Nordeste do Brasil S.A.
- BNDES** - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- CCE-Ce** - Comissão de Comércio Exterior do Ceará
- CIN** - Centro Internacional de Negócios (vinculado à FIEC)
- EMBRAPA** - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
- ENFLOR** - Encontro Nacional de Floristas
- ETENE** - Escritório de Estudos Econômicos do Nordeste (no Banco do Nordeste)
- Festflora 2002** - Feira Internacional do Nordeste da Floricultura, Paisagismo e Jardinagem
- FIEC** - Federação das Indústrias do Estado do Ceará
- FINEP** - Financiadora de Estudos e Projetos
- FLORA BRASILIS** - Programa Setorial Integrado de Promoção e Exportação de Flores e Plantas Ornamentais
- FRUTAL 2002** - 9ª Semana Internacional da Fruticultura, Floricultura e Agroindústria
- Fundeci** - Fundo de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IBRAFLOR** - Instituto Brasileiro de Floricultura
- IPEA** - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- IPLANCE** - Fundação Instituto de Pesquisa e Informação do Ceará
- MAPA** - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- NCM** - Nomenclatura Comum do Mercosul
- ONGs** - Organizações não Governamentais
- PROEX** - Programa de Financiamento às Exportações
- SEAGRI** - Secretaria da Agricultura e Pecuária – Ceará
- SEBRAE** - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SECEX** - Secretaria de Comércio Exterior
- UNIAGRO** - Cooperativa dos Engenheiros Agrônomos do Ceará

INTRODUÇÃO

Desde o início da década de 1990, a economia brasileira vivencia um processo de abertura comercial, verificando-se uma série de mudanças econômicas e institucionais destinadas a viabilizar a sua bem-sucedida inserção no novo ambiente globalizado, de liberalização do comércio exterior. Dentre tais mudanças, destacam-se a estabilização dos preços, a privatização de empresas, a tentativa de reforma tributária, a reforma do sistema financeiro e a desregulamentação dos mercados de bens e serviços.

Essa abertura econômica gerou estímulos positivos para as indústrias, e, ao mesmo tempo, uma pressão para a busca de novos padrões de eficiência, produtividade e competitividade. Esses agentes produtivos sofreram diversas reformulações nos processos, na estrutura e na tecnologia, objetivando atingir resultados favoráveis no novo contexto competitivo.

A expansão dos negócios desperta nos países a necessidade de serem competitivos internacionalmente, como forma de ampliar os mercados, originando emprego e renda no curto e no longo prazo, única saída para a conquista de melhorias nos indicadores sociais de forma sustentada. Inclusive para as indústrias locais há o grande risco de acomodação, porquanto, mesmo operando apenas no mercado local, as empresas ficam sujeitas à concorrência estabelecida por agentes econômicos internacionais. Diante desse novo cenário, o país tende a enfrentar um ambiente de maior concorrência dentro do seu próprio mercado, já que as empresas são “obrigadas” a enfrentar a concorrência internacional. Devido à perspectiva de formação de acordos internacionais e de negociações com a União Européia, a abertura comercial tende a ser intensificada, de modo que provavelmente só sobreviverão aquelas empresas que apresentarem vantagem competitiva.

Esse processo de aproximação entre os blocos internacionais e de criação de alianças representa um estímulo ao bom relacionamento comercial e econômico entre as nações. Não fossem as medidas protecionistas, que constituem um paradoxo diante do discurso do livre comércio praticado pelos países desenvolvidos, o Brasil teria muito a ganhar e agregar com a

Nova Economia, em termos de tecnologia, expansão de negócios e fluxo de bens e serviços. Enfrentando todas essas dificuldades, ainda assim o país mantém-se aberto a negociações e parcerias. Espera-se que as nações se conscientizem dos principais benefícios do livre comércio, que está fundado no princípio do multilateralismo: se todos reduzem as barreiras ao comércio, todos tendem a ganhar, e desaparecem as razões para tanto distanciamento entre o discurso teórico dos economistas e das organizações internacionais e a prática dos governos.

Apesar desses problemas de assimetria em relação aos ganhos do comércio internacional, o país vem montando estratégias voltadas para a criação de uma cultura exportadora e de expansão das exportações, motivando especialmente pequenos e médios empresários a colocar seus produtos no exterior.

A exemplo do país como um todo, o Ceará vê a oportunidade de sua inserção no mercado internacional como uma forma de originar emprego, renda, entrada de divisas no estado e, conseqüentemente, de melhoria do bem-estar social.

Devido à biodiversidade existente no estado e às características de clima e solo, a floricultura apresenta-se como uma atividade agrícola com potencialidades determinadas por vantagens comparativas, despontando como uma alternativa de setor produtivo da economia cearense capaz de inserir-se nesse processo de internacionalização.

Dentre as vantagens comparativas do estado, destacam-se: a proximidade com os principais países importadores, Europa e Estados Unidos, constituindo uma tendência natural de penetração dos produtos cearenses no mercado internacional; a existência de ecossistemas variados – litoral, sertão e serras úmidas –, propiciando o cultivo de uma grande diversidade de espécies; nas regiões serranas as temperaturas são amenas (12 a 32 °C) e estáveis durante todo o ano, de modo que devido à proximidade com a Linha do Equador, o Ceará não recebe influência das estações climáticas, dando ao floricultor todas as condições de planejar a sua produção de acordo com o mercado; altitudes entre 750 a 980 metros, encontradas nas serras úmidas, a intensa luminosidade (3.000 horas de luz solar por ano), a baixa incidência de pragas e doenças, a qualidade da água, a boa umidade relativa do ar e os solos apropriados para a floricultura viabilizam a produção de flores em cores mais vivas, segundo padrões mais adequados ao exigente mercado consumidor.

Além desses aspectos naturais, o Ceará dispõe de mão-de-obra barata e abundante. Ademais, registra-se ainda grande demanda no mercado interno, com tendência de crescimento nos próximos anos, e expressiva demanda no mercado internacional, contando o estado com capacidade de produção de flores de qualidade e tamanho adequado às novas tendências do mercado externo e com infra-estrutura pronta para receber novos investimentos (rodovias, aeroporto internacional, abastecimento de água).

O resultado das condições favoráveis ora descritas pode ser comprovado pelo incremento das exportações de flores no Ceará nos últimos anos. Conforme dados da Secretaria de Comércio Exterior (Secex), as exportações de flores frescas atingiram em 2006 o valor de US\$ 2.103 mil, superando em 17,18% o valor exportado no ano anterior. No período de 2001 a 2006, que será o foco do presente estudo, as exportações de flores frescas cortadas no Ceará apresentaram um incremento de 2.430,5%. O crescimento cearense é o maior registrado entre os estados brasileiros exportadores de flores para o mercado internacional no período.

Trata-se, portanto, de uma atividade em franca ascensão, com ampla demanda nacional e mundial, apresentando claras vantagens comparativas no Ceará, o que *justifica* a escolha do tema. Uma maior expansão da floricultura cearense, portanto, ensejaria significativo aumento do nível de renda e do emprego direto e indireto, com conseqüente elevação do nível de qualidade de vida de ampla parcela da população. Revela-se igualmente promissor o impacto da floricultura na balança comercial do estado, auxiliando no esforço nacional de expansão das exportações. Importa ainda considerar que o aproveitamento das vantagens comparativas no segmento de flores em âmbito estadual requer maior inserção nos mercados doméstico e internacional, o que somente se viabilizará mediante incremento da competitividade do setor.

O aumento da competitividade do setor e, conseqüentemente, de sua rentabilidade, representa importante fator de atração dos investimentos públicos e privados necessários para sua expansão. O incremento da competitividade acarreta, portanto, o aproveitamento das oportunidades de investimento nos diversos elos da cadeia produtiva da floricultura cearense, como forma de se garantir a sua expansão.

Este estudo procura, assim, contribuir, por meio da análise dos determinantes sistêmicos e estruturais da competitividade do setor de flores do Ceará, ensejando subsídios para o estabelecimento de estratégias e políticas públicas consistentes e que levem o setor a se expandir e, por via de conseqüência, impulsionar o crescimento e o desenvolvimento econômico do estado.

Tudo isso fez despertar o interesse pelo tema, cujas abordagens são distribuídas e seqüenciadas ao longo do documento, a partir de uma contextualização do setor em âmbito mundial e no Brasil, seguindo-se dados e informações mais detalhadas acerca do setor de flores no Ceará, por ser o foco do estudo. A partir do conhecimento das potencialidades e particularidades cearenses, pretende-se responder ao seguinte questionamento: ***Quais são os determinantes fundamentais para a competitividade do setor de flores no Ceará?***

O problema a ser estudado está vinculado a essa indagação, cuja resposta considera-se essencial para o atingimento dos objetivos da presente pesquisa. Observando-se os determinantes das vantagens comparativas do setor de flores no Ceará, percebe-se a necessidade de transformá-las em vantagens competitivas.

O estudo tem como propósito contribuir para a efetividade desse processo, elegendo-se como ***objetivo geral*** *analisar os determinantes sistêmicos e estruturais da competitividade do setor de flores no Ceará, a fim de levantar subsídios para a concepção e implementação de estratégias que ajudem na sua expansão, de modo a garantir maior inserção nos mercados nacionais e internacionais.*

A partir dessa análise, vários outros questionamentos poderão ser respondidos, respaldando, assim, medidas eficazes de organização, planejamento e desenvolvimento do setor de flores no estado. Torna-se, portanto, oportuna a tentativa de garantir mais competitividade e eficiência à floricultura cearense, conclamando governos, entidades e empresários locais a investir no setor.

Os ***objetivos específicos*** estão relacionados à análise a ser desenvolvida na presente pesquisa que se apóia em duas dimensões reflexivas relacionadas com os determinantes da

competitividade dos setores econômicos e da economia em geral: **i)** os determinantes da competitividade sistêmica analisados a partir do “*Diamante Competitivo de Porter*”, da vantagem nacional ou regional, de Porter; **ii)** os determinantes da competitividade estrutural da indústria, enfatizados nas “*Cinco Forças Competitivas de Porter*”, além do processo de arranjos produtivos locais (*clusters*), bases teóricas que serão abordadas mais detalhadamente no Capítulo 2 desta dissertação.

Os objetivos específicos estão vinculados ao delineamento do perfil do setor de flores no Estado do Ceará que será procedido através da utilização: **i)** do modelo de análise estrutural de Porter, caracterizando-o através da explicitação de aspectos e elementos retirados da análise de suas “*Cinco Forças Competitivas*”; e **ii)** do modelo da análise sistêmica conhecida na literatura como o “*Diamante de Porter*”, dando-se ênfase aos elementos básicos que determinam a competitividade do setor de flores no Estado do Ceará.

Esses objetivos se referem a aspectos considerados importantes neste trabalho e contemplados no modelo conceitual da pesquisa, a saber: **i)** principais vulnerabilidades e oportunidades do setor no Estado do Ceará; **ii)** sobre o comportamento e a percepção dos produtores relativamente às “*cinco forças de Porter*”, e seus impactos sobre a competitividade; **iii)** sobre as ações – por parte dos produtores, setor público e demais atores sociais envolvidos com o fortalecimento do setor – que poderiam levar a um maior impacto na sua competitividade e, portanto, na sua expansão potencial; **iv)** oferecer subsídios para formulação de estratégias competitivas; **v)** e, por fim, sobre o impacto potencial qualitativo de estratégias, baseadas na abordagem de *arranjos produtivos locais (cluster)*, procurando-se verificar a sua adequação como caminho para a elevação relevante e rápida da competitividade do setor, ou seja, averiguar como a cooperação entre as empresas, demais entidades do setor público e privado, e outros atores com capacidade de afetar a competitividade do setor.

Parte-se da premissa de que o setor de flores no Ceará apresenta vantagens absolutas e comparativas relativamente a outros produtores domésticos e internacionais. As vantagens seriam determinadas pelos reduzidos custos de produção, notadamente vinculados aos baixos salários e às condições climáticas favoráveis. Esses dois fatores, somados a uma já disponível infra-estrutura econômica e social, além da localização estratégica relativamente aos

principais mercados consumidores, dentro e fora do país, e, ainda, à oferta de incentivos fiscais e financeiros por parte dos governos estadual e federal, tornam razoável tal premissa. De fato, pode-se argumentar em favor dessa premissa que o Estado do Ceará já apresenta certo grau de vantagem competitiva, sendo este fator que garante um incremento das vendas do segmento nos mercados nacionais e internacionais.

É razoável sustentar que a floricultura apresenta vantagens de custos relativamente a outros competidores nacionais e internacionais, levantando-se como *proposição básica* deste trabalho o fato de que as vantagens absolutas e comparativas do setor de flores no estado do Ceará não estão convertidas em vantagens competitivas efetivamente sustentáveis pela falta de um esforço coletivo promotor de *arranjos produtivos locais da floricultura*, mediante uma *maior cooperação entre os agentes e demais atores sociais envolvidos com a atividade*, garantindo maior inserção nos mercados nacionais e internacionais.

Em outras palavras, até mesmo o certo grau de competitividade atingido pela floricultura cearense nos mercados interno e externo tenderá a não se sustentar no médio e longo prazos. Essa “*competitividade*” que é proporcionada parcialmente pelas efetivas vantagens de custos relativos que o setor apresenta no Estado e parcialmente pelos estímulos artificiais que recebe do Governo estadual, sendo bastante provável que o acirramento da concorrência, previsto por técnicos e produtores envolvidos com o setor, tenderá a solapar tal vantagem. Caso ocorra, isso levará o estado do Ceará a desperdiçar grandes oportunidades na floricultura, ou seja, o setor deixará de contribuir com a geração de empregos, renda e tributos e, conseqüentemente, com a aceleração do crescimento e desenvolvimento econômico e social cearense.

Em síntese, o que se levanta na proposição básica deste trabalho é o fato de que a aparente vantagem competitiva do setor de flores do Estado do Ceará inexistente ou é, no mínimo, transitória, pois, dadas as condições que prevalecem, tende a desaparecer, anulando as efetivas vantagens de custos relativos que apresenta. Logo, *o setor apresenta vantagens comparativas efetivas, enquanto as vantagens competitivas ainda são efetivamente potenciais.*

O trabalho buscará demonstrar, a partir da pesquisa bibliográfica que levanta e da busca empírica que procederá, que as vantagens competitivas só se mostrarão efetivas se forem concebidos e desenvolvidos instrumentos e mecanismos que induzam a um maior nível de integração e cooperação entre os produtores e demais interessados na expansão do setor no Estado. Este é um pressuposto do trabalho.

De acordo com Porter (1986, p. 17), *“As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais”*, sendo importante identificar esses dois fatores que interferem na competitividade do setor e aproveitar as oportunidades oferecidas pelo segmento, ao tempo em que as ameaças devem ser trabalhadas de forma a serem eliminadas ou minimizadas. Buscou-se, portanto, com o presente trabalho, examinar as oportunidades e ameaças ao setor de flores no Estado do Ceará a partir da análise dos fatores determinantes da competitividade, como forma de oferecer subsídios para a transformação dessas vantagens comparativas em vantagens competitivas efetivas.

Para o cumprimento desses objetivos, o trabalho foi estruturado em quatro capítulos, além da introdução. O primeiro trata de uma contextualização do setor no Mundo, no Brasil e no Ceará. O segundo capítulo aborda o referencial teórico e trata, também, de alguns conceitos relacionados às teorias do comércio internacional e competitividade. Traz também, mais detalhadamente, a metodologia de Porter para diagnosticar a qualidade de um negócio, a partir da identificação das características estruturais das indústrias, relacionando a empresa com o seu meio-ambiente e enfocando o fato de que a empresa deve buscar vantagem competitiva e criar valor para seus compradores. O terceiro capítulo diz respeito à metodologia da pesquisa, onde são apresentadas considerações acerca do tipo de pesquisa realizada e seus objetivos, quanto aos procedimentos técnicos utilizados para a coleta dos dados, quanto ao universo de estudo e à amostra, assim como às vantagens e limitações da pesquisa. O quarto capítulo contempla a análise dos dados primários colhidos ao longo a pesquisa. Por fim, é apresentada a conclusão, com o objetivo de oferecer resposta ao problema estudado, mostrando as perspectivas do setor de flores no Estado do Ceará como objeto de estudo para outras pesquisas e apresentando um conjunto de recomendações para criar estratégias competitivas efetivas, de modo a garantir ao setor competitividade sustentável.

1 A FLORICULTURA NO MUNDO E NO BRASIL

A floricultura, enquanto atividade econômica apresenta múltiplas formas de exploração e grande diversidade de cultivos, destacando-se a produção de flores de corte, de flores e plantas em vaso, de folhagens, os viveiros de produção de mudas e plantas ornamentais e a produção de bulbos, tubérculos, flores secas e outras partes vegetativas, como rizomas, estacas e sementes.

O presente capítulo traz a discussão alguns aspectos específicos do setor de flores no mundo e no Brasil. Em relação ao país, confere-se destaque especial ao estado de São Paulo, considerado o maior produtor e exportador brasileiro; o foco principal, no entanto, é dirigido ao segmento no Ceará, núcleo central do presente estudo.

1.1 Contextualização do Setor em Âmbito Mundial

A floricultura é explorada economicamente em diversos países, utilizando, em todo o mundo, área total estimada em 424 mil hectares. Dentre os maiores produtores, destacam-se, por ordem decrescente de área cultivada, o Canadá (96.172 ha), a China (80.000), a Índia (65.000), o Japão (45.000), os Estados Unidos (23.133), Taiwan (9.314) e a Holanda (8.500). Com área plantada igual à da Holanda, o Brasil divide a sétima posição no *ranking* mundial. O país tem buscado sua inserção no mercado internacional por meio do cultivo e exportação de flores tropicais (de clima tropical, em formas e cores exóticas) e temperadas (preferencialmente cultivadas em climas frios, como o das serras).

Conforme mostra a Tabela 1, destacam-se ainda outros países da Europa, como Itália, Reino Unido, Alemanha, Espanha, França e Bélgica; da Ásia, sobressaindo , além da China e da Índia, o Japão e Taiwan; na América do Sul, os líderes são Brasil, Colômbia e Equador; na América Central, destaca-se a Costa Rica.

Conforme observa Oliveira (2007), as estatísticas sobre a produção de flores e plantas ornamentais não são uniformes, com ausência de dados oficiais sistematizados em alguns países.

Tabela 1 – Principais Produtores Mundiais de Flores e Plantas, por Área Cultivada – 2002

PAÍSES	ÁREA (hectares)	%
Canadá	96.172	22,7
China	80.000	18,9
Índia	65.000	15,3
Japão	45.000	10,6
Estados Unidos	23.133	5,5
Taiwan	9.314	2,2
Brasil	8.500	2,0
Holanda	8.500	2,0
México	8.416	2,0
Itália	7.654	1,8
Reino Unido	7.127	1,7
Alemanha	7.066	1,7
Tailândia	7.000	1,6
Colômbia	6.013	1,4
Espanha	4.325	1,0
Austrália	4.266	1,0
França	3.795	0,9
Nova Zelândia	3.690	0,9
Costa Rica	3.600	0,8
Equador	3.208	0,8
Quênia	1.900	0,4
Israel	1.900	0,4
Chile	1.741	0,4
Bélgica	1.642	0,4
Outros (estimativa)	15.500	3,6
Total	424.462	100,0

Fonte: Elaboração própria, com base em dados do BNB/ETENE

No tocante à exportação, os dois maiores fornecedores mundiais são a Holanda e a Colômbia, conforme apresentado na Tabela 2. De acordo com Matsunaga (apud SARTOR, 2001, p. 21), a Holanda concentra 60% das “flores de corte” produzidas e 51% das plantas ornamentais.

Ainda segundo a Tabela 2, as exportações mundiais em 2003 totalizaram US\$11,6 bilhões, cabendo destaque para a Holanda, com vendas externas de aproximadamente US\$ 6,0

bilhões, correspondentes a 51,3% do total. Na América Latina, a Colômbia é o principal exportador e o segundo no *ranking* mundial, com vendas externas de US\$ 684 milhões, perdendo apenas para a Holanda.

Tabela 2 – Principais Países Exportadores de Flores

Principais Países Exportadores de Flores							
1995 e 2000–2003							
País	1995	2000	2001	2002	2003		Crescimento 1995/2003 (%)
					Valor (US\$)	%	
Holanda	4.686.859.776	4.087.088.384	3.926.800.640	4.427.870.080	5.964.809.728	51,3	27,3
Colômbia	479.502.912	586.332.096	613.731.008	674.371.328	684.464.640	5,9	42,7
Itália	394.832.288	454.811.776	444.626.880	501.554.784	578.157.376	5,0	46,4
Dinamarca	494.146.208	417.012.640	423.956.416	481.155.968	563.859.520	4,8	14,1
Bélgica	335.588.608	364.022.720	402.184.640	429.757.184	536.300.832	4,6	59,8
Alemanha	209.608.992	207.055.888	240.776.096	291.081.152	368.377.984	3,2	75,7
Canadá	143.294.672	302.739.520	332.824.768	334.161.856	346.103.712	3,0	141,5
Equador	80.064.520	157.930.128	231.650.624	292.653.984	298.041.440	2,6	272,2
EUA	239.062.176	290.624.704	278.569.248	269.150.432	289.106.720	2,5	20,9
Espanha	167.247.456	171.912.848	193.504.336	208.222.768	252.471.037	2,2	51,0
Quênia	103.500.000	99.839.632	186.669.000	124.625.264	221.326.624	1,9	113,8
França	161.084.176	182.660.368	164.995.824	193.574.080	217.301.120	1,9	34,9
Israel	222.423.008	197.250.000	176.508.992	191.230.000	195.035.008	1,7	-12,3
Costa Rica	112.157.960	141.686.672	138.145.056	146.356.256	150.581.760	1,3	34,3
Reino Unido	54.390.408	58.749.112	58.815.960	56.173.036	69.782.308	0,6	28,3
Tailândia	41.697.424	42.340.644	46.944.288	33.523.000	69.232.720	0,6	66,0
Polônia	26.216.000	34.080.000	37.610.000	42.379.000	60.959.000	0,5	132,5
China (3)	36.008.698	47.113.159	45.734.509	58.134.065	59.830.863	0,5	66,2
Índia	17.925.076	29.510.880	27.012.316	37.176.704	53.832.034	0,5	200,3
África do Sul	36.757.032	32.400.976	29.328.200	36.478.384	45.935.356	0,4	25,0
México	34.651.000	52.498.688	51.402.356	49.490.816	43.850.648	0,4	26,5
Nova Zelândia	52.386.732	35.092.608	35.367.324	36.144.976	43.190.790	0,4	-17,5
Malásia	13.194.750	22.514.238	21.852.756	34.525.780	36.942.268	0,3	180,0
Guatemala	21.333.534	43.184.924	39.444.976	31.268.540	33.549.428	0,3	57,26%
Turquia	14.914.253	12.940.205	14.281.912	20.065.496	31.485.520	0,3	111,1
Singapura	45.604.876	31.439.716	27.169.464	26.039.684	26.611.820	0,2	-41,6
Hungria	12.621.000	14.384.000	15.034.000	17.398.000	21.475.000	0,2	70,1
Austrália	25.982.664	21.186.600	21.992.714	23.980.816	21.387.994	0,2	-17,7
Brasil	13.903.702	11.893.032	13.286.662	15.022.121	19.533.814	0,2	40,5
Subtotal	8.276.959.901	8.150.296.158	8.240.220.965	9.083.565.554	11.303.537.064	97,5	36,6
Outros	179.086.377	282.005.725	282.131.408	435.231.891	316.723.960	2,5	76,9
Total	8.456.046.278	8.432.301.883	8.522.352.373	9.518.797.445	11.620.261.02 4 (B)	100,0	37,4

Fonte: BNB/ETENE (OLIVEIRA, 2007)

Observa-se o Brasil situado na 29ª posição em 2003, com o total exportado correspondente a US\$ 19,5 milhões, considerado inexpressivo em relação ao mercado mundial. No entanto, como analisado adiante, o país tem efetivas possibilidades de expansão no setor florístico.

Como a Holanda e a Colômbia permanecem na liderança no mercado mundial de flores, e porque o presente estudo analisa a competitividade do setor, esses dois países são aqui abordados mais detalhadamente.

- **Holanda**

Segundo dados divulgados no Portal Brasil (2002a), a Holanda possui uma superfície territorial de 41.526 km², correspondente a aproximadamente um sexto da área do estado de São Paulo. Em 2001, a população da Holanda totalizava 16 milhões de habitantes (BRAZILTRADENET, 2008), próxima à da Grande São Paulo. A Holanda possui clima temperado oceânico, considerado não ideal para a produção de flores. Para superar essa dificuldade, o país adequou o cultivo de flores às condições climáticas adversas.

A Tabela 2 destaca a Holanda como líder absoluta das exportações mundiais em 1995 e durante todo o período de 2000 a 2003. No entanto, ao longo daquele período percebe-se um ligeiro declínio de sua participação relativa nas exportações totais em comparação com o desempenho registrado em 1995, quando alcançou a marca recorde de 55,4% das exportações mundiais. Com efeito, em 2000 caiu para 48,5%, descendo para 46,1% no ano seguinte, estabilizando-se em 46,5% em 2002, vindo a recuperar-se em 2003, quando concentrou 51,3% das exportações mundiais, totalizando US\$ 5.964,8 milhões.

A expressividade e o desempenho da indústria holandesa de flores é um forte exemplo para o mundo. Líder absoluta, exportou uma média de US\$ 4,6 bilhões/ano no período de 2000–2003, como registra a Tabela 2. Apesar de seu clima cinzento e frio, cultiva flores tropicais e temperadas. Essa aparente desvantagem climática levou a inovações nas práticas de cultivo em estufa, que primam pela conservação de energia, ao desenvolvimento de novos tipos de flores, além de outras técnicas que criaram a vantagem competitiva em relação aos demais países produtores que vêm se mantendo ao longo dos anos. A Holanda atingiu, assim, a chamada vantagem competitiva sustentável na indústria, que, conforme definiu Porter (1989b, p. 9), é a base do desempenho da indústria acima da média em longo prazo.

As inovações de cultivo introduzidas pela indústria holandesa fizeram-se numa direção que aproveitava a abundância de gás natural do país, transformando as desvantagens relacionadas ao clima em fator positivo para a produção, beneficiando-se da oferta de energia disponível.

A pressão de um clima inadequado forçou uma abordagem da competição na indústria que favoreceu a criação de técnicas de cultivo, com vantagens em relação às técnicas tradicionais. Possibilitou que a indústria holandesa atingisse a diferenciação de seus produtos com base no frescor, na qualidade e na variedade.

Mas o sucesso holandês e a capacidade de melhorias contínuas na vantagem obtida ocorreram graças também a outros determinantes. Um deles é a existência de organizações de pesquisa altamente especializadas em cultivo, embalagem e transporte de flores, como o instituto Sprenger e a estação de pesquisa Aslsmeer.

Outro fator que contribuiu para o crescimento do setor de flores na Holanda foi o desenvolvimento de uma infra-estrutura considerada ágil e eficiente na embalagem e no transporte aéreo de flores. Góes (1997, p. 32) destaca que o grande sucesso de exportação dos holandeses no mercado internacional de flores é fruto do seu sofisticado e eficiente sistema logístico de comercialização e distribuição. Suas técnicas de trabalho aprimoraram-se ao ponto de, ser possível a venda de um lote de milhares de flores com entrega ao comprador em menos de 24 horas, esteja ele na Europa ou em qualquer outro lugar do mundo,.

Outro fator relevante foi a forte demanda interna que havia no segmento de flores frescas durante todo o ano, o que despertou o interesse inicial dos empresários pela indústria e uma rivalidade interna ativa ocorrida no plano de produtor, leiloeiros e comerciantes. Finalmente, fornecedores locais especializados em insumos importantes como estufas, que também vendem internacionalmente, contribuíram para o aperfeiçoamento.

Os holandeses também observam detalhes como a temperatura de estocagem, item importante e que impacta diretamente na qualidade dos produtos. Alguns produtores dispõem também das próprias instalações de refrigeração. A Holanda comercializa flores através de centros de leilões, que possuem salas refrigeradas onde as flores permanecem até o momento

do leilão, preservando a sua qualidade. Trata-se do maior centro de distribuição de flores do mundo, exportando e reexportando boa parte das flores comercializadas mundialmente.

- **Colômbia**

A Colômbia possui uma superfície territorial de 1.141.748 km², e um clima de montanha (centro) e equatorial (litoral), favorável à produção de flores. É o terceiro país mais populoso da América Latina, perdendo posição apenas para o Brasil e o México. A população da Colômbia em 2005 totalizava em torno de 41 milhões de habitantes, superior ao dobro da população da Holanda.

A Colômbia é o principal exportador de flores na América e o segundo no *ranking* mundial de exportadores de flores. Na Tabela 2, já apresentada, pode-se observar que, em 1995, o país detinha 5,7% das exportações totais, aumentando para 6,9% em 2000; em 2001, sua participação aumentou para 7,2% do total exportado, decrescendo em 2002 para 7,1% e em 2003 para 5,89% das exportações mundiais.

De acordo com o estudo *Cadeia produtiva de flores e mel*, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, praticamente toda a sua produção é exportada, sobretudo, para os Estados Unidos. É, ainda, o segundo principal fornecedor de flores para o Reino Unido e o terceiro para a Alemanha.

A Colômbia é um exemplo de sucesso do setor de floricultura no mundo, pois em quinze anos saiu de um desempenho inexpressivo para vendas externas significativas a partir do ano de 1995.

O país utiliza tecnologias modernas, com novas formas de organização, e participa ativamente do comércio internacional. Sua vocação expansionista é acompanhada por iniciativas inovadoras nas relações de trabalho.

Segundo dados do *International Trade Centre – UNCTAD/WTO* (1997, p.13), a Colômbia aplica normas de produção exigentes e goza de boa reputação pela alta qualidade de

seus produtos. Todos os principais produtores tratam a maior parte das variedades de flores com conservantes, como forma de prolongar sua vida útil. A construção de um moderno terminal para flores no aeroporto de Bogotá tem possibilitado que a maioria de seus produtores utilize um sistema de distribuição com temperatura totalmente controlada, desde o cultivo até o transporte no aeroporto, onde há uma câmara de refrigeração. Os maiores produtores têm desenvolvido esforços de *marketing* e comercialização, e muitos têm criado sua companhia de vendas e importações para a América do Norte e a Europa.

1.2 A Floricultura no Brasil

Historicamente, o estado de São Paulo tem-se destacado como o centro produtor de flores no país. No caso das flores tropicais, o cultivo tem se expandido para todo o país, abrangendo principalmente os estados do Norte e do Nordeste.

Segundo dados da Secex (2002a, p. 8), a Bahia, juntamente com o Ceará e Pernambuco, formam a região considerada ideal para a produção de flores tropicais com qualidade. Pernambuco é o principal produtor de flores tropicais do país e o quinto produtor de flores temperadas. O município de Gravatá é o maior produtor de Pernambuco, concentrando cerca de 70% da produção do estado. O município apresenta boas condições de clima e altitude (700 metros) para o cultivo de flores temperadas, produzindo em escala industrial cerca de onze variedades.

- **O Brasil**

O Brasil possui uma área territorial de 8.514.876 Km², e, segundo dados do Banco Central do Brasil, registrou em 2006 um Produto Interno Bruto (PIB) de US\$ 1.067.325 milhões e PIB *per capita* de US\$ 5.714,62. Tem clima predominantemente tropical, mas apresenta regiões controladas por massas de ar equatoriais e polares. Outros indicadores socioeconômicos do país são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Indicadores Socioeconômicos do Brasil – 2004–2006

Item	2004	2005	2006
PIB (em milhões de dólares)	663.783	882.729	1.067.325
Varição real	5,7%	2,9%	3,7%
População (em milhões de habitantes)	181,6	184,2	186,8
Densidade demográfica (Hab./Km ²)	21,3	21,6	21,9

Fonte: IBGE (2007) – Estimativa Banco Central do Brasil

De acordo com os dados da Tabela 3 e informações antes consignadas, observa-se que a população do Brasil supera em mais de dez vezes a da Holanda e em mais de quatro vezes a da Colômbia.

- **Histórico da Floricultura Brasileira**

A floricultura brasileira passou a destacar-se como atividade agrícola de importância econômica há mais de trinta anos. Foi na última década, porém, que realmente se verificou um crescimento significativo de produtos de floricultura. Até 1958, a produção de flores se dava de forma artesanal, principalmente pelas colônias portuguesa e japonesa. No final da década de 1950, teve início a atividade de floricultura da colônia holandesa em Holambra (SP), iniciando-se na década de 1990 um período de crescimento, que vem se perpetuando.

Consoante mostra a Tabela 4, a área plantada brasileira de flores e plantas ornamentais em 2004 estava distribuída nas cinco regiões, sendo que 94% do total concentrava-se nas regiões Sudeste (66%), Sul (18,7%) e Nordeste (10%), com destaque estadual para São Paulo, Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul, Pernambuco e Alagoas.

A Tabela 4 mostra ainda que em 2004 havia 4.989 produtores no país, ocupando 8.423 hectares de área cultivada.

Tabela 4 - Distribuição da Produção de Flores por N° de Produtores, Área Plantada – Considerando Região/Estado - 2004

Região / Estado	N° de Produtores (*)	Área Plantada (ha)
NORTE	175	172

Amazonas	12	20
Pará	67	50
Tocantins	12	13
Amapá	10	10
Roraima	10	9
Acre	34	37
Rondônia	30	33
NORDESTE	895	854
Maranhão	63	21
Ceará	150	160
Pernambuco	197	188
Alagoas	94	183
Bahia	190	160
Sergipe	30	32
Paraíba	111	50
Rio Grande do Norte	20	20
Piauí	40	40
SUDESTE	2.652	5.559
Rio de Janeiro	358	120
Minas Gerais	637	120
São Paulo	1.486	5.181
Espírito Santo	171	138
SUL	1.132	1.578
Paraná	190	200
Santa Catarina	372	918
Rio Grande do Sul	570	460
CENTRO - OESTE	135	260
Brasília	35	70
Goiás	80	170
Mato Grosso	10	10
Mato Grosso do Sul	10	10
Brasil	4.989	8.423

Fonte: BNB/ETENE (*) Estimativa

Embora o Brasil ocupe a sétima posição no *ranking* da produção mundial de flores e plantas, sua participação no comércio internacional mostra-se pouco expressiva, razão por que ocupa o 29º lugar no *ranking* das exportações mundiais, apesar de utilizar área cultivada superior à de outros países latino-americanos que se destacam em exportações, como a Colômbia e o Equador.

Segundo dados consignados na Tabela 5, no período 2001–2006 as exportações brasileiras registraram média de US\$22,8 milhões/ano e crescimento anual da ordem de 17%. A tabela mostra o total das exportações brasileiras de plantas vivas e produtos de floricultura, discriminando a participação dos estados, com destaque para São Paulo como líder absoluto

na produção de flores do país e primeiro lugar nas exportações brasileiras. Em 2006, São Paulo concentrou 68,4% das exportações brasileiras de plantas vivas e produtos de floricultura, após registrar média anual de 73,2% no período de 2001 a 2006, conforme se observa na citada tabela.

Tabela 5 – Exportações Brasileiras de Plantas Vivas e Produtos de Floricultura – 2001–2006

ANO/VALOR (US\$)* ESTADO	2001		2002		2003		2004		2005	2006	CRES CIME NTO (%200 6/2001)		
	VALOR	Participaçã o Relativa (%)	VALOR	% Part.									
ALAGOAS	20,061.00	0,1	20,307.00	0,1	44,750.00	0,2	62,550.00	0,2	110,915.00	0,4	208,915.00	0,6	941,4
AMAZONAS	-	-	500.00	0,0	-	-	-	0,0	503.00	0,0	-	0,0	-
BAHIA	-	-	2,498.00	0,0	2,594.00	0,0	300.00	0,0	1,000.00	0,0	-	0,0	-
CEARÁ	130,427.00	0,9	535,829.00	3,3	1,078,366.00	5,0	2,087,199.00	8,2	2,955,235.00	10,7	4,783,143.00	14,8	3.567,30
CONSUMO DE BORDO	5,567.00	0,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DISTRITO FEDERAL	-	-	3,000.00	0,0	9,077.00	0,0	14,787.00	0,1	14,514.00	0,1	4,320.00	0,0	-
ESPÍRITO SANTO	-	-	-	-	-	-	-	-	17,000.00	0,1	16,031.00	0,0	-
GOIÁS	-	-	2,689.00	0,0	1,685.00	0,0	2,073.00	0,0	1,325.00	0,0	-	0,0	-
MATO GROSSO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15,366.00	0,0	-
MATO GROSSO DO SUL	-	-	4,992.00	0,0	46,650.00	0,0	61,737.00	0,2	91,504.00	0,3	86,380.00	0,3	-
MERCADORIA NACIONALIZADA	-	-	20,002.00	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MINAS GERAIS	1,243,557.00	9,0	1,166,841.00	7,2	1,722,929.00	8,1	1,479,055.00	5,8	1,498,613.00	5,4	1,656,004.00	5,1	33,17
NAO DECLARADA	-	-	-	-	197,577.00	0,9	17,619.00	0,1	78,188.00	0,3	3,035.00	0,0	-
PARÁ	99,327.00	0,7	136,146.00	0,8	394,497.00	1,8	250,317.00	1,0	283,887.00	1,0	322,027.00	1,0	224,21
PARANÁ	11,387.00	0,1	-	-	11,400.00	0,1	52,691.00	0,2	8,957.00	0,0	8,692.00	0,0	-23,67
PERNAMBUCO	23,360.00	0,2	11,876.00	0,1	29,533.00	0,1	80,177.00	0,3	51,348.00	0,2	58,121.00	0,2	148,81
RIO DE JANEIRO	38,023.00	0,3	37,094.00	0,2	40,415.00	0,2	36,282.00	0,1	40,400.00	0,1	30,362.00	0,1	-20,15
RIO GRANDE DO SUL	1,713,373.00	12,5	1,797,032.00	11,1	1,890,361.00	8,8	1,822,564.00	7,2	2,162,260.00	7,8	2,720,192.00	8,4	58,76
SANTA CATARINA	238,083.00	1,7	312,287.00	1,9	213,335.00	1,0	332,993.00	1,3	182,331.00	0,7	292,802.00	0,9	22,98
SÃO PAULO	10,223,763.00	74,4	12,082,677.00	74,9	15,715,257.00	73,4	19,056,851.00	75,2	20,142,837.00	72,9	22,123,761.00	68,4	116,40
TOTAL	13,746,928.00	100,0	16,133,770.00	100,0	21,398,426.00	99,8	25,357,195.00	100,0	27,640,817.00	100,0	32,329,151.00	100,0	135,17

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Secex (2007)(*) A preços FOB

De acordo com a Tabela 5 e o Gráfico 1, no período 2001–2006 as exportações brasileiras experimentaram significativo crescimento. Apesar disso, a participação brasileira no mercado mundial tem-se revelado extremamente tímida, não conseguindo ultrapassar 0,2% do volume total exportado mundialmente (Considerando o capítulo 6 da Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) – Plantas Vivas e Produtos de Floricultura). No sentido de reverter esse quadro, governos, entidades e órgãos públicos, além de empresários, vêm empreendendo iniciativas com o objetivo de impulsionar as exportações desses produtos.

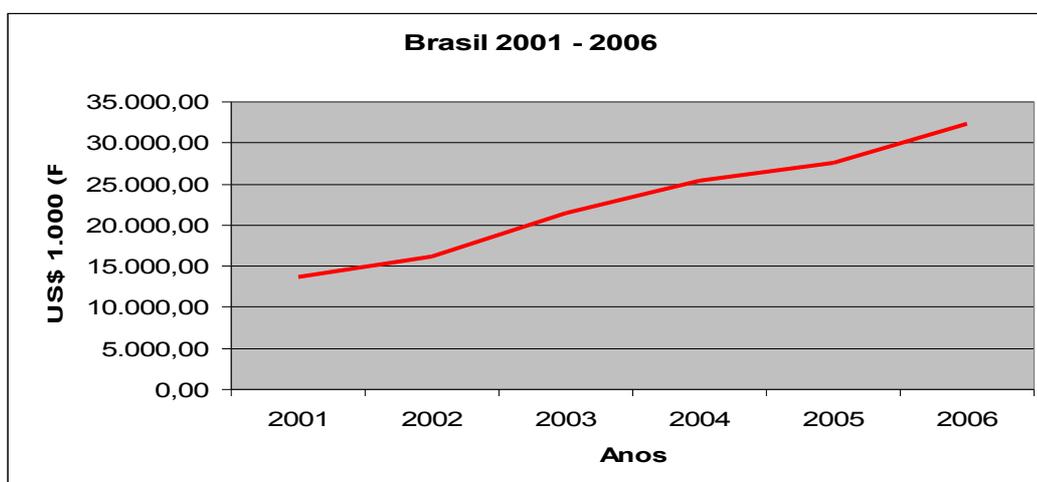


Gráfico 1 – Exportação Brasileira de Plantas Vivas e Produtos de Floricultura – 2001–2006. Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da Secex (2007)

A Tabela 6 mostra o comportamento das exportações brasileiras de plantas vivas e produtos de floricultura no período 2004–2006, segmentadas por grupo de produtos.

Tabela 6 – Principais Produtos da Floricultura Brasileira Exportados – 2004–2006

Grupo de Produtos	Ano	2004(A) (*)	2005(B) (*)	Variação % (B/A)	2006(C) (*)	Variação % (C/B)
Mudas de plantas ornamentais		11,606.00	12,224.00	5,3	13,713.00	112,2
Bulbos, tubérculos, rizomas em repouso vegetativo		5,541.00	6,932.00	25,1	10,495.00	151,4
Folhagens, folhas, ramos de plantas, secos, para buquês		1,542.00	1,317.00	-14,6	375.00	-71,5
Folhagens, folhas, ramos de plantas, frescos, para buquês		130,00	488.00	275,4	1,749.00	58,4
Flores e seus botões, frescos, cortados p/ buquês		6,314.00	6,477.00	2,6	5,306.00	-18,1
Demais produtos		1,766.00	203.00	88,5	691.00	240,4
TOTAL		25,357.00	27,641.00	9,0	32,329.00	17,0

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Secex

(*) Em US\$mil FOB

Os dados da Tabela 6 revelam um comportamento diferenciado por grupo de produtos ano a ano. Com efeito, do total exportado em 2004, superior a US\$ 25 milhões, registrou-se uma evolução para US\$ 27,6 milhões em 2005, em torno de 9%. Em 2003, o total dessas exportações ficou em US\$21,4 milhões (Tabela 5). Portanto, em 2004 já se registrava expressivo crescimento. De 2004 para 2005, o grupo “Folhagens, folhas, ramos de plantas, secos, para buquês” decresceu 14,6%, enquanto o total dos grupos no mesmo período cresceu 9,0%. O mesmo grupo que decresceu no período de 2004 a 2005 manteve-se em declínio em 2006, apresentando uma redução de 71,5%. Nesse mesmo período, o grupo “Flores e seus botões, frescos, cortados para buquês” decresceu 18,1%.

O grupo “Folhagens, folhas, ramos de plantas, frescos, para buquês” foi o que apresentou maior crescimento em 2005, de 275,4%, limitando-se a 58,4% no ano seguinte. Os “Demais produtos” e as “Mudas de plantas ornamentais” registraram no período de 2005 a 2006 crescimentos de 81,9% e 112,2%, respectivamente. Os “Bulbos, tubérculos, rizomas em repouso vegetativo também experimentaram evolução de 2005 para 2006, da ordem de 51,4%. Esses itens já em 2005 apresentaram crescimento. Em 2003 houve um crescimento de 17,0% no total das exportações de plantas vivas e produtos de floricultura, em relação ao ano anterior, chegando-se a movimentar nesse ano cerca de US\$32 milhões.

As exportações brasileiras em 2006 totalizaram 8,5 mil toneladas. A Tabela 7 mostra o volume em toneladas exportado no período de 2003 a 2006.

Tabela 7 – Exportações Brasileiras de Plantas Vivas e Produtos de Floricultura – 2003–2006

Ano	Volume (em milhares de toneladas)
2003	6,9
2004	8,6
2005	7,1
2006	8,5

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Secex

Conforme se observa na Tabela 7, no período de 2003 a 2006 o volume exportado aumentou em 2004, decresceu em 2005 e voltou a aumentar em 2006.

A Tabela 8 contempla o grupo “Flores frescas cortadas”, por ser aquele em que o Ceará apresenta participação mais relevante. Esse grupo pode ser, portanto, um indicativo de

vantagens comparativas diferenciadas para esses produtos no Ceará. Os estados que exportaram flores frescas cortadas, no período de 2001 a 2006 foram Alagoas, Bahia, Ceará, Minas Gerais, Pará, Pernambuco, Santa Catarina e São Paulo.

Tabela 8 – Exportação Brasileira de Flores Frescas (NCM 06.03.10.00) – 2001–2006

ESTADOS	2001		2002		2003		2004		2005		2006		Cresc.
	US\$ FOB	% Part.	US\$ FOB	% Part.	US\$ FOB	% Part.	US\$ FOB	% Part.	US\$ FOB	% Part.	US\$ FOB	% Part.	
ALAGOAS	20.061,00	2,3%	20.307,00	1,0%	44.130,00	1,0%	60.521,00	1,0%	88.596,00	1,4%	167.301,00	3,2%	734,0%
CEARA MINAS GERAIS	83.111,00	9,3%	376.371,00	18,0%	816.899,00	19,3%	1.542.474,00	24,4%	1.794.768,00	27,7%	2.103.099,00	39,7%	2430,5%
PERNAMBUCO	2.744,00	0,3%	11.876,00	0,6%	20.667,00	0,5%	69.022,00	1,1%	44.546,00	0,7%	47.151,00	0,9%	1618,3%
BAHIA		0,0%	448,00	0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0,0%
SANTA CATARINA		0,0%		0,0%	3.968,00	0,1%	17.713,00	0,3%		0,0%		0,0%	0,0%
PARA		0,0%		0,0%		0,0%	10.584,00	0,2%	15.528,00	0,2%	797,00	0,0%	0,0%
SAO PAULO	779.331,00	87,5%	1.637.544,00	78,4%	3.292.401,00	77,8%	4.496.123,00	71,2%	4.454.913,00	68,9%	2.942.584,00	55,6%	277,6%
TOTAL	890.527,00	100,0%	2.087.827,00	100,0%	4.234.459,00	100,0%	6.313.500,00	100,0%	6.470.440,00	100,0%	5.295.252,00	100,0%	494,6%

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Secex (2007)

Com relação às importações brasileiras de flores e plantas ornamentais, a Tabela 9 reúne os dados anuais referentes a volumes e valores do período de 2003 a 2006.

Tabela 9 – Importações Brasileiras de Plantas Vivas e Produtos de Floricultura – 2003–2006

Ano	Volume (em milhares de toneladas)	Valor (em milhões de dólares)
2003	2,5	6,8
2004	1,9	6,7
2005	1,3	5,6
2006	1,6	8,7
Média	1,8	6,9

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Secex (2007)

Conforme mostra a Tabela 9, as importações brasileiras registraram média de US\$6,9 milhões/ano no período. Comparando-se os dados de importação com os de exportação no mesmo período (Tabela 5), observa-se a ocorrência de saldo positivo na Balança Comercial (exportações menos importações).

1.2.1 A Comercialização de Flores no Brasil

O Veiling Holambra, localizado em São Paulo, funciona como a maior cooperativa de flores do país, é atualmente um grande centro atacadista da América Latina, onde a comercialização de flores e plantas ornamentais se dá por meio de um sistema eletrônico, para registro das operações comerciais. Localiza-se em Holambra (SP), cidade com dez mil habitantes, a 140 quilômetros da capital, formada pela imigração holandesa do pós-guerra (após 1946).

O Veiling Holambra realiza leilões diários, e seus pregões são tão sofisticados quanto aqueles realizados nas bolsas de valores. Há dois relógios, equipamentos importados da Holanda, um para plantas e flores de corte e outro para as de vaso. O relógio apresenta o preço, que vai diminuindo até que o negociador interessado aperte o botão, quando então será fixado o preço, e o negócio é fechado. A cooperativa oferece mais de cem espécies de flores, provenientes dos 228 produtores da região de Holambra e também de outros estados.

Segundo Aki (2002, p. 66), “o Veiling Holambra possui a mais avançada tecnologia em informática para comercialização de perecíveis na América Latina”. A cooperativa utiliza um sistema desenvolvido para esse fim, o qual disponibiliza aos seus parceiros uma série de relatórios, informações sobre vendas, preços, *ranking* de clientes, etc.

O Veiling Holambra tem também o objetivo de promover e facilitar a exportação de seus produtos, razão por que aprovou em assembléia a criação do Departamento de Exportação.

Conforme divulgado em informativo Secex (2002a, p. 7), dentre as estruturas de comercialização, o mercado atacadista apresenta importante papel na distribuição dos produtos da floricultura, uma vez que concentra oferta e demanda em um só ponto. Dentre os grandes centros de comercialização, além do Veiling Holambra, destacam-se também a Floranet, o Entrepósito Atacadista da Ceagesp e o Mercado Permanente de Flores da CeaSa Campinas, todos em São Paulo, e outros como Agraflores, Cadeg, Mercaflor e CeaSa Porto Alegre. Essa rede abastece 400 atacadistas e 12 mil postos de venda.

Outra opção de atacadistas está nos *Cash & Carry* (galpões de atacado de flores), comerciantes que se especializam em distribuir o produto para as floriculturas. Eles apresentam uma adequada estrutura de fornecimento, estoque e armazenagem em instalações compatíveis com o produto, que é frágil e perecível. Em todo o país, há aproximadamente, quinze dessas unidades, distribuídos em várias regiões.

Vale destacar também, conforme divulgado em informativo Secex (2002a, p. 8), que o estado de Minas Gerais apresenta participação significativa na produção e exportação de flores. A região de Barbacena exporta rosas para Portugal e gerânios e rosas para a Alemanha.

Ainda como instrumento para comercialização, há também no país o meio eletrônico (*e-commerce*), por meio do qual algumas empresas atendem usuários em todo o mundo, como a Colômbia Flora e a Rio Flores. Ambas realizam vendas pela Internet, telefone, fax ou através de depósito bancário. Há outros endereços eletrônicos de *e-commerce* que atendem dentro do

território nacional, como é o caso da Agatha Design Floral, da Brazil Flores e da Flores Online.

1.3 O Setor de Flores no Ceará

O Ceará está situado na região Nordeste, ocupando uma área territorial de 148.016 km², com população de 8.097.276 habitantes em 2005. Apresentou em 2003 um PIB de R\$28,4 bilhões. A área topográfica do estado é formada predominantemente por planície, com grandes áreas de serras e chapadas, que apresentam de 750 a 1.000 metros de altitude, onde se localiza o pico mais alto da região Nordeste (1.154m).

Predomina no estado o clima tropical, e sua economia é baseada na agricultura (frutas, algodão, arroz, feijão, milho, mandioca), na indústria (calçados, tecidos, agroindústria), na pecuária (aves, bovinos, caprinos e ovinos) e no extrativismo (ceras vegetais, urânio, granito, fosfato, pedras preciosas e semi-preciosas e sal).

O clima quente e estável o ano inteiro favorece a produção de flores, sendo esse um dos fatores que sustentam as vantagens comparativas do setor de floricultura no Ceará.

1.3.1 O Cultivo de Flores no Ceará

De acordo com Leitão (2001, p. 9), os primeiros registros de produção de flores no Ceará ocorreram no período de 1919 a 1921. Há registro de produções contando mais de quinze anos na serra de Baturité, quando as condições de cultivo ainda eram realizadas sob vegetação nativa e sem obedecer a nenhum critério técnico.

Em 1994, tiveram início os cultivos tecnificados em estufas e projetos voltados para exportação. Já em 2000 e 2001, foram desenvolvidos grandes projetos de produção de rosas, iniciando-se a sua exportação em 2002. Nesse mesmo ano foram implantadas empresas equatorianas no estado. Observa-se que a floricultura está se consolidando como uma atividade de importância econômica para o Ceará.

Atualmente há no Ceará quatro regiões adequadas ao cultivo de flores: o Cariri, o Maciço de Baturité, a Ibiapaba e a Região Metropolitana de Fortaleza, todas de clima estável, garantindo a produção nos 365 dias do ano, conforme ilustrado na Figura 1. Na região da Ibiapaba estão concentradas, principalmente, as produções de rosas para exportação.



Com base em dados da Secex, reunidos na Tabela 10, observa-se que as exportações de flores do Ceará até 1996 eram irrelevantes, passando a registrar crescimento significativo desde então.

Tabela 10 – Exportações de Flores* no Ceará – 1991–2006

Ano	Valor Exportado (US\$**)	Varição (%)
1991	-	-
1992	654	-
1993	250	-61,8
1994	-	-
1995	-	-
1996	825	-
1997	9.300	1.027,3
1998	45.370	387,8
1999	52.386	15,5
2000	104.613	99,7
2001	83.111	-20,5
2002	376.371	352,8
2003	816.899	117,0
2004	1.542.474	88,8
2005	1.794.768	16,3
2006	2.103.099	17,2

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da Secex (2007)

* Para a classificação das flores e plantas ornamentais no Ceará, foi utilizado o capítulo 6 da NCM, particularmente o item 06.03.10.00 – Flores e seus botões, cortados para buquês (ramos) ou para ornamentação, frescos, secos, branqueados, tingidos, impregnados ou preparados de outro modo. Os demais itens do capítulo 6 não têm produção significativa no estado, conforme pode ser observado na Tabela 8, comparando-se com a Tabela 12 – Flores frescas cortadas.

** A preços FOB

Ainda em relação à Tabela 10, é importante observar que o Ceará não exporta flores secas ou tingidas, de modo que todos os valores correspondem a flores frescas.

O Ceará ocupa o segundo lugar no Brasil em exportação de flores frescas cortadas, perdendo apenas para São Paulo, conforme se observa na Tabela 8. Conforme ali destacado, as exportações de flores do estado representam 39,7% das exportações brasileiras de flores frescas cortadas.

É grande a variedade de flores cultivadas nas quatro regiões do Ceará onde se concentra a produção, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Distribuição da Variedade de Produção de Flores e Plantas Ornamentais no Ceará, por Região e Município – 2001

Agropolo Metropolitano	Produtos
Fortaleza	Plantas ornamentais
Eusébio	Plantas ornamentais, crisântemos em vaso, flores tropicais e forrações
Maranguape	Crisântemos em vaso/corte, flores tropicais, forrações
Paracuru	Flores tropicais, ananás ornamentais, helicônias
Aquiraz	Plantas ornamentais
Maciço de Baturité	
Baturité	Flores tropicais, flores em vaso diversas: crisântemos, gérbera, violeta, kalanchoe
Guaramiranga	Crisântemos de corte, copo-de-leite, flores tropicais
Pacoti	Flores tropicais, rosas, gypsophila, tango, strelitzia, copo-de-leite
Palmácia	Samambaia, flores tropicais
Agropolo do Cariri	
Jardim, Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha	Plantas ornamentais
Agropolo da Ibiapaba	
Tianguá	Crisântemos de corte, folhagens diversas, tango
São Benedito	Rosas
Guaraciaba do Norte	Crisântemo em vaso, plantas ornamentais

Fonte: Ibraflor (2002a), fundamentado em dados da Seagri, divulgados no evento Festflora – CD-ROM

Em 1996, alguns poucos produtores vislumbraram o mercado externo, a exemplo do produtor de abacaxi ornamental (*Ananas lucidus*). Trata-se de empresa cearense que se articulou com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), conseguindo superar os pontos críticos de propagação vegetativa, mediante desenvolvimento de técnicas de cultura de tecidos (escala produtiva e padronização do material propagado). Esse manejo de cultivo lhe garantiu qualidade e padronização, possibilitando-lhe conquistar o mercado internacional, mediante exportação regular, inclusive para mercados exigentes como Holanda, Alemanha e Estados Unidos. Cerca de 95% da sua produção destina-se ao mercado externo.

Esse produtor exporta flores tropicais e exóticas, bastante valorizadas pelos mercados norte-americano e europeus. Essas flores têm grande demanda, pois são raras na Europa.

No primeiro semestre de 2001, a Secretaria de Agricultura Irrigada (Seagri), juntamente com os produtores locais, viabilizou a exportação de outros tipos de flores tropicais, como *Heliconia sp*, *Alpinia purpurata* e *Zingiber spectabilis*, além de folhagens, para Portugal.

Em 16 de agosto de 2002, o Ceará realizou a primeira exportação de botões de rosas para a Holanda, totalizando quatro toneladas. Essa exportação foi realizada por empresa de

São Paulo implantada na serra da Ibiapaba, atraída pela Seagri, atual Secretaria de Desenvolvimento Agrário.

No tocante à produção, o setor apresenta evolução contínua, conforme demonstrado no Gráfico 2, elaborado a partir de dados do Instituto Agropolos, que mostra a evolução da área plantada no Ceará no período de 2003 até o primeiro semestre de 2007.

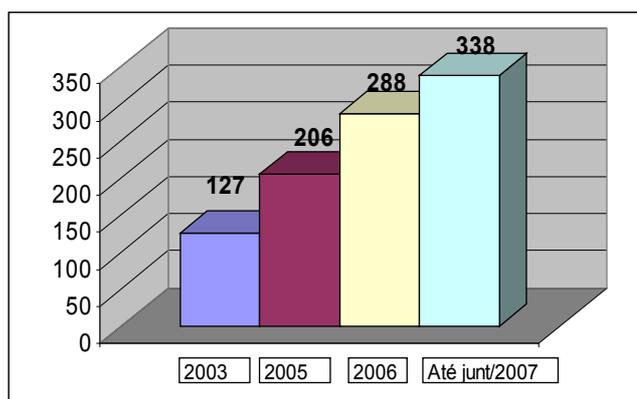


Gráfico 2 – Evolução Anual da Área Plantada no Ceará – 2003– Jun/2007. Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do Instituto Agropolos (2007)

Em 2003, a área cultivada com flores, plantas ornamentais e folhagens não passava de 127 ha. A partir de 2005 passou a experimentar rápido crescimento, registrando atualmente área superior a 350 ha.

A maior parte da produção do estado destina-se ao mercado local. O Ceará abastece apenas cerca de 30% do mercado local de flores de corte, de vaso e plantas para jardim, enquanto os outros 70% são supridos por São Paulo, o que evidencia a existência de significativa demanda no âmbito do próprio estado.

1.4 Estrutura de Regulação e Instituições de Apoio à Atividade no Ceará

Segundo estudos do ETENE (2007), a floricultura brasileira apresenta carência de estudos e informações tecnológicas referentes aos aspectos produtivos, primeiramente por

constituir atividade de recente dinamismo, e, em segundo lugar, pela diversidade de espécies envolvidas. E o estado também carece de maiores apoios e acompanhamentos para alavancar o setor.

Entretanto, no tocante a ensino, pesquisa e difusão, a Universidade Federal do Ceará (UFC), através do seu Centro de Ciências Agrárias, trabalha em cooperação com o Centro Nacional de Pesquisa da Agroindústria Tropical (CNPAT), da Embrapa.

O Governo do Estado também vem desenvolvendo ações concretas para incrementar o setor de flores, destacando-se as seguintes:

- elaboração do Plano Diretor da Floricultura;
- zoneamento de áreas com potencial;
- prospecção tecnológica e mercadológica;
- capacitação com o projeto Agroflores e ao longo dos seminários promovidos no estado;
- Protocolo de Intenções entre instituições de apoio;
- assistência técnica aos cultivos, através de secretarias estaduais, mediante contratação de profissionais especializados na área, inclusive de outros países, como a Colômbia;
- apoio financeiro, através de parcerias com instituições como o Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES);

- apoio à comercialização dos produtos, incluindo algumas estratégias de comercialização, como a criação das marcas Rosas no Ceará e Flores no Ceará, destinadas a funcionar como selos de certificação e garantia da qualidade do produto cearense nos mercados nacional e internacional;
- lançamento do Portal da Floricultura no Ceará www.prossiga.br/arranjos/ce-floricultura.html (ver APÊNDICE B), em setembro/2002, para divulgação de informações estratégicas para o desenvolvimento do setor;
- atração de empresas equatorianas, colombianas e holandesas, mediante oferta de vantagens comparativas.

Numa parceria com a Infraero, o governo estadual instalou no Aeroporto Internacional de Fortaleza uma câmara frigorífica para utilização pelos exportadores de flores, já que a conservação do produto, devido a sua alta perecibilidade, requer baixa temperatura para transporte. A câmara já foi utilizada para acondicionamento de rosas exportadas para a Holanda.

Encontram-se em andamento pesquisas da Embrapa Agroindústria Tropical para o desenvolvimento de tecnologias para flores e plantas ornamentais. Essas ações integram o projeto Centro Agroflores de Inovação Tecnológica, coordenado pelo Governo do Ceará. O projeto prevê, além do estudo, investimento em capacitação profissional e instalação de unidades de inovação tecnológica. Os recursos para implantação desse projeto serão aportados pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

O objetivo do projeto é consolidar, expandir e alavancar o agronegócio da floricultura no Ceará, por meio da inovação tecnológica. A intenção é transformar a floricultura em atividade competitiva e sustentável para geração de emprego, renda e divisas, elegendo como foco a expansão da exportação de flores (EMBRAPA, 2002, p. 6).

Segundo a Embrapa (2002, p. 6), as linhas de pesquisa são multidisciplinares, abrangendo seis áreas de estudos, a saber: sistema de cultivo (manejo das plantas),

fitopatologia (doenças das plantas), entomologia (pragas), cultura de tecidos (técnica importante na produção mais intensa de mudas de alta qualidade fitossanitária, definindo-se protocolos para propagação de espécies), pós-colheita e seleção de material genético para subsidiar os novos cultivos e viabilizar os já implantados, por meio de novas variedades e seleção de espécies.

Em 2002 ocorreu a inauguração da primeira unidade de inovação tecnológica, em São Benedito (CE). Trata-se de um centro de pesquisa, informação e treinamento em floricultura, para dar suporte aos produtores da região.

O governo estadual desenvolve projetos voltados para o setor de flores e atua diretamente com as demais instituições de apoio e produtores para alavancar a atividade no estado. A isenção do ICMS, incentivo da política fiscal do governo para determinados produtos capazes de contribuir para o crescimento do estado, é também concedida aos produtores de flores, de modo que o produto vendido internamente é isento do imposto. Há, ainda, em relação a esse tributo, o Protocolo de Intenções, que amplia a isenção, dependendo da viabilidade do projeto, de maneira que, após análise do projeto pelo governo estadual, o produtor poderá ficar isento do ICMS (o art. 43 do Decreto n. 24.569, de 31 de julho de 1997, que regulamentou o ICMS, trata das Operações com Flores), inclusive na aquisição de máquinas e equipamentos para sua produção.

Além disso, o Governo Federal implementa um programa prioritário de exportações, e o governo estadual também dá prioridade ao incremento das exportações, desenvolvendo trabalho de parcerias como forma de aumentá-las e atingir novos mercados, o que pode vir a favorecer o setor de flores.

Anualmente o Ceará promove diversos eventos (ver ANEXO A), a fim de propagar os produtos da floricultura, difundir a cultura do consumo e exportação de flores e viabilizar negócios. Nesses eventos, são ministrados cursos e palestras sobre o assunto. Constituem também oportunidades de reunir os maiores produtores de flores do país, especialistas e representantes da indústria, mediante capacitação dos produtores e lojistas locais, intercâmbio de experiências e difusão de tendências e novidades do setor.

Como exemplo dessa prática, pode-se mencionar a Feira Internacional do Nordeste da Floricultura, Paisagismo e Jardinagem (Festflora), que ocorre geralmente no final de agosto ou início de setembro, em Fortaleza. Durante o evento são apresentadas palestras e exposições, além de diversos treinamentos. Em 2002 foram apresentados os seguintes cursos: Visão pelas Flores (artista paulista Jab Pasolini, 45 vagas para os membros da Sociedade de Assistência aos Cegos do Ceará); Arranjos Tropicais (professor Jab Pasolini); Vitrine, Arranjos Temáticos e Novas Tendências (florista Carlos Weiss); Florista do Futuro (artista floral Cláudia Helena Negrão Batista); Intensivo de Aperfeiçoamento (palestras técnicas com os consultores David Bekhor, Cícero Leite, Roberto Jun Takane e Clóvis Vasquez).

Outro bom exemplo é a Frutal, que a cada ano ocorre no Centro de Convenções Edson Queiroz, em Fortaleza-CE. Trata-se de evento internacional de fruticultura e floricultura promovido pelo Instituto de Desenvolvimento da Fruticultura e Agroindústria (Instituto Frutal), em parceria com o BNB e outras instituições estaduais e nacionais. Em 2005 aconteceu, em Fortaleza, o XV Congresso de Floricultura e Plantas Ornamentais.

- **Programa FloraBrasilis**

Com o objetivo de ampliar as exportações, foi lançada uma “marca nacional” para a floricultura brasileira no mercado internacional. Em outubro de 2000, a Agência de Promoção à Exportação (Apex) e o Instituto Brasileiro de Floricultura (Ibraflor) lançaram o Programa Setorial Integrado de Promoção e Exportação de Flores e Plantas Ornamentais (FloraBrasilis). O programa começou a operar efetivamente em março de 2001, dispondo de uma verba de R\$6,7 milhões, e tem previsão de três anos de duração. O FloraBrasilis tem como objetivo central contribuir para a expansão das exportações brasileiras de flores e plantas ornamentais, e está fundamentado nas seguintes linhas de atuação: prospecção de produtos e mercados; sensibilização, capacitação e treinamento da base produtiva; e promoção e *marketing*.

Como parte das ações do programa FloraBrasilis, foram feitos diagnósticos dos principais mercados, para identificação da demanda do mercado externo e suas principais exigências. Foram selecionados para a primeira etapa do trabalho no FloraBrasilis a Holanda, a Alemanha, os Estados Unidos e o Japão.

Segundo o informativo Ibraflor (2002a, p. 4), em relação ao setor de flores no país, o Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento, publicou, em 28 de março de 2002, a Instrução Normativa n. 34, que aprova os procedimentos para a realização de Análise de Risco de Pragas (ARP), quando da importação de vegetais, seus produtos e subprodutos. Essa medida entrou em vigor em 28 de novembro de 2002, desde quando só podem entrar no país produtos vegetais cuja ARP tenha sido realizada em cumprimento às exigências fitossanitárias.

Além disso, os produtos da floricultura brasileira também estão sujeitos a exigências relativas a condições ambientais e sociais, no tocante à preservação do meio-ambiente e à não-exploração de mão-de-obra (*dumping* social), que desempenham papel importante nos processos produtivos. Na União Européia, que reúne os maiores importadores mundiais dos produtos da floricultura brasileira, essas exigências são observadas.

1.5 Créditos para o Setor de Flores

O BNB financia o produtor com recursos do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e do Financiamento à Aquisição de Máquinas e Equipamentos (Finame).

Os financiamentos do BNB a investimentos visam à implantação, expansão, diversificação e modernização de empreendimentos, por meio de financiamento de investimentos fixos e semifixos, benfeitorias e instalações, a exemplo de desmatamento e destocamento, aquisição de máquinas e capacitação.

O BNB conta também com recursos do Fundo de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Fundeci), que se destina ao apoio técnico e financeiro a projetos de pesquisa, capacitação e difusão tecnológica; e do Fundo de Apoio às Atividades Socioeconômicas do

Nordeste (FASE), voltado para o apoio técnico e financeiro a projetos de diagnóstico empresarial.

As pesquisas apoiadas pelo Fundeci se materializam por meio de assinatura de termos de parceria entre o BNB, universidades, instituições de pesquisa e os respectivos dirigentes.

Vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o BNDES tem como principal objetivo financiar a longo prazo empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país, incluindo-se aí o apoio ao setor de flores do Ceará.

2 DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE DOS SETORES ECONÔMICOS E DA ECONOMIA EM GERAL

A análise desenvolvida no presente estudo apóia-se em duas dimensões reflexivas relacionadas com os *determinantes da competitividade* dos setores econômicos e da economia em geral: **i)** os determinantes relacionados com a *competitividade sistêmica* da economia, que buscam respaldo no instrumental desenvolvido por Porter, hoje conhecido como sendo o “Diamante Competitivo de Porter”; e **ii)** os determinantes da rentabilidade/atratividade das indústrias ou dos segmentos econômicos espacialmente localizados, enfatizados na chamada análise estrutural de indústrias, conhecidas na literatura pertinente como sendo as “Cinco Forças Competitivas de Porter”.

Procura-se levantar e analisar um conjunto de indicadores que servirão de *proxies* para as variáveis que estão presentes e são igualmente destacadas em cada uma das duas dimensões aludidas. Essas *proxies* serão analisadas no estudo de campo.

Vale ressaltar o fato de que, nas abordagens analíticas desenvolvidas nos estudos baseados em *arranjos produtivos locais*, têm-se focalizado variáveis extremamente convergentes com as preocupações contidas em cada uma das dimensões analíticas ora delineadas. Em outras palavras, muitos dos fatores que interessam ao desenvolvimento da *competitividade de setores econômicos específicos espacialmente localizados* – capital físico e humano, ciência e tecnologia, infra-estrutura econômica, social e institucional, por exemplo – também exercerão influência crucial sobre a *competitividade local/regional*. O entendimento da convergência dessas duas dimensões confere unidade à análise a ser desenvolvida.

Antes, porém, de se dar início a uma discussão mais detalhada sobre cada um desses pontos, cumpre estabelecer uma estrutura conceitual ligada à idéia de *competitividade*, que perpassa todo o estudo. Para tanto, abordam-se de forma sucinta os conceitos de *vantagens absolutas, comparativas e competitivas*, abrangendo desde os economistas clássicos até

Porter. Mais adiante, são comentadas as estruturas que definem cadeias e arranjos produtivos locais (*clusters*).

No presente capítulo, portanto, são desenvolvidas quatro seções, a primeira delas relacionada às teorias do Comércio Internacional e ao conceito de Competitividade. As duas seções seguintes dão conta das dimensões então mencionadas: **i)** determinantes da competitividade sistêmica, sintetizada no “Diamante Competitivo de Porter”; e **ii)** condicionantes estruturais da competitividade; a quarta seção abordará os conceitos de cadeia produtiva e arranjos produtivos locais (*clusters*).

2.1 Teorias do Comércio Internacional e o Conceito de Competitividade

O principal objetivo desta seção é discutir sinteticamente as teorias do comércio internacional que antecederam o arcabouço estabelecido por Porter, mas que, de certa forma, ainda estão na base de sua teoria. São ressaltados alguns conceitos da teoria estabelecida sobre os fluxos de comércio entre economias, procurando-se refletir sobre algumas idéias basilares que explicam o comércio entre nações, partindo-se do conceito de *vantagens absolutas*, de Adam. Smith, e culminando-se com o conceito de *competitividade*, de Porter.

As teorias do comércio internacional explicam, de alguma forma, o comércio entre as nações. Adam Smith, autor da idéia da *vantagem absoluta*, trata da possibilidade de um país produzir um bem com menor emprego de trabalho, elemento que Smith considera crucial na definição dos custos de produção. Nessa teoria, só há comércio se houver vantagem absoluta (KRUGMAN, 1999). Assim, considerando-se dois países, A e B, produzindo dois bens, X e Y, no país A são necessárias três horas de trabalho para produzir uma unidade de X e duas horas de trabalho para produzir um bem Y. No caso do país B, cada unidade de X demanda duas horas, enquanto a unidade de Y demanda três horas. A partir dessas informações, pode-se concluir que no país A o trabalho é mais produtivo quando alocado no bem Y, ao passo que no país B o fator trabalho é mais produtivo quando alocado no bem X. De acordo com

Carvalho e Silva (2002), essa idéia de produtividade do fator de produção é fundamental na discussão do comércio internacional.

Em adição, Gonçalves (1998, p. 12) afirma que:

por intermédio do comércio internacional, um país exporta as mercadorias que consegue produzir mais barato que os demais, e importa as mercadorias que produz mais caro, produzindo, desta forma, mais dos produtos que faz com maior eficiência e consumindo mais produtos do que seria capaz na ausência de comércio internacional.

Já a Teoria das vantagens comparativas, de David Ricardo, concebida no século XIX (RICARDO, 1982) diz que mesmo um país não tendo vantagem absoluta em nenhum produto, relativamente a um outro país ou a outros países, ou tendo vantagem absoluta em todos os bens, pode ainda praticar o comércio com os outros países com vantagens mútuas. O modelo ricardiano de comércio internacional implica especialização de cada país para exportação do produto do qual tem vantagens comparativas, e importação dos produtos de setores com produtividade relativamente inferior. O comércio internacional possibilita que os países se especializem ao produzir diversidade limitada de bens, permitindo-lhes ganhar maior eficiência na produção dos bens que possuem vantagem comparativa, produzindo-os em larga escala.

No caso do setor de flores, o Brasil apresenta vantagens comparativas na produção de rosas e flores tropicais; ou seja, por esse modelo, o Brasil exportará flores, pois o trabalho interno na produção de flores é relativamente eficiente. É o que também ocorre com a Colômbia. Há, ainda, no Brasil, espécies de flores tropicais não produzidas nos Estados Unidos, por exemplo, mas, na medida em que houver comércio desse produto, aumentarão as possibilidades de consumo do país importador.

O modelo ricardiano mostra, com isso, que a diferença entre os países em termos de vantagem comparativa leva a ganhos do comércio, pois, quando os países vendem bens e serviços uns aos outros, visam quase sempre ao benefício mútuo. As vantagens comparativas determinam, portanto, o padrão de produção e de comércio internacional.

Segundo Krugman (1999, p. 15), um país tem vantagens comparativas na produção de um bem, se o custo de oportunidade da produção do bem em relação a outros bens é mais baixo que em outros países.

Exemplificando, lembra Krugman que em 1996, no *Valentine's Day* (Dia dos Namorados), o candidato à presidência Patrick Buchanan parou em uma floricultura para comprar flores para sua mulher. Aproveitou a ocasião para fazer um discurso, denunciando a crescente importação de flores nos Estados Unidos, que estaria deixando os produtores norte-americanos fora do negócio. Na realidade, uma crescente fatia do mercado norte-americano de rosas no inverno é suprida por importações provenientes da América do Sul.

Nesse exemplo, vale observar que durante o mês de fevereiro o cultivo de flores nos Estados Unidos é muito oneroso, requerendo estufas aquecidas, com altos custos de energia elétrica, investimento de capital e outros recursos escassos. Há aí uma relação conflitiva; ou seja, para ter rosas no inverno, a economia norte-americana deve produzir menos outros bens, como, por exemplo, computadores. Os economistas utilizam a expressão “custo de oportunidade” para descrever tais relações; como visto anteriormente, o custo de oportunidade das rosas em relação aos computadores é o número de computadores que poderiam ter sido produzidos com recursos usados na produção de um determinado número de rosas. Portanto, um país apresenta vantagem comparativa na produção de um bem, se o custo de oportunidade da produção do bem em relação a outros bens é mais baixo do que em outros países.

Supondo-se, por exemplo, que nos Estados Unidos crescem anualmente dez milhões de rosas para venda no *Valentine's Day*, e que os recursos utilizados na produção de rosas poderiam ter produzido cem mil computadores, o custo de oportunidade desses dez milhões de rosas corresponde a cem mil computadores.

Entretanto, esses dez milhões de rosas para venda no *Valentine's Day* poderiam ter sido importados da América do Sul, onde certamente o custo de oportunidade em relação a computadores é bem menor do que nos Estados Unidos, considerando-se que em fevereiro não há inverno no hemisfério sul, e os países sul-americanos são menos eficientes na produção de computadores.

Nesse passo, entra em prática a teoria ricardiana, da vantagem comparativa; ou seja, o comércio entre dois países pode gerar benefícios para ambos. Os Estados Unidos deixariam de produzir rosas no inverno a custo muito alto, e dedicariam esses recursos à produção de computadores.

O resultado seria: o mundo está produzindo rosa como antes, mas está produzindo agora mais computadores. Portanto, esse rearranjo econômico, mediante concentração da produção de computadores nos Estados Unidos e de rosas na América do Sul, aumenta o tamanho do “bolo” econômico mundial. Dado que o mundo como um todo está produzindo mais, é possível, a princípio, criar empregos, elevar o nível de renda dos indivíduos e, conseqüentemente, aumentar o bem-estar social.

Com relação ao exemplo dado, observa-se que, para medir a produtividade do setor de computadores e a do setor rosas, foi considerado apenas o fator trabalho (mão-de-obra), que, no modelo ricardiano, é o único fator de produção, e os países diferem apenas na produtividade do trabalho nas diferentes indústrias.

Em contrapartida, o *Modelo dos Fatores Específicos*, desenvolvido por Paul Samuelson e Ronald Jones, admite a existência de outros fatores de produção, além do trabalho. Nesse modelo, a mão-de-obra é um fator móvel, que, portanto, pode deslocar-se para outros setores, enquanto outros fatores, como terra e capital, são específicos para produção de bens particulares. A fim de se analisar as possibilidades de produção da economia, cumpre saber como o conjunto produzido pela economia muda à medida que a mão-de-obra é deslocada de um setor para outro.

Apresentando basicamente essa mesma idéia do Modelo dos Fatores Específicos, há a Teoria de Heckscher-Ohlin, complementando ou contrariando a idéia do modelo ricardiano, ao considerar que as vantagens comparativas surgem apenas das diferenças do fator mão-de-obra. Essa teoria foi desenvolvida pelos economistas suecos Eli Heckscher e Bertil Ohlin, sendo conhecida também como *teoria das proporções dos fatores*, pois enfatiza o mecanismo entre as proporções nas quais os fatores de produção estão disponíveis em países diferentes e a proporção em que são utilizados para produzir bens diferentes. Com base nessa teoria,

observa-se que a idéia de “quanto mais trabalho, maior a produção” pode funcionar numa economia agrícola, mas não na industrial, considerando-se que na economia eminentemente agrícola a mão-de-obra é praticamente o único fator de produção, enquanto na industrial há outros fatores interferindo na produção e garantindo vantagem comparativa ao produto.

Para facilitar a compreensão desse modelo, pode-se considerar dois bens produzidos utilizando-se dois fatores de produção. Os dois bens se diferenciam na intensidade dos fatores; ou seja, para uma dada razão salário / aluguel da terra, a produção de um dos bens utilizará uma proporção terra/mão-de-obra maior que a do outro bem.

Desde que o país produza os dois bens, há uma relação unívoca entre os preços relativos dos bens e os preços relativos dos fatores. Um aumento no preço relativo do bem trabalho vai deslocar a distribuição de renda em favor da mão-de-obra; ou seja, o salário real do trabalhador aumentará em termos de ambos os bens, enquanto a renda real dos proprietários da terra cairá em termos de ambos os bens. Observam-se, pois, os efeitos do comércio na distribuição de renda e a suspensão da teoria do valor do trabalho pela teoria da utilidade marginal. Segundo Pindyck e Rubinfeld (1996, p. 96) a utilidade marginal mede a satisfação adicional obtida pelo consumo de quantidade adicional de um bem.

Finalmente, a Teoria da Vantagem Competitiva, de Porter (apud LOPES NETO, 1998) acentua que as vantagens competitivas dependem de vários fatores determinantes, como, por exemplo, infra-estruturas especializadas, apoio ao clima de investimento, concorrência local, qualidade dos produtos e serviços e estímulo à formação de arranjos produtivos locais, e não apenas de vantagens comparativas de clima favorável ou de boa qualidade do solo.

A propósito disso, a Holanda, que não apresenta vantagens comparativas na produção de flores, enfrentou a desvantagem seletiva de determinados fatores, como clima e solo, e investiu em pesquisa e em infra-estrutura especializada como requisito primordial da competição. Atualmente, a partir do trabalho das instituições de pesquisa, a Holanda domina tecnologias de alto nível de cultivo, embalagem e remessa de flores que colocam o país na posição de maior exportador mundial, superando as exportações de flores da Colômbia, nação que apresenta recursos naturais favoráveis ao cultivo de flores.

Ademais, observa-se que todas as teorias, à exceção da de Porter, trabalham com custo de produção, que é fator determinante para maior competitividade do país. No entanto, o custo de produção não é o único fator determinante, e o presente estudo procurará identificar os fatores determinantes da competitividade da floricultura no Ceará, a partir da premissa de que o estado apresenta vantagens comparativas na produção de flores e vantagem competitiva potencial.

Entretanto, na opinião de Porter (2004), a empresa não será competitiva por simplesmente apresentar vantagens comparativas, clima favorável, custos baixos de mão-de-obra ou de matéria-prima. Esse paradigma da vantagem comparativa está ultrapassado, e foi posto de lado pela globalização e pela tecnologia. Atualmente, pode-se constatar que há muitas nações que têm, por exemplo, custos de mão-de-obra muito mais baixos. No entanto, o país não conseguirá uma inserção significativa no comércio internacional, se tiver como única vantagem a mão-de-obra barata. O novo paradigma exige uma nova mentalidade e método mais adequado de competir. A sua base está no desenvolvimento determinado pela capacidade que os países e regiões possuem de gerar e/ou assimilar inovações tecnológicas, condicionada, em última instância, pela interação da competição com a cooperação de produtores geograficamente localizados (geograficamente localizados????o que quer dizer???)

Essa inovação e o aperfeiçoamento requerem investimentos constantes, tanto para direcionar as mudanças adequadamente, quanto para implementá-las (PORTER, 1989a, p. 86). A idéia de Porter corrobora o pensamento de Schumpeter (1961) de que a competição tem caráter profundamente dinâmico, e de que a natureza da competição econômica está vinculada a um perpétuo estado de mudança (SCHUMPETER, 1970). De fato, melhoria e inovação numa indústria são processos que nunca terminam, são coisas que não acontecem só uma vez, nem de forma definitiva. Segundo Porter (1999a, p. 184), “a vantagem competitiva resulta da presença de instituições de classe mundial que primeiro criam fatores especializados e em seguida mantêm um trabalho contínuo para seu aprimoramento”.

O que foi comentado ajuda a entender por que, em certas ocasiões, vantagens obtidas por países e regiões no comércio, externo e interno, podem ser rapidamente perdidas, se fatores cruciais para a competitividade forem superados e anulados. Entender melhor a natureza desses fatores críticos responsáveis pela competitividade de regiões e países em determinados segmentos econômicos faz parte da busca desenvolvida no item seguinte, que tenta explorar de forma mais ampla o conceito de competitividade.

2.1.1 Competitividade

A competitividade, cuja base genuína se encontra no incremento da eficiência econômica, é um item muito debatido entre os administradores e economistas, e as diferentes acepções do conceito decorrem das diferentes linhas teóricas.

De acordo com Porter (1989b),

a vantagem competitiva está no âmago do desempenho de uma empresa em mercados competitivos. [A experiência empírica] e prática no campo da estratégia competitiva refletem a convicção de que o fracasso das estratégias de muitas empresas deve-se à incapacidade de traduzir uma estratégia competitiva geral em etapas de ações específicas necessárias para se obter a vantagem competitiva.

Isso mostra como a atual realidade implica mudanças no ambiente da gestão e na implementação de estratégias adequadas, pois, gerir os negócios é um trabalho que deveria ser mais simples, mas está envolvido num ambiente complexo, de profundas mudanças e interferências externas. Segundo Chiavenato (1999), a ênfase na competitividade passou a ser um dos aspectos vitais para as organizações em um mundo de transações rápidas e globais.

Considerando-se a velocidade das mudanças, as estratégias devem ser dinâmicas, não estáticas (YIP; JOHNSON, 2007), havendo a necessidade de modificar a estratégia, para que a vantagem competitiva se mantenha sustentável ao longo dos anos.

Antigamente, competia-se localmente; os oponentes estavam próximos e eram conhecidos. Nos dias atuais, o mercado está globalizado, e as empresas precisam tornar-se e manter-se competitivas em todo o mundo; o fenômeno da globalização ocorreu e prossegue.

Assim sendo, a competitividade é também um grande desafio. Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p. 10-13) distribuem os fatores determinantes da competitividade na empresa em três grupos: empresariais, estruturais e sistêmicos.

Os fatores empresariais são definidos como variáveis no processo decisório, podendo ser controlados e modificados por atitudes assumidas pela própria empresa, como a capacitação tecnológica em processo, produto, recursos humanos, recursos logísticos, informacionais e de conhecimento; controles de qualidade e produtividade; esforços de *marketing*; de finanças; eficiência da gestão, enfim, todos os recursos que movimentam a empresa para o alcance de seus objetivos, sendo esses fatores internos considerados os principais responsáveis pelas vantagens competitivas sustentáveis.

Seguindo essa linha, pode-se citar como exemplo a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR), do inglês *Resource-Based View (RBV) of the Firm*, que se caracteriza pela análise dos fatores determinantes da competitividade voltada para as questões internas da firma. Essa teoria procura explicar a razão de algumas empresas apresentarem um desempenho superior em relação aos seus concorrentes sob o mesmo ambiente competitivo, ou seja, inseridas no mesmo ambiente externo à empresa.

Essa abordagem originou-se no trabalho seminal de E. Penrose, a partir da publicação de seu livro pioneiro *The theory of the growth of the firm*, em 1959. Penrose foi, portanto, a precursora da idéia de que as firmas diferem entre si por conta de seus recursos e de que esses recursos são explorados através de suas estruturas organizacionais. Ainda segundo Penrose (1959) “a empresa é uma coleção de recursos produtivos cuja disposição entre os diferentes usos ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas”. Cada empresa, então, possui determinados tipos de recursos, e o uso desses recursos depende da estratégia adotada, traçada de acordo com a sua estrutura administrativa. Penrose (1959) enfatiza assim o papel da administração na empresa, vista como uma unidade independente, que define as suas atividades por meio de planos estruturados. A partir do uso diferenciado desses recursos pelas empresas, é gerada a heterogeneidade.

Na concepção de Tondolo e Bitencourt (2005), a heterogeneidade, sob a lógica da VBR, refere-se às diferenças de desempenho entre as empresas concorrentes. Essas diferenças de desempenho são obtida pela diferença de perfil de recursos das empresas. Para ser determinantes de vantagem competitiva, os recursos devem ser heterogêneos.

Assim, a VBR analisa as empresas como grupos detentores de diferentes recursos e capacidades, de maneira que duas empresas, mesmo inseridas num mesmo ambiente competitivo, não podem ser iguais, nem vivenciar as mesmas experiências ao longo do tempo, porquanto possuem capacidades e recursos diferenciados.

Partindo da análise SWOT, que analisa as forças (*strengths*), as fraquezas (*weaknesses*), as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*), a VBR concentra a atenção nas variáveis internas, ou seja, nas forças e fraquezas, elegendo como foco a possibilidade de gerar dentro da própria empresa uma vantagem competitiva que seja sustentável (PENG, 2006). Daí por que se considera a VBR uma abordagem de dentro para fora (*outside-in*) da empresa.

As características básicas da heterogeneidade dos recursos internos das diversas empresas são o valor e a escassez. Segundo Barney (1996), o valor corresponde à contribuição do uso para a redução dos custos e/ou aumento das receitas. Já a escassez complementa o conceito de heterogeneidade do recurso. Como destaca o autor, além de valioso, o recurso deve ser raro, escasso. Ou seja, a vantagem é verificada pela dificuldade dos concorrentes de acesso ao seu uso, ou de similar/igual em produtividade, o que garante a produtividade superior do recurso.

Em estudos mais recentes, como primeiro defensor das idéias de Penrose, destaca-se o autor Wernerfelt, que em 1984 publicou um dos mais importantes artigos sobre VBR: “A resource based view of the firm”. Wernerfelt (1984) corroborou a visão antiga que defendia a importância de ver a firma em termos dos recursos por ela utilizados.

Wernerfelt (1984, p. 172) esboçou quatro questões-chave para formulação da estratégia de diversificação sob a perspectiva da VBR. Ele pretendeu desenvolver uma ferramenta simples para analisar os recursos da firma, e, a partir dessa análise, orientar a estratégia da

empresa. Essa ferramenta possibilita o gerenciamento dos recursos da firma ao longo do tempo, além de chamar a atenção para a relação entre os recursos e a rentabilidade da empresa.

Em seu artigo, Wernerfelt (1984) sugere a substituição da abordagem defendida pelo modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1980), propondo a análise da competitividade da firma do ponto de vista dos seus recursos, em vez da análise estrutural da indústria, de Porter, que ele chamou de análise dos produtos.

Dez anos mais tarde, Wernerfelt faz uma reflexão sobre a repercussão da VBR no campo da estratégia, reconhecendo que suas idéias não haviam se disseminado até 1990. Wernerfelt (1995) atribui a Prahalad e Hamel (1990) os créditos pela difusão da abordagem da VBR nos estudos em estratégia.

Prahalad e Hamel (1990) defendem que a competitividade de uma empresa depende da sua habilidade de construir mais rápido, antes e a um custo menor, comparativamente a seus concorrentes, um conjunto de competências que viabilizem a disponibilidade de novos produtos e de novos processos; e chamam essa habilidade de competência essencial (*core competence*).

Outro importante precursor da VBR, Peteraf (1993) identifica quatro condições fundamentais para que os recursos sejam considerados determinantes de vantagem competitiva, além de possibilitarem a sua sustentação. Essas condições são (i) a heterogeneidade, (ii) os limites *Ex Post* à competição, (iii) a imperfeita mobilidade e (iv) os limites *Ex Ante* à competição.

A partir dessas contribuições, considera-se condicionantes-chave para a vantagem competitiva baseada em recursos a heterogeneidade, a sustentabilidade e a apropriabilidade.

A heterogeneidade proporciona geração de rendas superiores ou vantagem competitiva em relação aos concorrentes. A sustentabilidade complementa a heterogeneidade, e diz respeito à manutenção da vantagem competitiva baseada em recursos ao longo do tempo, ou

seja, impedindo que a vantagem competitiva seja superada pela concorrência. A apropriabilidade, consiste na permanência, na empresa, das rendas geradas pela exploração dos recursos, bem como na disponibilidade dos recursos. O autor destaca que os três condicionantes da vantagem competitiva estão relacionados. Isoladamente, portanto, nenhum dos três garante vantagem competitiva sustentável.

Na opinião de Barney (1991), para que possam tornar-se fontes de vantagem competitiva sustentável, os recursos devem exibir as seguintes características:

a) potencial para criação de valor; ou seja, o recurso deve possibilitar, como já visto, a redução dos custos e/ou o incremento de receitas da empresa, por meio da sua função estratégica; ou seja, esse recurso deverá explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente;

b) ser raros (escassos) entre os competidores atuais e potenciais da empresa;

(c) ser imperfeitamente imitáveis; e

(d) ser imperfeitamente substituíveis.

Por outro lado, Grant (1991) apresenta algumas diferenças em relação a Barney (1991), ao considerar que os recursos devem ser:

a) duráveis, no sentido de não se tornarem rapidamente obsoletos;

b) não transparentes, o que significa que os concorrentes não conseguiriam imitar a vantagem competitiva da empresa, seja por não entenderem as suas origens, seja por não conseguirem reunir os recursos necessários à imitação;

c) não transferíveis, o que quer dizer que não poderão ser adquiridos no mercado (ao menos em condições similares às conseguidas pela empresa que atualmente explora tais recursos); e

d) não replicáveis através de desenvolvimento interno.

Outros autores destacam-se no estudo da VBR, como Conner juntamente com Prahalad (1996), relacionando a VBR com a Teoria da Firma. Lockett (2005) reconhece os méritos de Penrose como pioneira da VBR, mas propõe estudos na tentativa de esclarecer o seu legado.

No entanto, embora seja possível identificar uma linha de pensamento comum entre os autores defensores da VBR, não há um consenso com relação aos atributos que os recursos devem possuir, de maneira a conferir à empresa uma vantagem competitiva sustentável. Observa-se que há várias versões para o conjunto desses atributos.

Perin (2007) realizou um estudo sobre o impacto dos recursos das empresas na *performance* de inovação, utilizando como referencial teórico a abordagem VBR, considerada um tema de impacto na literatura da área de Administração Estratégica; o resultado desse estudo mostrou alguns caminhos pelos quais os recursos, ativos e habilidades empresariais influenciam a *performance* da inovação nas organizações.

Por fim, vale destacar que a VBR apresenta-se como um contraponto às teorias econômicas tradicionais e à teoria da organização industrial, ressaltando a importância dos fatores organizacionais da empresa na criação da vantagem competitiva, em contraste com a visão da competitividade baseada na indústria.

Essa corrente do paradigma *Structure-Conduct-Performance* (SCP), que tem em Porter (1980, 2004) um de seus expoentes máximos, considera que o desempenho (*performance*) das empresas seria fundamentalmente determinado pela estrutura da indústria (*structure*) e pela estratégia (*conduct*) adotada pelas empresas. Em defesa dessa sua linha de pensamento, Porter (1991) ressalta que a VBR é um complemento, e não um substituto da análise estrutural da indústria.

A análise estrutural da indústria concentra-se nos fatores estruturais, sendo esses fatores controláveis apenas parcialmente pela empresa, pois dizem respeito ao mercado, configuração da indústria e regime de incentivos e regulação da concorrência. Esses três itens formariam, assim, o triângulo da competitividade estrutural, sendo a intervenção da empresa limitada pela mediação do processo de concorrência.

Por fim, há os fatores sistêmicos, nos quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de interferir; ou seja, são aqueles que constituem externalidades *stricto sensu* para a empresa produtiva. Podem ser macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais. A competitividade sistêmica no Brasil é comprometida por deficiências de infra-estrutura, tributação pesada, legislação complexa etc. A literatura nacional sobre o assunto destaca esse conjunto de fatores como sendo o “custo Brasil”.

Segundo Pindyck e Rubinfeld (1999, p. 702), as externalidades podem surgir entre produtores, entre consumidores ou entre consumidores e produtores. Há externalidades negativas – que ocorrem quando a ação de uma das partes impõe custos à outra – e externalidades positivas – que surgem quando a ação de uma das partes beneficia a outra.

Os fatores estruturais foram abordados e estudados por Porter em 1980, referindo-se à análise estrutural da empresa e à formulação de estratégias. O modelo de Porter sugere que, para desenvolver estratégias organizacionais eficazes, o administrador deve compreender e reagir às cinco forças, a fim de determinar o nível de competitividade da empresa. Essas cinco forças são: i) ameaça de novos entrantes; ii) ameaça de substitutos; iii) poder de negociação dos fornecedores; iv) poder de negociação dos compradores; e v) rivalidade na indústria. Segundo Porter, a partir da compreensão dessas forças que determinam a competitividade na indústria, é possível desenvolver estratégias que tornem mais competitiva a sua organização. Para isso, ele enumerou três estratégias genéricas como opção para tornar mais competitiva a empresa – a diferenciação, a liderança de custo e a focalização –, conceitos que são discutidos adiante. Os fatores sistêmicos foram abordados por Porter no estudo do “diamante”, que é também enfatizado em seções seguintes.

Enquanto Porter trata da competitividade englobando estratégias e atividades concretas e da identificação das forças competitivas, Prahalad (1997, p. 7), conforme já abordado, ao referir-se à competitividade, usa como um de seus argumentos básicos o de que a competitividade de uma empresa advém de sua habilidade de desenvolver “competências essenciais” (*core competences*) e competências únicas, que possibilitem gerar produtos inesperados. Hamel e Prahalad (1997, p. 261-265) argumentam, ainda, que a gerência da empresa deve desenvolver tarefas de modo a administrar competências, tais como identificar as existentes, desenvolver outras competências essenciais e gerenciar e manter um portfólio de competências na empresa, em vez de ignorá-las. Essa é mais uma abordagem que enfatiza o foco interno da formação da estratégia para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Um exemplo de utilização da competência essencial é a “intenção estratégica” utilizada pelas indústrias nipônicas (Toyota, Cânon, NEC), que descobriram o que sabiam fazer de melhor, e o fizeram; ou seja, criaram um bom plano estratégico e aproveitaram ao máximo tal capacitação.

A “intenção estratégica”, ou “arquitetura estratégica”, privilegia o compartilhamento de talentos e a identificação das competências essenciais. A lógica é que as subunidades organizacionais deveriam trabalhar de forma conjunta, e não competitiva, e para tanto dever-se-ia estabelecer uma cultura de rotatividade de recursos corporativos, que tolere erros e possibilite assumir riscos calculados. As atividades de compartilhamento de recursos deveriam ser transparentes e apoiadas pela alta gerência.

Entretanto, esse conceito de competência essencial é rebatido por Porter (1997, p. 9), que ensina tratar-se de conceito muito vago para orientar uma estratégia. Segundo ele, qualquer coisa pode ser chamada de competência essencial, o que leva as empresas a utilizar o conceito erroneamente.

Partindo do argumento de Porter segundo o qual a estratégia precisa ser baseada em atividades, e não em competências, e apoiando-se assim em idéias mais concretas e fáceis de

pôr em prática, o presente estudo baseia-se no estudo de Porter, aparentemente o mais adequado para estabelecer as bases de uma análise do segmento de flores no Ceará.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam que o uso das Teorias de Porter fez-se presente não só em cursos de formação, mas também tornou-se peça importante no universo de educação continuada para executivos, e instrumento de trabalho no interior das empresas.

Este estudo, portanto, faz uma análise do setor de flores no Ceará, procurando entender os pontos fortes e os pontos vulneráveis do setor, para fundamentar uma estratégia de ação que viabilize a expansão da sua competitividade.

A competitividade no plano de setor focaliza não a economia como um todo, mas segmentos específicos. Segundo Porter (1999a, p. 172), “nenhum país tem condições de ser competitivo em todos os setores”. Daí por que se criam habilidades e tecnologias comercialmente viáveis só explicáveis num setor ou setores específicos, em que são aprimorados produtos e processo, e aí, então, nesse setor ou nesses setores em particular, ocorre o crescimento da produtividade que vai caracterizar e dar significado à competitividade.

Como se percebe, o conceito de competitividade é complexo e subjetivo. Além da complexidade, a competitividade tem uma abrangência muito ampla, podendo ser empregada na unidade produtiva, no setor ou no país.

Contudo, o foco aqui se concentra no setor – a floricultura –, e não na unidade produtiva. O referencial proposto por Porter tem como objetivo básico servir de orientação para o delineamento do perfil do setor em estudo. Assim, as observações remetidas às empresas servem de “pistas” para a análise de todo o segmento, dado o grande universo de pequenos produtores que caracterizam esse setor produtivo, possibilitando, em geral, que aquilo válido para a firma, individualmente, também o seja para todas as indústrias.

Dado o seu caráter mais operacional, este estudo, que tem como objetivo essencial contribuir para o incremento da competitividade do setor de flores cearense, baseia-se na idéia de que a partir de uma análise estrutural, e identificadas as forças que afetam a concorrência

em uma indústria e suas causas básicas, a empresa assume uma ação ofensiva ou defensiva, de modo a criar uma posição em relação às cinco forças competitivas.

Complementando esta análise, são considerados também os quatro amplos atributos que modelam o ambiente no qual as empresas competem, e que promovem (ou impedem) a criação da vantagem competitiva. Esses determinantes, os quais Porter (1990) denominou “diamante”, criam o contexto no qual as empresas exercitam sua capacidade de competição.

A partir daí, Porter (1990) tenta superar as limitações do modelo de análise estrutural, apresentando um modelo macroeconômico, capaz de complementar essa análise, caracterizado pelo “diamante nacional”, em que os recursos produtivos, a infra-estrutura tecnológica, os mercados consumidores e de fornecedores e o aparato político-institucional estabelecem as relações de vantagens competitivas dinâmicas. O escopo da análise sai da indústria, sendo ampliado para o espaço regional e até nacional. O Estado, que antes não tinha conceitualmente um espaço definido entre as cinco forças competitivas, é agregado como uma sexta força, sendo, assim, um ordenador do conjunto de instrumentos políticos e institucionais capazes de influenciar na formulação de estratégias competitivas.

Esse aspecto é relevante para o presente estudo, considerando-se que o país, e mais especificamente o Ceará, é alvo da interferência do Estado na economia. Sendo assim, o estudo procura também analisar o papel do setor público no desenvolvimento da competitividade da floricultura estadual, que em muito pode contribuir para o desenvolvimento econômico cearense.

Por outro lado, os competidores globais podem desempenhar certas atividades na cadeia de valores fora do estado. Conforme afirmou Porter (1989a, p. 85-86), “a base nacional é o lugar onde a estratégia é fixada, o desenvolvimento do produto básico e do processo é feito, e onde estão as capacidades essenciais e de propriedade”. Fazendo uma analogia ao Ceará, pode-se inferir que a vantagem comparativa provém do próprio estado, mas pode e deve ser complementada pelas vantagens provenientes de uma posição integrada, mundial.

No setor de flores, especialmente na espécie rosas, produtores externos estão trazendo inovação e aperfeiçoamento tecnológico, e estão produzindo rosas de mais qualidade e mais diferenciadas, fato que confere ao estado uma vantagem competitiva. Cabe aos produtores locais perceber as direções adequadas das mudanças, como realizá-las e implementá-las efetivamente.

O resultado almejado nesta pesquisa é o levantamento de subsídios para o estabelecimento de estratégias e planos a serem implementados para desenvolvimento da floricultura estadual, utilizando os métodos de Porter, de análise estrutural da indústria e análise sistêmica, relacionadas aos fatores determinantes da competitividade conhecidos na literatura como sendo o “Diamante de Porter”, e que são desenvolvidos na seção seguinte.

2.2 Determinantes da Competitividade Sistêmica

Os determinantes da competitividade sistêmica estão sintetizados no “Diamante de Porter”. O modelo do “diamante” proposto por Porter (1999a, p. 343) compõe-se de quatro atributos: **i)** Condições de fatores; **ii)** Condições da demanda; **iii)** Setores correlatos e de apoio; e **iv)** Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Trata-se dos quatro determinantes que constituem o ambiente em que as empresas nascem e aprendem a competir, conforme Figura 2.

As **Condições de fatores** referem-se à posição do país em relação aos fatores de produção, como pessoal capacitado ou infra-estrutura necessária para competir na indústria. Esses fatores são, portanto, os insumos necessários à produção que geralmente são agrupados nas categorias amplas de recursos humanos, recursos físicos, conhecimento e capital. Saliente-se que nessa abordagem, a qualidade é mais importante do que a quantidade, visto que indústrias competitivas criam recursos específicos, ou seja, especializam-se para compensar a desvantagem em determinados fatores.

O segundo atributo – **Condições da demanda** – diz respeito à natureza da demanda no mercado interno para os produtos ou serviços de determinado setor, considerando-se que a demanda interna constitui fator crucial para definir a posição competitiva das empresas. Porter (1989a) define composição da demanda interna como sendo a forma pela qual as empresas percebem, interpretam e reagem às necessidades do comprador. Assim, um país obtém vantagem competitiva quando a demanda interna demonstra, de maneira clara e antecipada, suas necessidades ao produtor interno, ou quando o pressiona a disponibilizar e a desenvolver vantagens competitivas mais sofisticadas, antecipando-se ao seu rival estrangeiro, ou seja, ao mercado internacional. O tamanho e o padrão do crescimento da demanda local também podem reforçar a vantagem nacional numa indústria.

O terceiro atributo – **Setores correlatos e de apoio** – analisa a existência de setores fornecedores, e de outros relacionados ao segmento, que possam apoiar um setor específico. É importante a presença de indústrias de fornecedores, internacionalmente competitivas, pois estas disponibilizam vantagens para as indústrias ligadas, oferecendo acesso eficiente, antecipado e ágil aos insumos. A existência de indústrias correlatas colabora para o desenvolvimento de tecnologia, manufatura, distribuição, comercialização e assistência.

O atributo **Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas** observa as condições relacionadas à rivalidade e à concorrência, e como as empresas são constituídas, organizadas e geridas dentro desse ambiente. Segundo Porter (1999a, p. 192),

de todos os pontos do “diamante”, a rivalidade doméstica é, segundo se entende, o mais importante, em razão do poderoso efeito estimulante sobre os demais [...]. A rivalidade doméstica, como, de resto, qualquer atividade, exerce pressões sobre as empresas em direção à inovação e às melhorias. Os rivais locais empurram uns aos outros para menores custos, para a melhoria da qualidade e dos serviços e para a criação de novos produtos e processos.

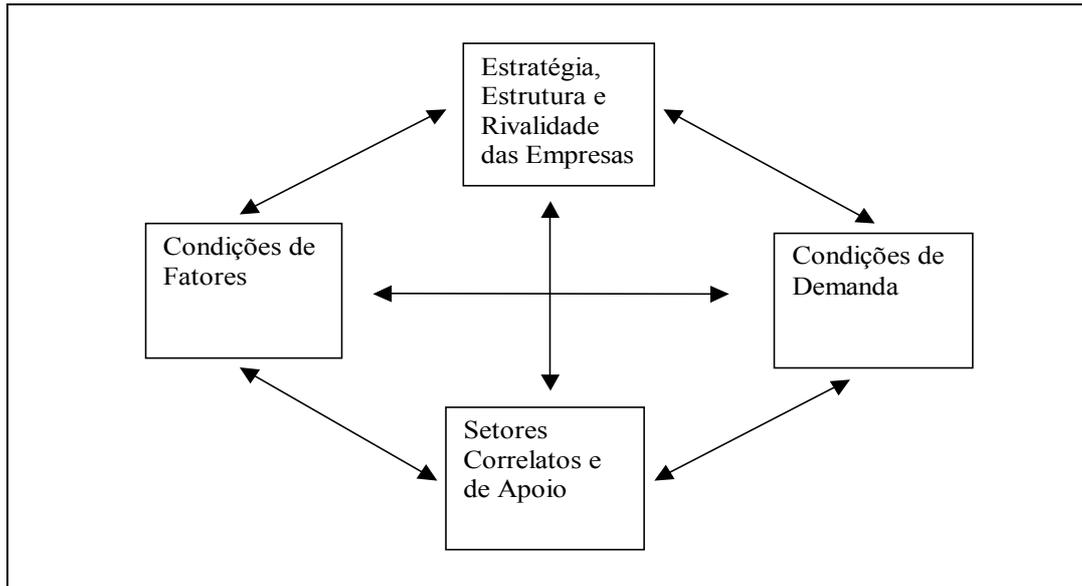


Figura 2 – Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional. Fonte: Porter (1990, p. 77)

O “diamante” funciona, assim, como um sistema dinâmico, e o efeito de um determinante interfere no estado do outro ou de outros. A vantagem em muitos determinantes, ou em todos os determinantes, proporciona benefícios autofortalecedores à indústria, e essa vantagem é facilmente alcançada através da cooperação.

Ademais, como visto na seção 2.1, o Estado, através do governo, órgãos e instituições públicas, pode melhorar a vantagem nacional ou regional. Por exemplo, investimento do governo em educação pode melhorar as condições de fatores; a regulamentação pode modificar as condições da demanda interna; incentivos do governo para maior cooperação entre empresas e formação de arranjos produtivos locais podem melhorar a atuação das indústrias correlatas e de apoio; finalmente, ações do governo interferem no comportamento dos atributos do “Diamante de Porter”.

Pode-se dizer, assim, que a vantagem regional, bem como a vantagem nacional, são mais prováveis onde o “diamante” é o mais favorável e onde os fatores determinantes da competitividade da indústria também são favoráveis, conforme discutido na seção seguinte.

2.3 Condicionantes Estruturais da Competitividade

De acordo com o Método de Análise Estrutural sugerido por Porter, a indústria está sujeita à concorrência em diferentes níveis, e, para vencer essa batalha entre concorrentes, torna-se necessário implantar estratégias competitivas. O conceito de estratégia pode, assim, ser empregado como guia do comportamento global da empresa na busca de uma posição competitiva em uma indústria.

Para escolha e implementação dessa estratégia, a empresa recebe influência de forças internas da indústria a que pertence, bem como de forças externas. Na perspectiva de Viana (1987), as forças externas do setor industrial exercem influência relativa, pois se elas afetam a totalidade das empresas de um mesmo setor industrial, atingem igualmente todas as empresas.

Nessa análise estrutural proposta por Porter, Ghemawat (2000) lembra que o papel do governo é examinado exclusivamente em termos de como ele afeta as cinco forças.

O modelo proposto por Porter pressupõe, assim, uma análise global, considerando-se em princípio um nível de igualdade entre as empresas de um determinado setor industrial, pelo fato de que as forças externas afetam a indústria como um todo; então, todas as empresas participantes de uma indústria ficam igualmente sujeitas às mesmas influências externas. Considerando-se isso, a maneira de solucionar problemas e questões negativas gerados pelas influências das forças externas situa-se no âmbito da competência empresarial e nas habilidades distintas de cada empresa. Dado o caráter atomizado da floricultura no Ceará, conforme mostrado adiante, defende-se neste estudo a necessidade de utilização de instrumentos e mecanismos que conduzam à cooperação entre os produtores e outros atores sociais, de modo a impactar nas firmas do setor, o que ratifica o caráter mais coletivo da análise a ser empreendida.

Esse modelo sugere que, para desenvolver estratégias organizacionais eficazes, o empresário deverá compreender e reagir àquelas forças dentro da indústria, a fim de determinar o nível de competitividade da organização. Daí por que a estrutura de um setor

industrial exerce forte influência na formulação da estratégia, sendo fundamental o amplo conhecimento da empresa em relação ao seu meio-ambiente.

O estudo do perfil do setor de flores no Ceará, aqui elaborado, embasa-se no modelo de análise proposto por Porter, que procura identificar as características estruturais básicas da indústria e de sua concorrência. A base dessa metodologia é a análise das cinco forças competitivas no ambiente de uma organização, que, atuando sobre a indústria, influenciam a concorrência e acarretam implicações estratégicas. Adicionalmente, a análise dos fatores determinantes da competitividade do setor de flores no Ceará inclui o modelo do “diamante” de Porter (1990), apresentado na seção anterior.

As cinco forças competitivas identificadas por Porter, mostradas na Figura 3, sugerem questões fundamentais deste estudo: Qual o papel do incremento da cooperação entre os produtores em cada um dos elementos analisados? Como a cooperação poderia ser alavancada? As firmas estarão mais aptas a sobreviver e a exercer o trabalho isoladamente, ou o sucesso competitivo pode ter suas possibilidades ampliadas a partir da organização dos seus arranjos produtivos e do incremento da cooperação entre os produtores?

A primeira força competitiva – **Ameaça de Novos Entrantes** – parte do princípio de que as empresas ganham acesso à indústria ao superar certas “barreiras de entrada”, como economias de escala, exigências de capital, custos de mudança, identidade de marca. Se as barreiras são elevadas, cria-se uma concorrência amigável, enquanto barreiras baixas levam a um grupo altamente competitivo; ou seja, se há poucas “barreiras de entrada”, haverá grande ameaça de novas empresas dentro da indústria. Para obter os resultados analíticos, procura-se verificar a estrutura do mercado em análise quanto às barreiras à entrada e à saída de produtores, visando-se estabelecer maior proximidade ou distanciamento de uma estrutura competitiva perfeita quanto a esse aspecto. Dado um melhor entendimento da estrutura prevalecente no mercado em foco, o presente estudo procura levantar elementos que ajudem na concepção das diretrizes e planos estratégicos de apoio ao setor.

A segunda força – **Poder de Barganha dos Fornecedores da Empresa** – verifica como os fornecedores pretendem cobrar os preços mais altos possíveis por seus produtos, daí surgindo uma luta de poder entre as empresas e seus fornecedores, possuindo maior poder de

barganha aquele que perde menos com o término da relação. Aqui, tenta-se configurar analiticamente a estrutura do mercado de insumos.

Com relação à terceira força – **Poder de Barganha dos Clientes da Empresa** –, pretende-se verificar se eles desejam que os preços baixem ou que a qualidade suba. Seu poder de barganha depende da quantidade que compram, do nível de informação sobre custos dos produtos, da sua disposição para experimentar opções, e assim por diante. Procura-se, através desta pesquisa, responder a questões como: Quais os aspectos mais fundamentais para a competitividade do setor na percepção do produtor?: a flexibilidade dos preços, o padrão de qualidade ou outro mecanismo de diferenciação? Uma vez definida a variável crucial, como esta poderá ser mais bem trabalhada?

A quarta força – **Ameaça de Produtos Substitutos** – verifica que a concorrência depende também da possibilidade de substituir os produtos de uma indústria pelos de outra. Qual o papel dos avanços tecnológicos nas inovações dentro do setor? Como a ciência e a tecnologia pode ser utilizada para neutralizar o impacto dos substitutos? Qual o papel da logística nesse processo?

A quinta força – **Intensidade da Rivalidade entre Empresas Concorrentes** – trata especificamente da rivalidade e da concorrência, ou seja, para onde convergiram todos os quatro fatores anteriores, e que, segundo Porter, é um cruzamento entre guerra aberta e diplomacia pacífica. Elas podem atacar umas às outras ou decidir por coexistir, talvez até formando alianças. No presente estudo, dedica-se especial ênfase às possibilidades de enfrentamento da concorrência no setor, mas em escala global; ou seja, procura-se responder à questão: Quais são os pontos de maior vantagem e maior vulnerabilidade a serem enfrentados pela floricultura cearense dentro do país e no resto do mundo?

Além disso, Porter (1998) destaca que na luta pela conquista de maior parcela de mercado, a competição não ocorre somente a partir dos demais concorrentes (rivalidade na indústria), pois também os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial em que estão inseridos.

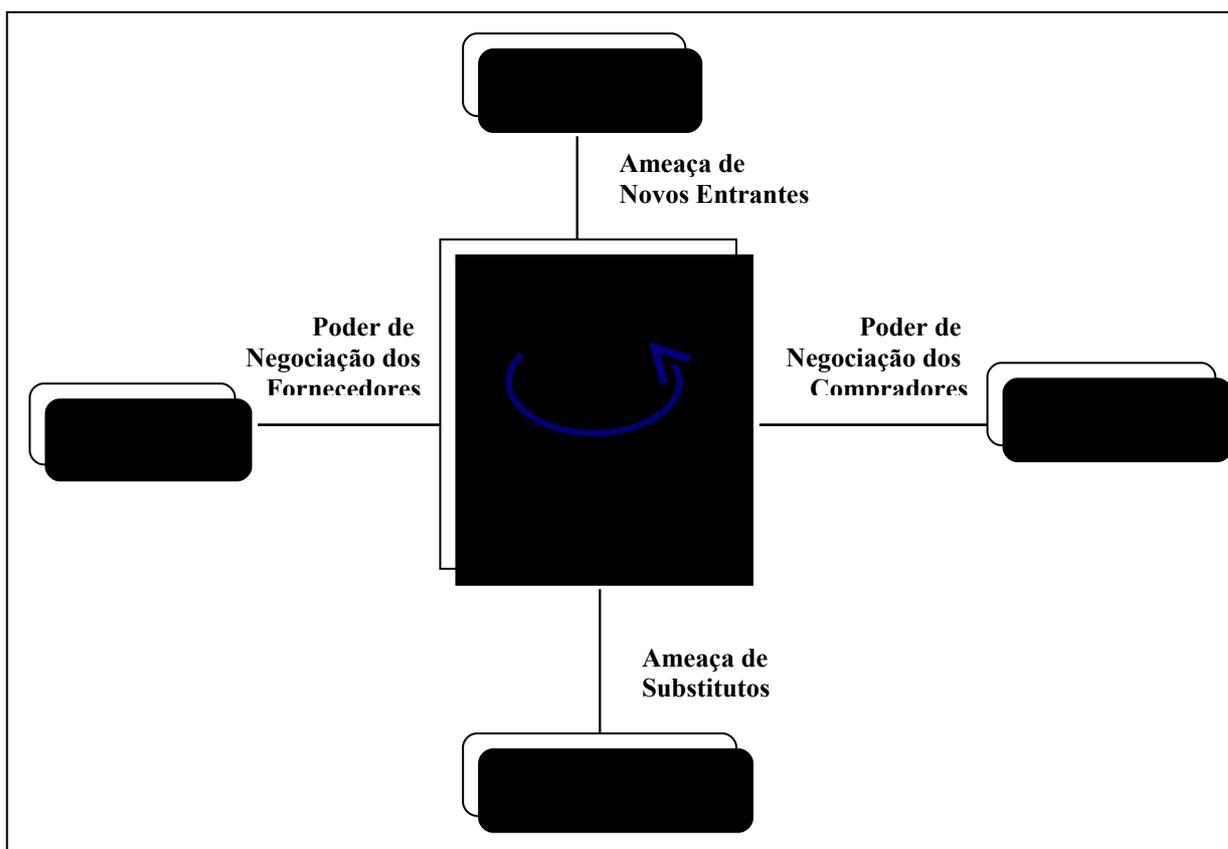


Figura 3 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria. Fonte: Porter (1986, p. 23)

Segundo Porter (1986, p. 24), a ação conjunta dessas cinco forças determina a intensidade da concorrência na indústria, assim como a rentabilidade de um determinado setor industrial, através da influência que essas forças exercem sobre o preço de venda, custo e investimento. Entretanto, a força ou as forças mais acentuadas é que definirão a formulação da estratégia a ser seguida. A peculiaridade de cada uma dessas forças é o que justifica o tipo de estratégia adotado. Por exemplo, se o poder de barganha dos fornecedores é alto, a empresa pode, como defesa, seguir a estratégia de integração vertical para trás – fornecer a si mesma.

A partir da análise dessas forças externas (Figura 3), da análise dos fatores determinantes da competitividade sistêmica (Figura 2) e da análise dos determinantes relacionados com o desempenho econômico de longo prazo, é que são oferecidos subsídios para implementação de estratégias eficazes possíveis e capazes de incrementar a competitividade do setor de flores cearense.

A estratégia que procura tornar uma organização mais competitiva deve ser estudada, trabalhada para cada empresa; ou seja, cada uma deve empregar a estratégia que melhor se adequar a sua realidade. O mesmo é válido para o setor como um todo. Entretanto, para seguir um determinado tipo de estratégia, o setor deve privilegiar formas de integração que garantam a cooperação como meio de alcançar a elevação da competitividade. Porter (1986, p. 49-53) definiu, assim, três estratégias genéricas internamente consistentes (que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada) para criar essa posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A questão pragmática a ser extraída dessas considerações é a seguinte: Qual a melhor estratégia competitiva a ser seguida pelo setor de floricultura, e qual o papel da cooperação na formulação e implementação dessa estratégia?

A abordagem da **liderança no custo total** consiste em se minimizar o custo e, a partir daí, gerar produtos mais baratos que os seus concorrentes. Trata-se de atingir uma posição de baixo custo, que garanta retornos acima da média em sua indústria, apesar da presença das forças competitivas. Se a indústria consegue manter retornos favoráveis, apesar do custo baixo, leva vantagem sobre os seus concorrentes. A análise desse aspecto para a floricultura cearense deve ser embasada nas vantagens comparativas apresentadas pelo setor. Cabe, portanto examinar a efetividade dessas vantagens.

A **diferenciação**, segunda estratégia genérica, consiste em criar algo diferente, novo, inovador, no âmbito de toda a indústria. Os métodos para essa diferenciação podem assumir diversas formas, como, por exemplo, uma tecnologia mais moderna que supera a dos concorrentes, uma marca de valor que cria clientes leais e pouco sensíveis a preço, e a rede de fornecedores. Porter (2004) ressalta que a estratégia de diferenciação não possibilita que a empresa ignore os custos, mas eles simplesmente não constituem o alvo estratégico primário. O exame das possibilidades de diferenciação no setor de flores do Ceará é procedido, procurando-se examinar as vantagens que esse segmento pode desfrutar em razão de suas especificidades no estado, marcadas, principalmente, pelas condições edafoclimáticas específicas e abundância de fatores como mão-de-obra e terra.

Na abordagem de **enfoque**, o objetivo é enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado específico, visando atender muito bem ao foco

determinado, ou seja, concentrando-se em um consumidor-alvo. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de trabalhar centrada num alvo estratégico estreito, e ser, por isso, mais efetiva ou eficiente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla ou genérica. Isso implica a necessidade de exame das possibilidades de estratégias competitivas calcadas nessa última possibilidade.

As três estratégias genéricas apresentadas são empregadas para superar as outras empresas em uma indústria; ou seja, são métodos utilizados pela empresa ao enfrentar a pressão das cinco forças competitivas e para desenvolver atributos que garantam a competitividade do setor.

A ênfase atribuída pelo estudo à questão teórica de uma estratégia competitiva está ligada à proposição de que há benefícios significativos a serem obtidos com o processo de formulação de estratégia. Atualmente, o planejamento estratégico nas empresas garante que pelo menos as políticas dos diversos departamentos funcionais sejam planejadas, coordenadas e geridas visando a um conjunto comum de metas. Argumenta-se, neste estudo, que também é possível elevar o nível de cooperação entre empresas de um mesmo segmento econômico, de modo a aumentar a sua competitividade.

Uma vez posta em prática, e sendo bem-sucedida, uma estratégia competitiva enseja para a empresa uma vantagem competitiva, que surge fundamentalmente do valor que a organização consegue criar para seus compradores, e que ultrapassa o custo de fabricação; ou seja, a noção de valor para o cliente é o ponto crucial para a empresa.

Vale observar que nem sempre a empresa obtém sucesso na implementação de estratégias, pois há riscos envolvidos na implementação dessas estratégias genéricas: falhar ao tentar alcançar ou sustentar a estratégia; e que o valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia seja desgastado com a evolução daquela indústria.

A questão central é entender como uma empresa pode realmente criar uma vantagem competitiva que seja sustentável em sua indústria e como ela pode implementar as estratégias genéricas. Não basta, portanto, criar uma estratégia para a indústria, sendo necessário

implementá-la de forma efetiva, de modo a produzir resultados duradouros. Há que se considerar que a indústria está posta numa contextura ampla, de internacionalização, fruto de uma abertura comercial em vigor e crescente. Além disso, para se criar e manter essa vantagem competitiva, é importante que diversos elos da cadeia produtiva se mantenham organizados e sejam eficazes, conforme discutido na seção seguinte.

2.4 Fatores Determinantes da Competitividade dentro da Cadeia Produtiva e Arranjos Produtivos Locais (*Clusters*)

Esta seção apresenta os conceitos de cadeia produtiva e arranjos produtivos locais (*clusters*). A abordagem de cadeias produtivas refere-se à análise econômica que utiliza a cadeia para a aplicação e desenvolvimento de arranjos produtivos locais, capazes de garantir a competitividade sustentável em determinada região. O presente estudo destaca o setor de flores no Ceará, ponto central desta pesquisa, como um segmento que, uma vez envolvido numa cadeia bem estruturada e trabalhando em sinergia com produtores, órgãos e instituições públicas e privadas, universidades etc., poderá contribuir para o desenvolvimento econômico local.

2.4.1 Cadeia Produtiva

2.4.1.1 Conceito e Metodologia

Segundo Haguenaer e Prochnik (2000, p. 22), cadeia produtiva “é uma seqüência de setores econômicos, unidos entre si por relações significativas de compra e venda. Há uma divisão do trabalho entre esses setores, cada um realizando uma etapa do processo de transformação”.

De forma simplificada, trata-se de um conjunto de atividades interdependentes que se articulam progressivamente, desde os insumos mais básicos, até sua chegada ao produto final, incluindo as etapas distribuição e comercialização, constituindo-se assim em elos de uma atividade. Esses elos dentro da cadeia podem resultar em vantagem competitiva, pelo aperfeiçoamento, otimização e coordenação entre eles, e refletem *trade-offs* entre as atividades, para se chegar ao resultado global positivo.

Para se obter esse resultado global positivo, os elos na cadeia produtiva da empresa, e seus parceiros, categoria em que podem ser classificados desde os fornecedores, até organizações de ordem social pertencentes à comunidade, devem estar perfeitamente coordenados, de modo a reduzir custos ou aumentar diferenciação, o que garantirá competitividade. Outro fator crucial para obtenção de vantagens competitivas a partir dos elos é o sistema de informações. É importante que haja uma troca de informações entre todos os elos da cadeia produtiva, de uma extremidade a outra, de modo que todo o sistema passe a trabalhar em sinergia. Ocorrem, portanto, ao longo da cadeia produtiva, a circulação de informações, e também de bens e serviços, e um fluxo financeiro, na medida em que os elos da cadeia interagem, procurando elevar o nível de cooperação e, por consequência, a competitividade da economia, a partir da eficiência econômica de um setor ou setores específicos.

Os fundamentos do problema neste estudo têm como objetivo central examinar os determinantes da competitividade do setor de flores no Ceará. Esses fatores exercem influência sobre a inserção competitiva do setor, doméstica e internacionalmente, e essa competição se dá entre cadeias produtivas, daí a relevância atribuída ao tema.

A cadeia produtiva é, então, importante para o presente estudo, pois constitui instrumento básico para visualizar e analisar todo o processo produtivo do setor de flores no Ceará, até a sua comercialização, e de que maneira essas atividades interagem de modo a resultar em competitividade sustentável. O Ceará não possui um estudo ainda sistematizado da cadeia produtiva de flores, mas segue-se uma subseção com a descrição da cadeia produtiva de flores no estado, elaborada a partir da pesquisa de campo.

2.4.1.2 Cadeia Produtiva de Flores no Ceará

Para explicar essa cadeia, segue uma visão esquemática (Figura 4), com a descrição de todos os passos, desde a semente, até a apresentação das flores ao consumidor final. A partir desse fluxograma pode-se visualizar os diferentes elos da cadeia. É possível identificar as diversas etapas da produção de flores, desde o fornecimento de insumos para a produção, utilizando fornecedores primários e secundários, passando, em seguida, pelo desenvolvimento das mudas, até a produção das flores, a sua distribuição para a comercialização nos mercados interno e externo, e, finalmente, a apresentação do produto ao consumidor final.

Na Figura 4, observam-se os diferentes canais de comercialização do mercado interno e do mercado externo. No mercado interno, em muitos casos o produto é direcionado do produtor para floricultura própria, ou, em outros casos, para terceiros, no varejo, referindo-se a floriculturas, supermercados, praças, pontos de vendas, funerárias etc., havendo ainda produtores que vendem para distribuidores (no atacado).

A cadeia produtiva é, então, constituída de fornecedores primários e secundários, demonstrando que algumas indústrias fornecem insumos para outros fornecedores, os quais repassam para os produtores de flores que produzem e vendem ao cliente, no caso o responsável pela distribuição, que recebe o produto e o distribui no mercado interno e/ou no externo, que, por sua vez, vende ao consumidor final.

Essa cadeia de valor foi elaborada sob o aspecto amplo, podendo, no entanto, ser analisada por um enfoque específico, mostrando-se como funcionam os elos entre os fornecedores de insumos, produção, distribuição e comercialização para uma dada empresa.

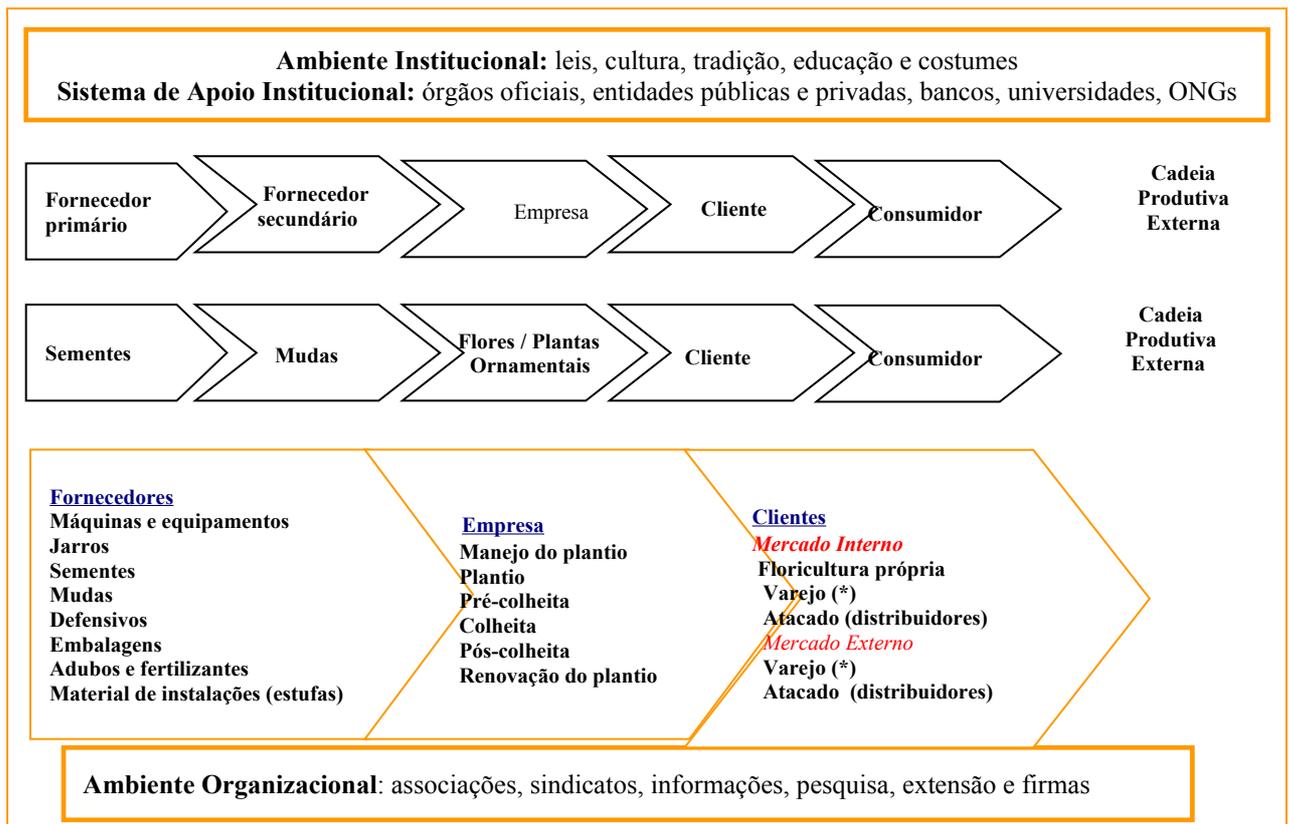


Figura 4 – Visão Esquemática da Cadeia Produtiva do Setor de Flores. Fonte: Elaboração própria
 (*) Floriculturas, supermercados, pontos de vendas, praças, funerárias, etc.

Conforme mostra a Figura 4, essa cadeia produtiva externa está envolvida num ambiente institucional que recebe influência direta e indireta de leis, cultura, tradição, educação e costumes. Vale ressaltar, ainda, que está sujeita a um Sistema de Apoio Institucional formado por órgãos oficiais, entidades públicas e privadas, governo, bancos, universidades, ONGs; e interage dentro de um ambiente organizacional constituído de associações, sindicatos, firmas e instituições de pesquisa.

A cadeia produtiva consiste, então, num conjunto de atividades integradas, situado num ambiente institucional e organizacional bastante amplo, mas formando organismo único, cujos elementos vivem em contínua interação e interdependência. Essa idéia de interação pressupõe sinergia, trabalho conjunto. Na verdade, há possibilidades de exploração mais intensa das sinergias verificáveis em um conjunto de produtores que pertencem a um dado setor espacialmente concentrado em determinadas regiões. Essa idéia é mais bem explorada na próxima seção, na qual se analisa o conceito de arranjos produtivos locais, ou *clusters*, formas opcionais de organizar a cadeia produtiva.

2.4.2 Arranjos Produtivos Locais (*Clusters*)

2.4.2.1 Conceito e Características

O conceito de *cluster* é explicado por Amorim (1998a, p. 24) como “um conjunto numeroso de empresas, em geral pequenas e médias, operando em regime de intensa cooperação, onde cada uma das firmas executa um estágio do processo de produção.”

De acordo com Porter (1998, p. 78), os *clusters* (grupos, agrupamentos ou aglomerados) são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas, que podem ser, por exemplo, fornecedores de insumos especiais, componentes, máquinas, equipamentos, serviços – ou provedores de infra-estrutura especializada. Em geral, os *clusters* também se expandem diretamente em direção aos canais de distribuição e clientes, e marginalmente em direção aos fabricantes de produtos complementares e empresas de setores afins. Muitos *clusters* incluem ainda instituições, governamentais ou não, como universidades, entidades normativas e associações comerciais. Essas instituições oferecem treinamento, informação, educação, pesquisa e apoio técnico.

De acordo com Piore e Sabel, Pyke et al, Pyke e Sengenberger, Brusco, Becatini, Schimitz e Musyck, Tender e Amorim e Saxenian (apud AMORIM, 1998b, p. 16), a idéia de *clusters* de pequenas e médias empresas tem sido apresentada na literatura como mecanismo eficaz de promoção do desenvolvimento local.

Amorim (1998b, p. 16-17) enumera as principais características dos *clusters*:

a) existência de aglomerados de empresas, em sua maioria de pequeno e médio porte, ocasionalmente incluindo poucas empresas de grande porte, operando em um negócio específico, localizadas em torno de um centro comum;

b) a atividade principal do *cluster* é compartilhada por um número expressivo de firmas, sendo que cada uma delas ou cada conjunto delas se dedica a uma tarefa específica desse negócio. Essas tarefas podem estar relacionadas com aspectos de produção, comercialização, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, novos processos, novos mercados;

c) a interação das firmas é intensa e contínua, envolvendo de forma simultânea aspectos de competição e cooperação, de modo que do sucesso dessas relações dependerá o sucesso do *cluster*;

d) os proprietários das firmas desfrutam de relações de confiança entre os seus pares, e procuram estimulá-las; e

e) ao redor das firmas, gravita uma rede de instituições públicas e privadas, desempenhando ações de estimulação e catalisação do processo de entrosamento e de atuação conjunta das firmas. Essas instituições, podendo ser inclusive Organizações Não Governamentais (ONGs), desempenhando papel crucial na sustentação das relações entre as firmas e na mediação de possíveis atritos entre as mesmas e entre outras instituições.

Quando essas principais características se manifestam, os *clusters* possuem maior força e dinamismo.

Em relação à formação dos *clusters*, conforme Figura 5, estes são formados a partir de empresas e indústrias independentes localizadas fisicamente próximas (característica dos *clusters*). A fase inicial é caracterizada pelos chamados *pré-clusters*, tendo em vista o ambiente favorável ao desenvolvimento de determinadas atividades, e essa fase se inicia de forma natural com os agentes envolvidos.

Em seguida, o *cluster* emergente já se caracteriza por agrupamento entre empresas e indústrias, antes independentes, e agora numa fase de interdependência, ou seja, iniciando o processo de agregação.

Esses *clusters* vão se expandindo, com conseqüente aumento das interligações entre empresas e indústrias, conduzindo ao desenvolvimento grupal. Finalmente, forma-se o *cluster* independente, caracterizado por ser bem estruturado e pelo alto nível de interligações (interfirmas) e um fortalecimento destas pelo compartilhamento de conhecimentos, formando massa crítica entre os integrantes.

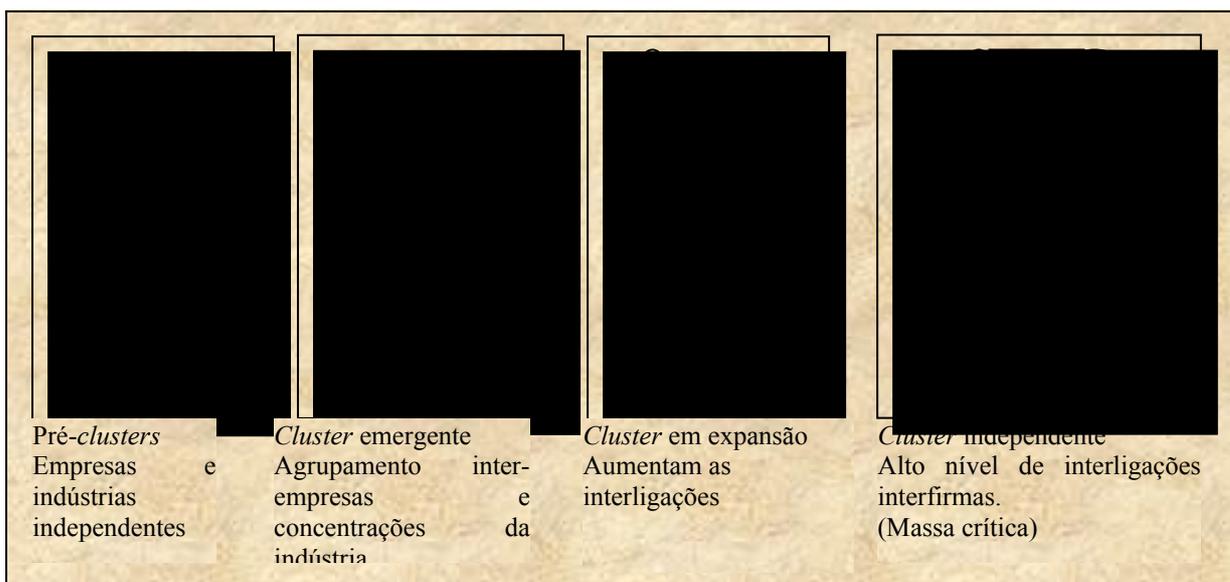


Figura 5 – Processo de Formação do *Cluster*. Fonte: Amorim (1998b, p. 19)

A Figura 6 apresenta o funcionamento de um *Cluster*, processo de interação envolvendo as empresas, desde os fornecedores de insumos, até os responsáveis pela distribuição e comercialização, instituições, associações, escolas vocacionais, bancos, órgãos públicos, etc. Há uma mobilidade entre as firmas e as instituições, o que facilita a troca de informações. Essa interação encoraja a cooperação e o aprendizado (AMORIM, 1998b).

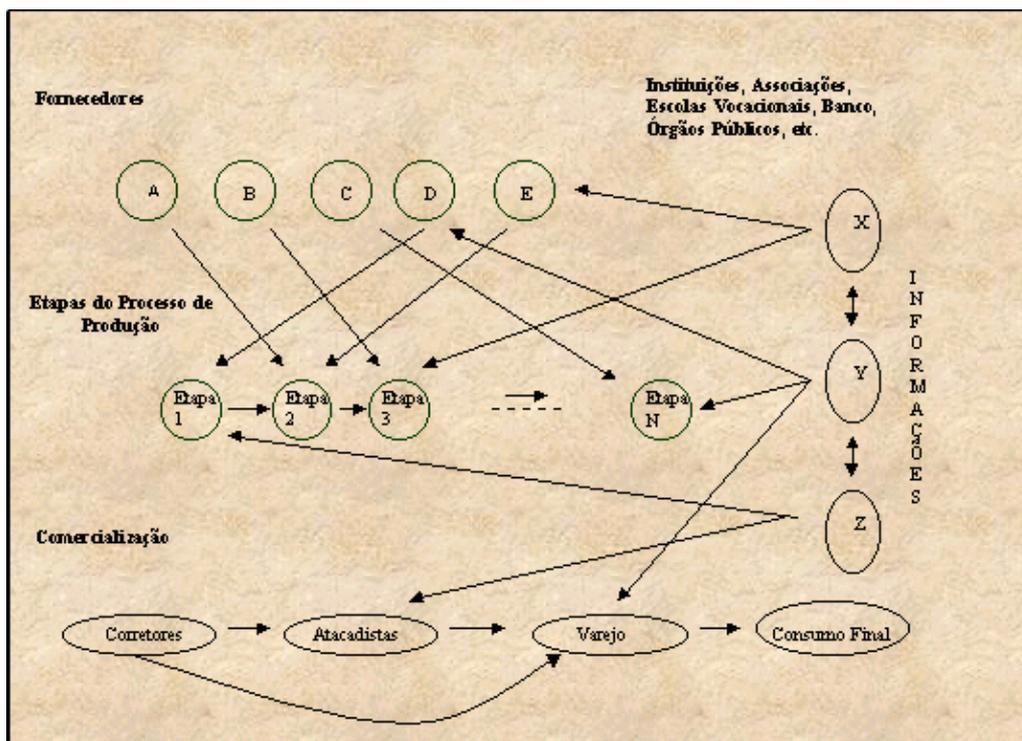


Figura 6 – Esquema de Funcionamento do Cluster. Fonte: Amorim (1998b, p. 18)

Segundo Porter (1999, p. 100), os *clusters* representam uma forma alternativa de organização da cadeia de valor. A proximidade física das empresas e instituições facilita a coordenação das atividades da cadeia, enquanto que, se comparados com as transações de mercado entre compradores e vendedores dispersos, fisicamente distantes e heterogêneos, os *clusters* oferecem mais oportunidades de interação e organização da cadeia. Conforme assinalado por Porter (1999b, p. 100),

sem impor às empresas as características de inflexibilidade da integração vertical ou os desafios de criar e manter associações formais como redes, alianças e parcerias. *Um cluster de empresas e instituições independentes e informalmente vinculadas representa um modelo organizacional robusto, que oferece vantagens em fatores como eficiência e flexibilidade.*

Isso se justifica porque nos *clusters*, cada uma das firmas é uma entidade autônoma.

Porter e Stern (2002, p. 118) acentuam que os *clusters* afetam a competitividade dentro e fora das fronteiras nacionais. Representam uma nova forma de considerar a localização geográfica, questionando-se o conhecimento acumulado sobre como as empresas devem ser

formadas, como instituições tipo universidades podem contribuir para o sucesso competitivo, e de que maneira os governos podem contribuir de maneira a promover o desenvolvimento econômico e a prosperidade.

De acordo com Amorim (1998a), a literatura internacional de *cluster* destaca a Itália como berço desse ***novo modelo de organização industrial***. Os *clusters* de pequenas e médias empresas foram inicialmente observados na Itália, na região conhecida como Terceira Itália, e são exemplos de sucesso para o mundo. Compreendem as áreas localizadas no centro-norte e no nordeste daquele país, especialmente na província de Emília Romagna, cuja capital é Bologna, e em regiões de outros países, como Baden-Württemberg, na Alemanha; Jutland, na Dinamarca; a área de Barcelona, na Espanha; Cambridge, na Inglaterra; e Vale do Silício, em Los Angeles, nos Estados Unidos. Destacam-se, também, as recentes experiências dos *clusters* de frutas no Chile, de informática em Bangalore, na Índia, e de flores na Holanda.

Segundo Schmitz (apud AMORIM, 1998a, p. 28), no Brasil os *clusters* mais bem documentados na literatura são aqueles formados pelos produtores de calçados do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, e de Franca, em São Paulo.

De acordo com Tendler e Amorim (apud AMORIM, 1998a), os moveleiros de São João do Aruaru, distrito de Morada Nova, no Ceará, chegaram a formar uma estrutura de *cluster*, em passado recente.

O conceito de *cluster* recupera a idéia *marshalliana* de “distritos industriais”, que se referia a um conjunto de firmas operando em um mesmo ramo, embora não necessariamente na mesma indústria, conforme Amorim (op.cit.).

Os modernos “distritos industriais”, arranjos produtivos locais ou *clusters* de pequenas empresas têm registrado bons resultados como estratégias de desenvolvimento econômico regional, razão pela qual ocupam posição privilegiada na agenda de estudiosos, pesquisadores e interessados em desenvolvimento econômico regional.

Corroborando essa idéia de cooperação entre as empresas, Hoffmann, Morales e Fernández (2005), autores de um estudo sobre a indústria têxtil, destacam que

o distrito industrial (DI) é uma comunidade de pessoas e empresas que têm um convívio constante pela aproximação, retratado na vida extraprofissional existente, onde as pessoas acabam encontrando-se nos distintos eventos sociais, criando uma interdependência que vai além das relações puramente econômicas ou de negócio. Isto enseja uma atmosfera de conhecimento mútuo que, entre outras coisas, vai servir de mecanismo de governo do DI, com base na reputação pessoal e empresarial dos indivíduos. Este conhecimento mútuo facilita as trocas informais de informação, pois permitem encontros e discussões sobre problemas comuns em distintos ambientes, como podem ser os encontros festivos, ou mesmo os religiosos.

De acordo com Urani et al (2002, p. 13), o modelo de desenvolvimento consolidado nas regiões central e nordeste da Itália, a partir das décadas de 1950 e 1960, tem despertado o interesse de estudiosos e formuladores de políticas públicas em todo o mundo, considerando-se ser uma possibilidade de desenvolvimento econômico dentro de um sistema que apresenta poucas barreiras à entrada, tanto de cunho tecnológico, quanto financeiro. Ressaltam, ainda, que a conquista de resultados sociais nessas regiões tem ajudado a enaltecer as qualidades do modelo de organização presente na chamada Terceira Itália. Conforme Urani et al (2002, p.13), Terceira Itália foi

uma expressão primeiramente empregada por Bagnasco no final dos anos 1970, como desdobramento do tradicional dualismo italiano entre o Norte desenvolvido, que se encontrava em crise (primeira Itália), e o Sul atrasado (segunda Itália).

O conceito de *cluster* refere-se a um elevado nível de cooperação, sem excluir a competição – a **cooperação** funcionando como uma forma de manter ou **incrementar a competitividade**. Com base na literatura de *clusters* e arranjos produtivos, percebe-se que a competição interna entre setores rivais deve ser sempre estimulada, não sendo positiva a competição para estabelecimento de preços abusivos, por exemplo. Na verdade, a competição interna entre empresas rivais pode funcionar como valioso estímulo à busca e manutenção de elevados padrões de qualidade e de redução de custos. A cooperação deve ocorrer quando trouxer resultados satisfatórios no rateio de custos que produzam bens e serviços “sem rivalidade no consumo”. São exemplos o compartilhamento de infra-estruturas, informações tecnológicas, mercadológicas, etc., geralmente cruciais quando um setor espacialmente

localizado busca uma inserção competitiva nos mercados mundiais. Segue-se o exemplo de *cluster* no Ceará.

2.4.2.2. Cluster no Ceará

Conforme já citado, os moveleiros de São João do Aruaru, em Morada Nova, são exemplos de *clusters* cearenses.

De acordo com Amorim (1998b, p. 21-22), em 1987 o Ceará enfrentava mais uma seca, e o governo estadual buscava uma alternativa para maximizar os efeitos dos investimentos nas obras de emergência. Um projeto tradicional era criar frentes de serviços na construção de obras civis, como estradas, açudes, barragens e pontes. Nesses projetos, grande parte dos recursos era gasta na compra de materiais e equipamentos de construção, como tijolos, ferro, pedras e carrinhos de mão. Esses itens eram muitas vezes adquiridos fora das áreas afetadas pelas secas, e até trazidos de outros estados. Os carrinhos de mão eram adquiridos em São Paulo e no Rio Grande do Sul. Na época, foi então defendida a idéia de fabricá-los, sempre que possível nas áreas de ocorrência de seca, não nas frentes de serviço, por ser uma atividade que envolve grandes investimentos com equipamentos e mão-de-obra especializada.

Daí surgiu a idéia de fabricá-los em madeira e encomendá-los a um grupo de produtores de São João do Aruaru, uma comunidade afetada pela seca e com tradição em trabalhos de marcenaria. Alguns técnicos do governo estadual conheceram o projeto, e, após visitas para assistência técnica, saiu o primeiro lote de carrinhos de mão fabricados no sertão cearense.

Os carrinhos alternativos agradaram mais aos trabalhadores das frentes de serviços por não amassarem, nem enferrujarem, como os tradicionais de ferro. As “serrarias” de São João do Aruaru ficaram famosas, no local e no sul do país, por terem provado que podiam produzir algo de qualidade, a baixo custo e com tecnologia própria.

Mesmo passado o período das obras emergenciais da seca, a economia local obteve ganho com as novas “serrarias”, que se engajaram em trabalhos contínuos de fabricação de carrinhos e outros objetos de madeira, como móveis rústicos para casas de praia, hotéis e pousadas, carteiras de colégio, janelas e portas. Aos poucos, se estabeleceram os moveleiros,

que, embora concorrentes, uniram-se e receberam o apoio da Prefeitura de Fortaleza, do governo estadual e do Sebrae. A atividade mudou a vida do povoado, com novos serviços e mais dinheiro circulando na comunidade, melhorando a qualidade de vida de produtores e trabalhadores locais.

Os membros da comunidade especializaram-se e compartilham etapas do processo de produção. Segundo Amorim (1998b), as características de *flexibilidade*, diferentemente da rigidez dos fordistas, e *especialização* conferiram ao aglomerado de empresas de São João do Aruaru a classificação de *cluster*.

Nesse sentido, Rebelatto e Wittmann (2005) entendem que num contexto em que a estratégia está voltada para o aperfeiçoamento contínuo do produto e a atenção à inovação, à mão-de-obra treinada e adaptável e à atmosfera inovadora, a **especialização flexível** constitui fator central na manutenção do dinamismo dos aglomerados produtivos.

A subseção seguinte trata do *cluster* holandês de flores, que é um grupamento de empresas em uma região com sucesso extraordinário no setor de flores, objeto de exame neste estudo.

2.4.2.3 O Cluster Holandês de Flores, Comparado ao da Colômbia

Porter (apud LOPES NETO, 1998, p. 27) relata o contraste no diamante (conceito discutido na seção 2.4.) entre a Colômbia e a Holanda. Segundo a teoria das vantagens comparativas de Ricardo, a Colômbia deveria ser a maior produtora de flores do mundo. Na Colômbia há um clima favorável, solo fértil, localização estratégica e mão-de-obra barata. Na Holanda há adversidades topográficas e de clima, e a mão-de-obra é onerosa. Para produzir flores, faz-se necessário construir estufas ou *greenhouses*, criando-se um ambiente artificial, sendo necessário muito conhecimento tecnológico para superar as adversidades. No entanto, a Holanda exporta seis vezes mais do que a Colômbia.

Essa vantagem competitiva da Holanda em relação à Colômbia, apesar de não apresentar fatores básicos favoráveis, como recursos naturais, explica-se pelo fato de que os recursos naturais não são suficientes para o êxito da economia. Para Lopes Neto (1998), é necessário estudar o “diamante” de Porter, que envolve atributos como os fatores, o *cluster* de indústrias relacionadas e de apoio, a demanda e a rivalidade locais. O diferencial da indústria holandesa reside na infra-estrutura tecnológica, pois a Holanda possui mais de trinta institutos de investigação em horticultura, ao passo que a Colômbia não possui nenhum.

Enquanto os colombianos concentram a produção de flores basicamente em rosas e cravos, as *commodities* da indústria holandesa utilizam engenharia genética para diferenciar o seu produto e criar flores maiores e de cores mistas, com maior duração no vaso.

Em termos de infra-estrutura logística, a Colômbia só possui uma pista internacional, em Bogotá, enquanto na Holanda realizam-se vendas em casas de leilões em gigantescos edifícios especialmente projetados para a comercialização de flores, onde tudo é automático, inclusive o transporte até o comprador. Tudo é controlado por computadores, e cada licitação no leilão dura apenas três segundos (op.cit.). As flores leiloadas são automaticamente transportadas até o comprador; uma hora depois, estão no aeroporto, para serem transportadas para qualquer local do mundo.

Observa-se, com efeito, que a obtenção de vantagem competitiva depende de infra-estruturas especializadas, dedicadas a um setor específico, em que se possa alcançar uma posição única e diferenciada. É preciso ter habilitações, tecnologia e infra-estrutura especializadas, e, em alguns casos, até fontes de capital especializadas que se adaptem a um setor específico. Isso sim garantiria a competitividade do setor.

Finalmente, observa-se que os *clusters* ou arranjos produtivos são convergentes com as duas linhas discutidas relativamente aos determinantes da competitividade dos setores econômicos: :i) os determinantes da competitividade estrutural da indústria; e ii) os determinantes relacionados com a competitividade sistêmica da economia. A partir da lógica de *clusters*, pode-se inferir que a cooperação se origina das necessidades comuns dos

produtores, assim como da possibilidade de redução de custos ou de diferenciação de produtos.

De acordo com o já visto, e com as diversas dimensões analíticas, extraiu-se o modelo conceitual utilizado neste estudo, caracterizado pelos aspectos vinculados a competitividade estrutural e sistêmica abordados no formulário de pesquisa de campo (APÊNDICE A).

O Quadro 1 apresenta um resumo das diversas formas possíveis de cooperação, a partir da análise das questões abordadas na pesquisa, embasadas nas teorias propostas por Porter.

Quadro 2 – Formas Possíveis de Cooperação para Gerar Vantagem Competitiva

Questões Abordadas na Pesquisa de Campo	Formas Possíveis de Cooperação para Gerar Vantagem Competitiva
Intenções de Investimento / Infra-estrutura	Levantamento compartilhado de capital (financiamento)
Intenções de Investimento / Infra-estrutura	Contratação e treinamento compartilhados
Intenções de Investimento / Infra-estrutura	Consultoria técnica compartilhada
Percepção das empresas com relação ao ambiente institucional / Infra-estrutura	Relações com o governo compartilhadas
Levantamento das necessidades de inovação tecnológica / Tecnologia	Desenvolvimento conjunto de tecnologia
Poder de barganha dos compradores	Aquisição conjunta
Ameaça de novos entrantes / Rivalidade na indústria	Logística interna compartilhada
Ameaça de novos entrantes / Rivalidade na indústria	Atividades indiretas de produção compartilhadas
Ameaça de novos entrantes / Rivalidade na indústria	Marca registrada compartilhada
Ameaça de novos entrantes / Rivalidade na indústria	Pacote de vendas
Ameaça de novos entrantes / Rivalidade na indústria	Departamento de <i>marketing</i> compartilhado
Ameaça de novos entrantes / Rivalidade na indústria	Rede compartilhada de serviço / Suporte
Poder de barganha dos fornecedores	Fornecedores comuns

Fonte: Adaptado de Porter (1990, p. 310-311)

O arcabouço teórico aqui desenvolvido possibilitou a elaboração da pesquisa de campo, conforme pode ser visto no Capítulo 3 – Metodologia, a partir do estabelecimento dos temas cobertos pelos formulários aplicados e entrevistas procedidas.

3 METODOLOGIA

No presente capítulo, são apresentadas considerações acerca do tipo de pesquisa realizado, quanto aos seus objetivos, aos procedimentos técnicos utilizados, ao universo de estudo e à amostra, assim como quanto às suas vantagens e limitações.

3.1 Tipo de Pesquisa e Objetivos

O estudo utilizou-se do método dedutivo como critério de abordagem, por meio do qual analisou-se a ocorrência de fenômenos específicos do setor de flores no Ceará, objeto de estudo da pesquisa. Partiu de um conjunto de princípios adotados na Teoria das Cinco Forças Competitivas (PORTER, 1986), descrita sucintamente no Capítulo 2, a qual constitui uma metodologia de análise global de um setor industrial, utilizada para diagnosticar a qualidade de um negócio, denominada Análise Estrutural da Indústria. Também foi analisada a abordagem de *clusters*, como a alternativa estratégica de desenvolvimento local para o setor e como integrante do “diamante” competitivo proposto por Porter (1989a). Estudos desenvolvidos por Porter identificaram quatro amplos atributos que juntos funcionam como um sistema reforçado e auto-sustentado, e que modelam o ambiente no qual as empresas competem, e promovem (ou impedem) a geração da vantagem competitiva, consoante detalhadamente abordado no citado capítulo.

Portanto, a pesquisa foi realizada na tentativa de se descrever o setor à luz das teorias de Porter. Para tanto, aplicou-se o método de procedimento monográfico, com arrimo em uma revisão bibliográfica criteriosa sobre o tema, elaboração do formulário e aplicação da pesquisa de campo, com o objetivo de responder, de forma adequada, à seguinte indagação, vinculada ao **problema** da pesquisa: *Quais são os determinantes fundamentais para a competitividade do setor de flores no Ceará?*

Foi dispensado tratamento **descritivo e analítico** aos dados, incluindo-se uma reflexão que possibilitou apresentar conclusões que podem vir a servir de contribuição à Ciência, conforme definiu Salomon (1993, p. 179). Além dessa reflexão, o estudo apresenta as

características definidas por Lakatos e Marconi (1992, p. 108): **a)** representou um estudo com profundidade de um determinado assunto, que pode ser considerado representativo de muitos outros, ou até de todos os casos semelhantes; e **b)** compreendeu a análise de determinados indivíduos, condições ou comunidades, com a finalidade de se obter generalizações sobre o objeto de estudo.

A pesquisa de campo foi utilizada com o objetivo de se obter informações/conhecimentos a fim de comprovar as hipóteses citadas na Introdução. Pretendeu-se, através dessa metodologia, atingir os objetivos propostos pela presente pesquisa e validar as hipóteses apresentadas. A pesquisa é do tipo multidisciplinar, embasada no campo da Ciência Social, envolvendo conhecimentos científicos de Economia, Administração e Contabilidade.

O tipo de pesquisa de campo utilizado foi, quanto à natureza, *quantitativo*, e, quanto aos objetivos, *descritivo*. Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Neste estudo, precisava-se buscar uma descrição da sua natureza sob os aspectos de administração e de impactos sociais e econômicos. Na realização da coleta de dados, foram utilizados questionários e entrevistas.

3.2 Procedimentos Técnicos Utilizados

A coleta de dados baseou-se, inicialmente, na técnica de pesquisa denominada documentação indireta, que consistiu fundamentalmente de pesquisa bibliográfica e documental de fonte primária e direta, através de pesquisa de campo, orientada por questionário. A pesquisa bibliográfica teve como fontes principais as publicações em livros, trabalhos acadêmicos, como teses, monografias e publicações avulsas – além de informações coletadas via Internet. Essas fontes foram utilizadas no momento inicial, para identificar a relevância da pesquisa e os trabalhos publicados sobre o tema. A pesquisa documental utilizou fonte contemporânea, tendo como principais tipos de documentos alguns escritos oficiais e estatísticos e publicações administrativas.

A pesquisa de campo utilizou-se da observação direta extensiva, técnica realizada através da aplicação de um questionário, composto de perguntas abertas e fechadas. A estrutura do questionário obedeceu aos parâmetros científicos ditados por Lakatos e Marconi (1990, p. 88-96), e as questões consistiram basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em itens bem definidos. Uma das principais vantagens da utilização da entrevista estruturada decorreu da economia de tempo, possibilitando respostas mais rápidas e precisas, maior agilidade na obtenção dos resultados e maior liberdade de respostas por parte dos entrevistados, tendo em vista o anonimato.

Foi realizado o pré-teste, utilizando-se o universo dos produtores catalogados pela Seagri, considerando-se uma amostra de cinco. Nesse pré-teste, foram verificadas, após a análise dos dados, as seguintes falhas: elevado número de questões, complexidade das questões e perguntas sem correlação direta com os objetivos e hipóteses. Verificadas essas falhas, o formulário foi reestruturado, e procurou-se, então, adequá-lo aos objetivos e hipóteses para cumprimento do objeto de estudo e resposta ao problema científico. Entretanto, em detrimento do pequeno número de elementos da amostra e da excepcionalidade de o questionário ser aplicado durante um evento, os elementos integrantes do pré-teste passaram a compor o universo pesquisado. O formulário foi aplicado através de entrevista realizada pela pesquisadora, apresentando, portanto, maior controle sobre a confiabilidade e a fidedignidade na elaboração das respostas, diminuindo as dúvidas dos entrevistados nos casos de má interpretação, uma vez que os questionamentos foram imediatamente respondidos.

Em seguida, foi aplicado o questionário (APÊNDICE A), assim estruturado: **1)** caracterização da empresa; **2)** intenções de investimento; **3)** atratividade da indústria; **4)** forças competitivas; **5)** percepção da empresa com relação ao ambiente institucional; **6)** levantamento das necessidades de inovação tecnológica; **7)** levantamento das possibilidades de formação de *clusters*; e **8)** estratégias da empresa – que fatores caracterizam as estratégias (custos, diferenciação, enfoque).

Cada item acima incluiu perguntas abertas e/ou fechadas, com opções de resposta do tipo Sim ou Não e escolha de uma única resposta dentre itens variados. Nas perguntas em que se contemplou medida das opiniões, utilizou-se a escala de Likert, que consiste na apresentação de perguntas para as quais se solicita aos respondentes que escolham, entre

pontos de uma escala previamente codificada, aquele que mais se aproxime da sua reação, possibilitando que se conheça o grau de concordância com cada assertiva apresentada.

A modalidade de entrevista utilizada foi a padronizada ou estruturada através de formulário, de modo que todos os entrevistados respondessem às mesmas perguntas, possibilitando a sua comparação, já que as diferenças apresentadas nas respostas tendem a refletir as diferenças entre os julgamentos dos respondentes. O uso dessa técnica apresentou algumas vantagens e limitações.

3.3 Universo de Estudo e Amostra

O estudo partiu de uma pesquisa realizada pela Seagri, que identificou quatro áreas geográficas, as quais, por questões climáticas, concentram o setor: Região Metropolitana de Fortaleza, Maciço de Baturité, Cariri e Ibiapaba.

O pré-teste utilizou-se do *universo dos produtores catalogados pela Seagri*, considerando uma amostra de cinco.

A entrevista passou por uma preparação, que contemplou a identificação da amostra a ser entrevistada e o universo pesquisado. A escolha do universo recaiu sobre os produtores de flores e plantas ornamentais presentes à IX Frutal (ANEXO A), que reuniu os maiores produtores, todos envolvidos com comercialização, e não apenas praticando a atividade por simples *hobby*.

Inicialmente, identificando-se o universo presente na feira, aplicou-se a amostragem probabilística aleatória simples, a qual, segundo Mattar (1997, p. 283), apresenta a característica segundo a qual cada elemento da população tem uma probabilidade conhecida e diferente de zero, porém idêntica para todos; ou seja, cada elemento tem a mesma probabilidade de ser selecionado para compor a amostra. No entanto, considerando-se que o universo é finito e menor do que 30, para oferecer maior nível de confiança à pesquisa, que está no campo social, adotou-se estatisticamente o universo como amostra, e todos os elementos foram entrevistados.

A técnica de amostragem utilizada na pesquisa combinou o tipo probabilístico com o não-probabilístico. O primeiro utilizou a amostragem por conglomerado, do tipo amostragem por área em multiestágios. Diante da falta de um cadastro completo dos produtores situados nessas regiões, o que impedia o cálculo da amostra e das distâncias de localização, a identificação da amostra pesquisada utilizou a amostragem não probabilística intencional ou por julgamento.

O uso da amostragem por julgamento foi defensável nesta pesquisa, em razão dos seguintes aspectos: **1. *Universo desconhecido*** – diante da não-sistematização do universo, não há alternativa, pois não havia como calcular uma amostra representativa; **2. *Objetivo principal da pesquisa*** – o objetivo da pesquisa foi adquirir conhecimento sobre o assunto, independentemente de as informações obtidas serem ou não representativas da população. Como o conhecimento do objeto de estudo ainda se encontrava em fase de sistematização, a grande contribuição da pesquisa realizada neste estudo era conhecer e aprofundar o nível de informações sobre o tema; **3. *Pesquisa de motivação*** – o objetivo principal do estudo não era obter estimativas da população, mas levantar elementos que pudessem contribuir para incrementar a competitividade, ajudar no processo de internacionalização, através do levantamento e análise de características mercadológicas, estratégicas e sociais dessas entidades, e sua relação com os demais setores da economia cearense.

Além disso, o uso dessa técnica possibilitou o fornecimento de subsídios para elaboração de hipóteses de novas pesquisas sobre o setor, a apresentação de informações ao governo para colaborar na política de desenvolvimento do segmento econômico e a identificação dos produtores, que, mesmo pensando individualmente, conseguem participar de um evento no qual a imagem do grupo prepondera sobre o individual e promove a imagem do setor para os mercados interno e externo. Considerando-se esses aspectos, a escolha recaiu sobre o grupo de plantadores de flores e plantas ornamentais do Ceará que participaram da IX Frutal.

O universo pesquisado foi, portanto, ***a população finita dos participantes da IX Semana Internacional da Fruticultura, Floricultura e Agroindústria***, realizada no Centro de Convenções Edson Queiroz. O evento foi escolhido devido ao seu âmbito internacional, motivo pelo qual reúne um grande número de produtores de flores do estado, todos voltados

para a comercialização. O evento é atraente para os produtores, pois, além de expor seus produtos, eles têm acesso a cursos e palestras voltados para especialistas e técnicos. Trata-se de um ambiente de negócios que reúne, além de produtores, compradores e fornecedores, as instituições parceiras, como a Seagri, o Sebrae, entidades ligadas ao Centro Internacional de Negócios da Fiec e instituições de crédito, como o Banco do Brasil e o BNB, além de orientação da Agência de Promoção de Exportação (Apex).

As entrevistas foram realizadas durante o evento, na medida da disponibilidade de cada produtor, totalizando 25 participantes. Desse universo de produtores, treze têm a sua área produtiva situada na Região Metropolitana de Fortaleza, oito são estabelecidos no Maciço de Baturité, e quatro atuam na região da Ibiapaba.

Na impossibilidade de acesso a uma classificação de fonte secundária dos produtores “por porte”, optou-se por estabelecer uma classificação própria considerada conveniente para os fins perseguidos neste estudo, estabelecendo-se como sendo de *pequeno, médio e grande porte*, respectivamente, os produtores *com até 9 empregados*, aqueles *com 10 a 30 empregados* e aqueles *com mais de 30 empregados*.

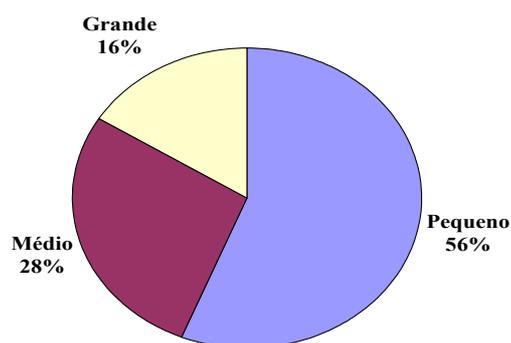


Gráfico 3 – Portes dos Produtores de Flores do Ceará. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

Dentre os quatro produtores (16%) classificados como de grande porte pelo número de funcionários, três encontram-se na serra da Ibiapaba, dois em São Benedito, situado a 340 km de Fortaleza, e um em Tianguá, localizado a 316 km da Capital. O quarto produtor realiza a

sua produção de flores na Região Metropolitana de Fortaleza, produzindo em Paracuru, a 83 km da capital.

Além desses 25 produtores, foi também estruturada uma entrevista para aplicação em alguns órgãos/instituições que atuam junto ao setor: Seagri, BNB, Sebrae e Embrapa.

3.4 Vantagens e Limitações da Pesquisa

Além das vantagens já apresentadas, é importante destacar o fato de que a entrevista foi uma oportunidade em que o entrevistador obteve dados que não se encontravam em fontes documentais, mas que eram relevantes, e favoreceu a ampliação do conhecimento do pesquisador sobre o tema, já que em algumas ocasiões o entrevistado fez comentários amplos sobre o objeto, esclarecendo dúvidas e ocasionando questionamentos que enriqueceram a pesquisa.

No caso das limitações, pode-se citar o desinteresse pelo fornecimento das informações por parte de alguns entrevistados, retendo dados importantes em virtude do receio da concorrência ou por falta de disponibilidade de tempo, além de um aparente individualismo por parte da maioria dos entrevistados. Percebeu-se, também, alguma resistência à divulgação de dados que se referiam a números ou resultados, por exemplo, relacionados a faturamento bruto e quantidade produzida. Devido à dificuldade de acesso a dados quantitativos, o estudo apresenta resultados mais qualitativos e descritivos.

Apesar dessas limitações, a entrevista atendeu a alguns objetivos citados por Lakatos e Marconi (1991, p. 196), entre os quais possibilitando uma averiguação de “fatos” relacionados ao setor. Observou-se que os produtores detêm informações técnicas e econômicas sobre o setor, mas há a evidência de uma lacuna quanto ao contexto em que estão situados, ao apoio institucional aos empreendimentos, à necessidade de união entre os agentes envolvidos, quais sejam, empresários, governo e instituições, fatores esses importantes para que o setor seja competitivo e sustentável. Para atender a esse objetivo, o formulário abordou questões sobre competitividade, percepção das empresas com relação ao ambiente institucional e *clusters*.

Foi possível, também, descobrir planos de ação, através de questionamentos sobre intenções de investimentos, com questões sobre motivação da empresa para investir nos próximos quatro anos, tendo-se verificado, a partir daí, a estratégia de ação dos entrevistados. Procurou-se inferir sobre uma conduta futura com base no comportamento presente ou passado, ou seja, verificou-se, através de informações, a posição da empresa para, através do conhecimento de dados atuais, se fazer uma prospecção. O que se observou foi um baixo nível de empreendedorismo e de visão de futuro dos entrevistados frente a um cenário em mutação.

Procurou-se, ainda, descobrir os fatores que podem influenciar opiniões, sentimentos e condutas. A partir da descoberta do que atinge o comportamento dos produtores e o desempenho do setor, pôde-se verificar melhor as tendências.

Para a compilação das respostas obtidas dos 25 questionários, foi utilizado o sistema SPSS, e a análise concentrou-se nos dados quantitativos, apresentados de maneira descritiva e analítica. Em seguida, foram apresentadas as conclusões do estudo, com o intuito de servir como contribuição para a Ciência.

4 PERFIL E COMPETITIVIDADE DA FLORICULTURA CEARENSE

4.1 Perfil do Setor de Flores no Ceará

4.1.1 A Representatividade das Regiões Produtoras de Flores do Estado na Amostra

Os 25 produtores que compõem a amostra estão concentrados em três regiões produtoras de flores do Ceará (Gráfico 4). Do total de empresas pesquisadas, oito produtores estão localizados no Maciço de Baturité, quatro deles atuam na Região da Ibiapaba e treze empresas ficam na Região Metropolitana de Fortaleza.

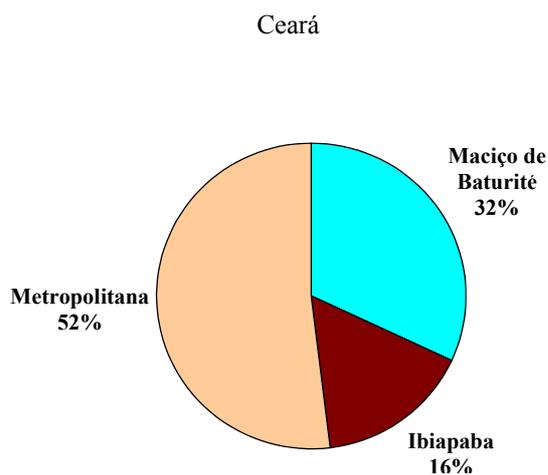


Gráfico 4 – Distribuição dos Principais Produtores de Flores do Ceará por Região. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

Além das três regiões em destaque, a **Região do Cariri** também desponta como produtora, não tendo sido contemplada na presente pesquisa, devido à ausência de representantes na IX Frutal. Entretanto, a partir das entrevistas com produtores e técnicos de órgãos e instituições ligados ao setor, pôde-se inferir que, dentre as quatro regiões produtoras, o Cariri apresenta o menor nível de comercialização de flores e plantas ornamentais no Ceará. Ali estão concentrados pequenos produtores, que pouco participam dos eventos nacionais e internacionais promovidos pelo estado, enquanto outros nem sequer comercializam o produto que cultivam, não dando ao cultivo de flores um caráter industrial. Outros há, ainda, que exercem a atividade por mero “hobby”, de forma experimental ou doméstica. Não se pode mensurar exatamente o índice de participação dos produtores de cada região, pois ainda não há registro oficial do total dos produtores de flores no Ceará que efetivamente comercializam o produto, sendo o setor bastante incipiente, com grande parte atuando na informalidade.

A **Região da Ibiapaba** revela-se bastante promissora, por concentrar grande produção de uma espécie nobre de flor – a rosa –, de excelente qualidade e elevado valor comercial. Na região encontram-se instalados os dois maiores produtores daquela espécie. Um deles, inclusive, exporta rosas regularmente para a Holanda. Segundo opiniões de alguns dos técnicos entrevistados, essa região apresenta grande perspectiva de expansão, em comparação com as demais áreas do setor no estado. Com efeito, algumas empresas de grande porte de outros estados estão se instalando na região, entre elas uma empresa paulista, que pretende cultivar 20 hectares de rosas, e outra do Rio Grande do Sul, havendo grande interesse já manifestado por empresas holandesas, colombianas e equatorianas.

Na **Região Metropolitana de Fortaleza** está localizado o exportador pioneiro de flores do estado, responsável pelo envio de ananás, o abacaxi ornamental, para países como Estados Unidos, Alemanha, Holanda, Inglaterra e Portugal.

No **Maciço de Baturité**, um produtor de médio porte exporta flores tropicais para Portugal, e, segundo dados da Seagri, atuam na região cerca de quinze produtores plantando flores tropicais e/ou temperadas.

4.1.2 Caracterização da Produção

- Principais Produtos Cultivados

O Gráfico 10 mostra que os principais produtos cultivados são as flores tropicais, os crisântemos de corte e de vaso, a gypsophila e as rosas. As flores tropicais representam 32% do total produzido, compreendendo várias espécies, inclusive o ananás, espécie de abacaxi ornamental. Os crisântemos de corte representam 16% da amostra, os crisântemos de vaso somam 12%, enquanto as rosas e a gypsophila representam 16%, com 8% para cada espécie. Os demais produtos somados totalizam 24%, compreendendo flor em vaso, strelitzia, forrações, gérbera, helicônia, míni-ixora, mini-lacre, neem, plantas ornamentais e samambaia.

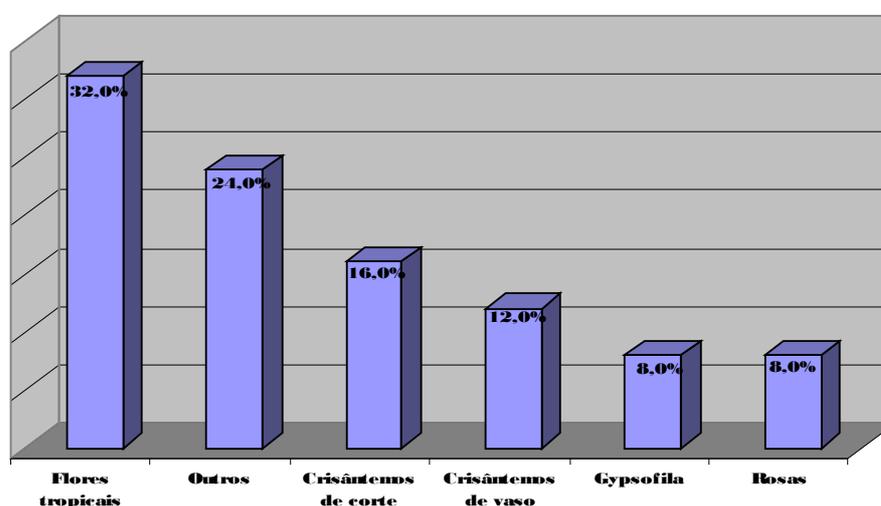


Gráfico 5 – Distribuição dos Principais Produtos de Floricultura Cultivados no Ceará. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

Os dados coletados na pesquisa revelam que as quatro regiões apresentam características bem específicas. Os dois principais produtores de rosas localizam-se na serra da Ibiapaba, enquanto a produção de crisântemos, uma espécie de flor temperada, concentra-

se no Maciço de Baturité. Na Região Metropolitana de Fortaleza predomina o cultivo de flores tropicais, produzidas, em sua maioria, sem a necessidade de estufas, numa demonstração de que o estado possui clima favorável para essa espécie. Além das tropicais, registra-se uma quebra de paradigmas, na medida em que um estado localizado do semi-árido produz flores temperadas nas suas regiões serranas, de clima mais ameno. É bem verdade que, em alguns casos – na produção de flores não tropicais, por exemplo – ocorre a utilização de estufas e de outros equipamentos especializados, elevando-se o custo da produção relativamente às flores tropicais. Todavia, o reduzido custo da mão-de-obra viabiliza economicamente esse cultivo.

Os produtores em geral exploram um cultivo diversificado. Além do produto principal, são geradas outras espécies de flores, destacando-se, nesse caso, as folhagens, que representam 19,4% da amostra. Com efeito, seis produtores admitiram cultivar folhagens como produto secundário. Na entrevista com os produtores, foi revelado que as folhagens são muito utilizadas em ornamentação. O segundo colocado como produto secundário foi a flor tropical, com 9,7% de participação, conforme demonstrado no Gráfico 6. Em terceiro lugar estão as espécies: áster, girassol e orquídeas, cada uma com 6,5% da amostra. Os demais produtos secundários citados foram: alpinias, antúrios, bromélias, copo-de-leite, crisântemo de corte, dracenas, ficus, forrações, gloxínia, helicônia, impatiens, ixora, míni-cactus, mudas para paisagismo, samambaia e tango, que, no conjunto, representam 51,4% da amostra.

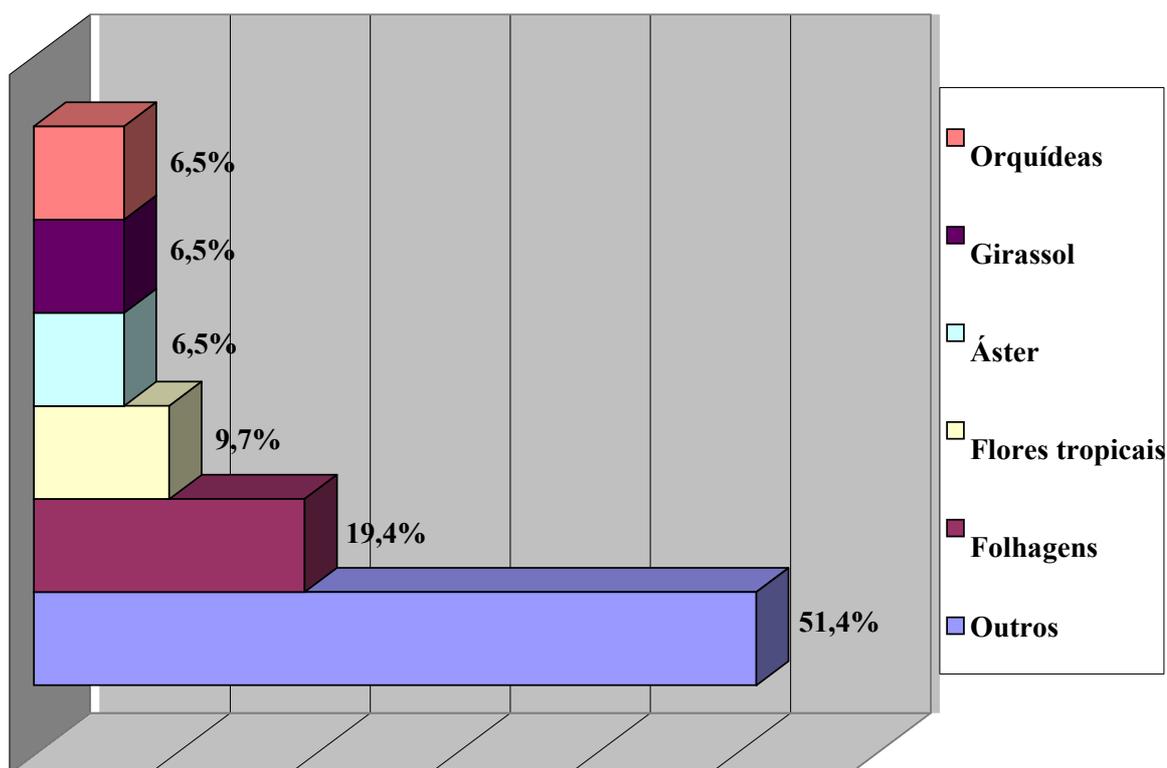


Gráfico 6 – Distribuição dos Produtos de Floricultura Secundários Cultivados no Ceará. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

Uma inferência que pode ser feita diz respeito ao foco em um determinado produto. Técnicos de órgãos ligados ao setor informaram que a produção mais focada no desenvolvimento de um único produto vem apresentando melhores resultados, indicando assim que a produção de várias espécies, sem diferenciação pela melhoria da qualidade, não tende a originar um bom desempenho no mercado. Alguns técnicos ressaltaram casos em que a concentração de esforços de melhoria qualitativa em determinadas espécies tem produzido bons resultados mercadológicos. Outros especialistas destacaram o caso de um produtor que, mesmo desenvolvendo outras espécies, concentrou suas inversões na produção de ananás, tomando-o como “carro-chefe”. A essa espécie é dispensado tratamento especial, garantindo-lhe qualidade, regularidade na produção e padrão capazes de lhe conferir competitividade no mercado internacional. O mesmo ocorre com o produtor de rosas. Há, nesses casos, uma clara estratégia de diferenciação do produto que vem apresentando bons resultados.

- Principais Produtos Cultivados

Com relação aos produtores de grande porte, observou-se que os principais produtos cultivados são as rosas, a espécie ananás (flor tropical) e os crisântemos. Esses produtores geralmente apresentam uma tendência a centralizar a sua produção em uma única espécie. Embora produzam outras espécies, há clara concentração numa espécie principal, corroborando a opinião dos técnicos segundo a qual os produtores de grande porte usam a estratégia da diferenciação, produzindo espécies de mais qualidade, observando os padrões requeridos para exportação.

4.1.3 Caracterização das Empresas

4.1.3.1 Experiência no Setor

Observa-se que nos últimos cinco anos o setor registrou acelerado crescimento, concentrando a instalação de 80% do contingente atual de empresas, sinalizando o grande impulso que o setor vem obtendo desde 1996.

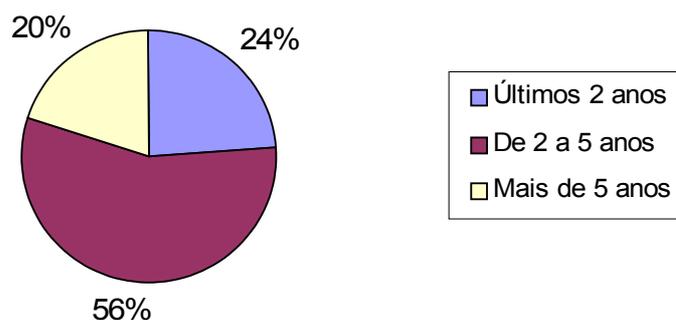


Gráfico 7 – Ano Início das Atividades - Ceará. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

- Idade da Amostra por Porte dos Produtores

Das quatro empresas de grande porte, duas delas os empresários são oriundos do sul do país, onde já praticavam a atividade há mais de dez anos, o que demonstra grande experiência na atividade. As outras duas, de origem local, já atuam na área há mais de sete anos.

4.1.3.2 Administração da Empresa e Origem dos Recursos

Nas empresas produtoras de flores do Ceará predomina a administração familiar, presente em 17 delas (68%). De acordo com a amostra, 21 das 25 empresas pesquisadas utilizam recursos próprios, enquanto apenas 4 recorrem a capitais de terceiros, provenientes de instituições financeiras.

Importa observar que, segundo os produtores, o que os leva a operar com recursos próprios não é a disponibilidade de capital. Há carência de recursos para iniciar e até expandir a atividade, mas não é fácil a obtenção de crédito pelas pequenas empresas. A grande maioria das empresas pesquisadas reclama da dificuldade de acesso ao crédito bancário, principalmente devido à exigência de garantia real. No caso de crédito sem garantia real, o pequeno valor financiado nunca é suficiente para garantir o investimento inicial para a floricultura, razão por que se acredita que, via de regra, os negócios são administrados com recursos próprios. Há, portanto, na visão dos produtores, uma inadequação do crédito para o setor.

Dos 25 produtores entrevistados, apenas um informou que sua organização pertence a um grupo empresarial.

- Origem dos Recursos Aplicados por Produtores de Grande Porte

Observou-se que apenas uma das quatro empresas de grande porte é conduzida por administração familiar, enquanto somente uma pertence a um grupo empresarial. No que diz respeito aos recursos aplicados na atividade, pôde-se inferir que as dificuldades de crédito não constituem fatores restritivos para os grandes empresários, os quais possuem amplas condições de receber apoio financeiro com recursos do sistema bancário.

4.1.4 Caracterização do Mercado Consumidor

- Destino da Produção

Com relação ao destino da produção, foram admitidas múltiplas respostas, nas situações em que a empresa produz para mais de um mercado destino (local, nacional ou internacional). Na análise, o Estado do Ceará foi considerado como mercado local e não apenas o município ou região onde a flor é produzida.

A análise mostra que apenas 3 empresas (12%) atuam no mercado internacional (Tabela 11), o que significa que a grande maioria atua exclusivamente no mercado doméstico.

Tabela 11 – Empresas atuando no Mercado Internacional?

A Empresa atua no Mercado Internacional ?	(%)
SIM	12,0
NÃO	88,0
Total	100,0

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

Por sua vez, conforme Tabela 12, observa-se que apenas duas empresas (8%) não atuam no mercado local. Assim, das 25 empresas, 23 (92%) atuam no mercado local; 11 (44%) atuam no mercado nacional e 3 (12%) atuam no mercado externo.

Tabela 12 – Mercados – Alvo da Produção – Ceará

Destino da Produção - Mercados-Alvo(*)	(%)
Local	92,0
Nacional	44,0
Internacional	12,0

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

(*) O respondente poderia assinalar mais de uma opção

Com relação ao mercado nacional, conforme Tabela 13, apenas 11 estados, além do Ceará, recebem produtos do Estado do Ceará dos produtores da amostra. Entre os 5 estados que mais recebem o produto cearense, três são da região Nordeste, no caso Pernambuco, Piauí e Rio Grande do Norte, com 14,3% cada um, seguidos de Pará e São Paulo, com participação de 10,7%.

Tabela 13 – Unidades da Federação de Destino da Produção - Ceará

U.F.	(%)
Alagoas	3,6
Bahia	7,1
Brasília	3,6
Maranhão	7,1
Pará	10,7
Paraíba	3,6
Pernambuco	14,3
Piauí	14,3
Rio Grande do Norte	14,3
Rio Grande do Sul	7,1
São Paulo	10,7
Outros	3,6

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da pesquisa

- Destino da Produção por Porte dos Produtores

Dos quatro produtores classificados como de grande porte, dois (50%) exportam seus produtos. Dos três produtores que exportam, um tem médio porte, e exporta via produtor de grande porte, sem utilizar o cadastro e registros no Sisbacen, refletindo, assim, a dificuldade apresentada pelos técnicos entrevistados, de inserção das PMEs no mercado internacional.

Especificamente com relação ao mercado internacional, os países de destino das exportações de flores foram Alemanha, Estados Unidos, Holanda, Inglaterra e Portugal (Gráfico 8). A Holanda importa flores tropicais e rosas, enquanto Portugal importa flores tropicais de dois produtores diferentes.

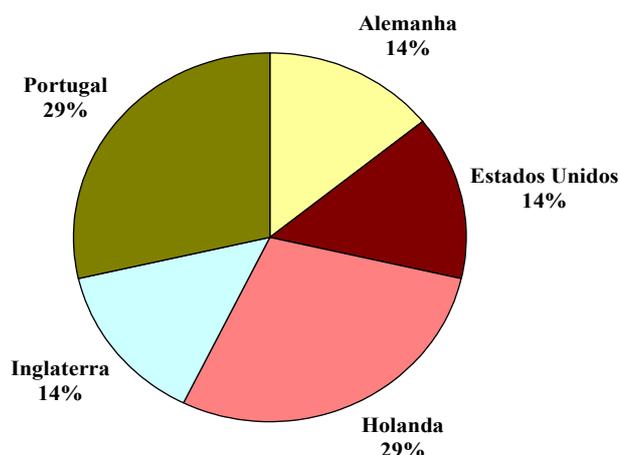


Gráfico 8 – Distribuição das Exportações de Produtos de Floricultura do Ceará por País Importador. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

Os resultados obtidos demonstram que o mercado local é o mais visado pelos produtores do Estado, indicando que a demanda deste mercado é bastante importante para os produtores de flores cearenses. Destaque-se, ainda, o fato de que o mercado interno é abastecido também pela produção paulista, sendo esse fato um indicador adicional da importância do mercado interno local. Na verdade, observa-se certo grau de concorrência no mercado cearense de flores. Entretanto, conforme observado no arcabouço teórico, Porter(1989a) situa esse fator como sendo um aspecto importante para o desenvolvimento da competitividade do setor no plano internacional. A base do argumento está em que o grau de concorrência interna em geral está associado a um maior nível de exigência de qualidade dos consumidores nacionais e locais, servindo isso de “exercício de amadurecimento” para os produtores que procuram conquistar mercados internacionais.

No que se refere à distribuição das vendas, apenas uma empresa produziu para o mercado externo, porque o exportador de rosas e a empresa de médio porte iniciaram efetivamente suas exportações somente em 2002. O mercado composto pelos estados da região Nordeste recebeu o produto cearense de 11 empresas, enquanto, no resto do país, apenas duas empresas registraram vendas.

Tabela 14 – Distribuição dos Produtores de Flores do Ceará por Mercado Comprador

Mercado (*)	%
Mercado Local (Ceará)	96,0
Mercado Regional (Nordeste)	44,0
Mercado Nacional (exceto o Nordeste)	8,0
Mercado Externo (outros países)	4,0

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

(*) O respondente poderia assinalar mais de uma opção

Os dados indicam que o mercado mais visado para entregar a produção adicional é o mercado local. Em importância, seguem o mercado nacional e o internacional (Gráfico 9).

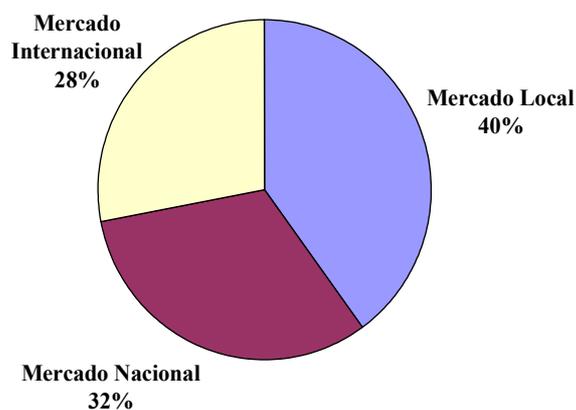


Gráfico 9 – Distribuição dos Produtores de Flores do Ceará por Mercado Visado Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

- Mercados mais Visados pelos Produtores

Se forem considerados os dados relativos aos produtores de grande porte, o mercado mais visado é o externo. Apenas um dos quatro produtores respondeu que visa aos mercados local e nacional, mas, ainda assim, admitiu a intenção de exportar numa etapa posterior.

- Produção Anual

Com relação aos dados comerciais, a grande maioria recusou-se a prestar informações. Acredita-se que esse comportamento se deve ao fato de se tratar de dados sigilosos, e, em alguns casos, por indisponibilidade de dados.

É importante observar que quase todos os produtores entrevistados encontram-se em estágio inicial, e não utilizam controles automatizados. É surpreendente o nível de improvisação, de modo que a falta de dados elementares constitui forte indício de desorganização contábil e administrativa.

- Faturamento Bruto Anual

Esse foi outro item em que os entrevistados apresentaram uma resistência elevada para disponibilizar a informação. Observa-se que, em alguns casos, isso decorreu da falta de controle, sendo que em outros, foi consequência do “cuidado” com a informação, considerando tratar-se de dados tidos como sigilosos.

Apenas 10 empresas (40%) responderam a essa questão, sendo que 6 informaram faturamento na faixa entre R\$5.000,00 e R\$100.000,00, correspondendo a 24% da amostra. As demais empresas ficaram na faixa entre R\$100.000,00 e R\$400.000,00. O Gráfico 12 apresenta a distribuição da amostra completa, incluindo aquelas empresas que não responderam à questão.

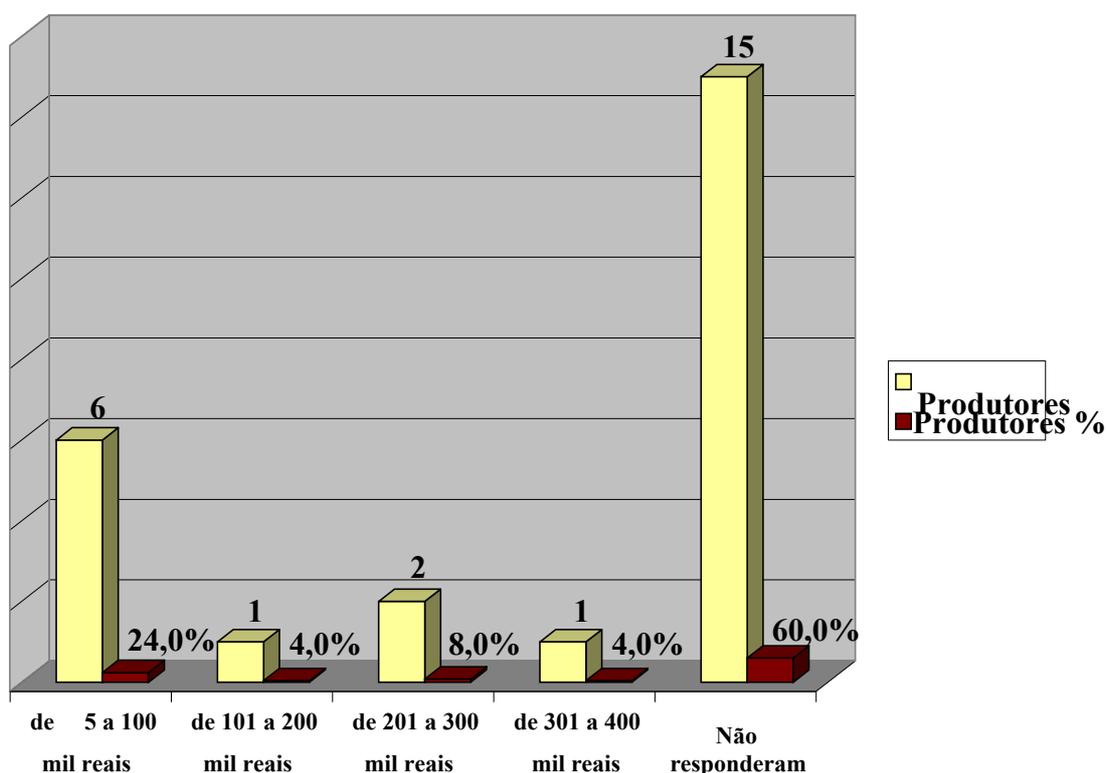


Gráfico 10 – Distribuição dos Produtores de Flores do Ceará por Faixa de Faturamento Bruto Anual. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

- Atividades dos Compradores

Foram apresentados três itens para essa questão: floricultura, funerária e outras. De acordo com o Gráfico 10, o maior índice situou-se em outras, correspondendo a 54,8% da amostra. “Outras” foi considerado quando o produto é vendido para os estados ou países e para supermercados, praças, decoradores, restaurantes, paisagistas e ornamentação em geral. O segundo item foi floricultura, correspondendo a 42%, seguido de funerária com 3,2% da amostra.

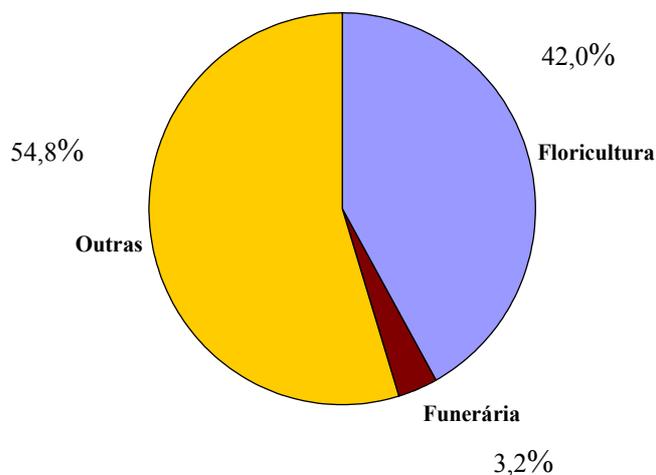


Gráfico 11 – Distribuição dos Produtores de Flores do Ceará por Principal Atividade do Comprador. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

- Área Plantada (ha)

A área média plantada por produtor corresponde a 3 hectares, segundo dados fornecidos pela Seagri. Segundo esse órgão, aproximadamente 80 hectares são cultivados pela floricultura no Ceará. A pesquisa cobriu uma área de 73 hectares plantados, podendo ser observado que 44% dos produtores possuem propriedades com até um hectare.

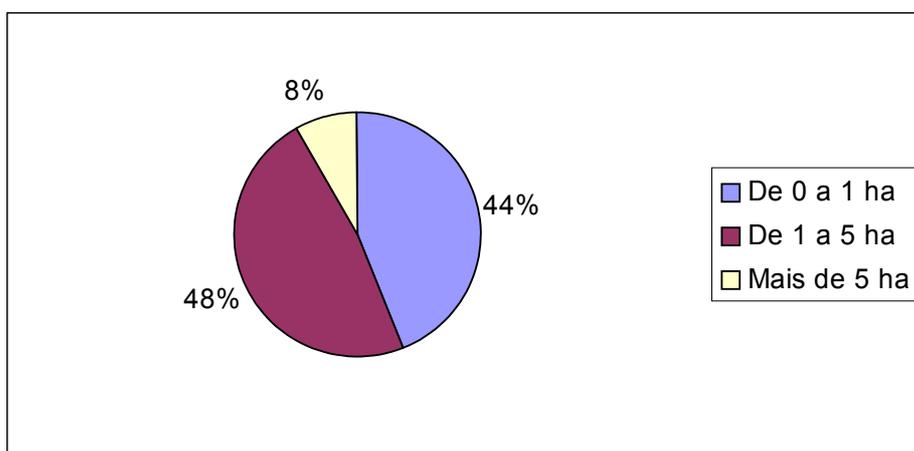


Gráfico 12 – Distribuição dos Produtores de Flores do Ceará por Faixa de Área Plantada. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

4.1.5 Recursos Humanos

Segundo técnicos da Embrapa, a floricultura emprega 15 pessoas por hectare. Nesta pesquisa, foi possível conhecer que a floricultura cearense responde pelo emprego direto de 411 pessoas, considerando-se apenas as atividades de produção e administração, ou seja, não se levando em conta, as áreas de transporte, distribuição, comercialização e atividades indiretas, que respondem por uma média de 6 empregos por hectare, resultando, conseqüentemente, em 432 empregos indiretos, considerando-se os 72 hectares cultivados pelos produtores pesquisados. Ao todo, portanto, há em torno de 843 empregos na floricultura mantida por esses produtores, nada desprezível, se se levar em conta a realidade socioeconômica do estado.

A escolaridade dos sócios concentra 60% no nível superior, enquanto a escolaridade do pessoal envolvido na produção (mão-de-obra) está distribuída conforme demonstrado na Tabela 15, em que fica evidente a precariedade desses indicadores. Observa-se, por exemplo, que menos de 3% dos trabalhadores possui curso superior, e que uma grande maioria, da ordem de 30,6%, não possui qualquer formação escolar.

Tabela 15 – Distribuição dos Trabalhadores de Floricultura no Ceará por Nível de Escolaridade

Nível de Escolaridade	Proporção (%)
Sem formação	30,6
Ensino Fundamental	47,2
Ensino Médio	19,4
Ensino Superior	2,8

Fonte: Elaboração própria.

Como comentado, verifica-se baixo nível de formação educacional do pessoal envolvido. Portanto, a floricultura, por sua simplicidade de execução, emprega grande número de pessoas não qualificadas tecnicamente, o que lhe confere importante vantagem comparativa em termos de custos produtivos. De fato, alguns técnicos entrevistados não manifestaram grande preocupação, sob o argumento de que a baixa escolaridade não acarreta maiores problemas. Geralmente, os produtores se utilizam de apenas um técnico qualificado para assessorar um grande número de empregados e produzir resultados favoráveis. Vale advertir, todavia, para o fato de que a melhoria dos indicadores de capital humano (educação e saúde) no médio e longo prazo pode constituir fator decisivo na determinação da

competitividade do setor, se se levar em conta que o capital humano relaciona-se fortemente com a capacidade de geração e assimilação de novas tecnologias.

Ademais, também entre os técnicos, pôde-se constatar certa carência de pessoal qualificado, tendo-se revelado que há uma demanda insatisfeita de cursos técnicos voltados para o setor dentro do estado. Também os produtores ouvidos alegaram que os cursos promovidos em eventos realizados no Ceará, como a Festflora e o Frutal, são eventuais e de curta duração, não havendo continuidade que possibilite uma relevante elevação da capacitação dos técnicos.

Observa-se, portanto, que há demanda, mas os produtores ficam aguardando a oferta do estado, ou seja, os produtores sentem a necessidade, mas não são suficientemente organizados para demandar investimentos públicos na área ou não se dispõem a investir no aperfeiçoamento técnico dos seus recursos humanos por falta de compreensão do caráter fundamental dessas inversões, o que revela um sério problema futuro para a competitividade do segmento econômico em foco. Os próprios técnicos sustentam que há, de fato, uma carência local de cursos especializados dirigidos para a floricultura, e que o aumento quantitativo e qualitativo das consultorias ofertadas aos produtores poderia ampliar a produção de flores e melhorar a sua qualidade, tornando-os capazes de competir nos mercados nacional e internacional, através do incremento da capacidade de gerar e assimilar novas tecnologias.

Quanto à origem do pessoal envolvido no setor de flores, verificou-se que 84% dos empregados no setor produtivo são do próprio município, o que mostra que a expansão do setor de flores no estado pode funcionar como eficiente instrumento de absorção da mão-de-obra local, servindo para eliminar ou atenuar significativamente o êxodo rural. Já os sócios e funcionários da administração geralmente são oriundos do estado, e residem em Fortaleza, ou seja, moram efetivamente na capital e administram o empreendimento fazendo viagens quase diárias ao local de produção. A atividade apresenta-se, pois, como geradora de emprego e renda nos meios rural e urbano, podendo sua expansão contribuir de forma efetiva para o crescimento econômico do estado.

Quanto à remuneração da mão-de-obra, verificou-se que o salário médio do pessoal da produção fica, em 80% dos casos, na faixa inferior a um salário-mínimo, conforme explicitado no Gráfico 13, o que demonstra a precariedade das condições dos trabalhadores do setor. O fato de a mão-de-obra ser barata pode ser explicado pela baixa qualificação do pessoal que trabalha diretamente na produção, e por sua grande oferta. Mas já há sinais de melhoria nesse mercado de trabalho. Nas entrevistas com os produtores, constatou-se a implementação de modelos produtivos que atribuem remuneração diferenciada em função da produtividade. Há, por exemplo, o caso de produtores que pagam um salário-mínimo ao funcionário e acrescentam um valor relacionado a sua produtividade. Esse produtor distribuiu seus trabalhadores por área do terreno plantado, e aquele que apresenta maior desempenho é contemplado com um diferencial no salário. Segundo os produtores que empregam essa técnica, a medida tem contribuído em muito para aumentar a efetividade do trabalho, ensejando resultados surpreendentes. Isso tem possibilitado, naturalmente, um salário mais alto para o trabalhador, originando melhoria de bem-estar. Entretanto, alguns argumentam ser difícil usar essa técnica de produtividade, pois geralmente trabalham com vários produtos, sendo complexa a delimitação da área.

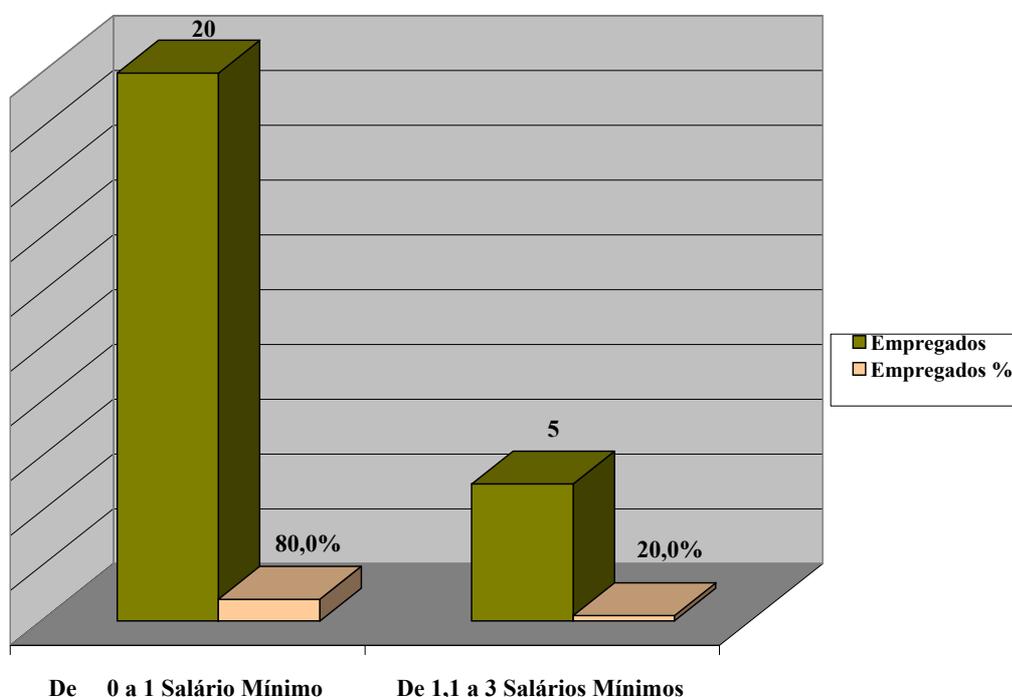


Gráfico 13 – Distribuição Quantitativa e Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo a Faixa Salarial dos Empregados da Produção. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

Os dados consignados no Gráfico 14 mostram que a remuneração do pessoal da administração enquadra-se numa faixa superior à do pessoal de produção, superando os três salários-mínimos em 76% dos produtores pesquisados.

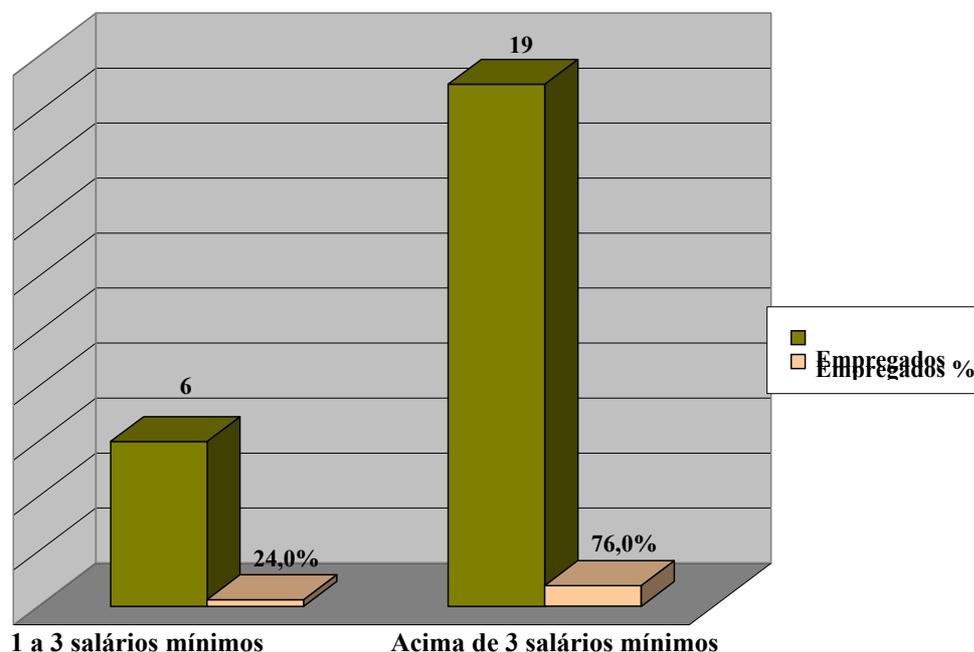


Gráfico 14 – Distribuição Quantitativa e Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo a Faixa Salarial do Pessoal de Administração. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

4.1.6 Intenções de Investimentos e Limitações Apresentadas

Com relação aos motivos não-econômicos que levaram as empresas a investir inicialmente no setor de flores, conforme consignado na Tabela 16, o gosto pela atividade aparece como o principal (19,4%). Esse aspecto foi enfatizado como motivador para crescimento do negócio, devido ao caráter subjetivo ligado à afetividade e à paixão pelo seu cultivo.

Tabela 16 – Distribuição Quantitativa e Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo os Motivos Não-Econômicos que os Levaram a Atuar no Ramo

Motivo	Quantidade	Proporção (%)
--------	------------	---------------

Gosto pela atividade	7	19,4
Paixão pela floricultura	2	5,6
Incentivo de fora (outra pessoa, outro estado)	2	5,6
Mero <i>hobby</i> , terapia	1	2,8
Afinidade com o setor	1	2,8
Preservação de recursos naturais	1	2,8

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

Todavia, predominaram os aspectos econômicos, concentrando 61,2% dos entrevistados, conforme explicitado na Tabela 17, numa comprovação de que os aspectos econômicos constituem elementos fundamentais na motivação pelo desenvolvimento da atividade. Em outras palavras, a atividade, segundo os produtores, apresenta rentabilidade razoável e enseja certo nível de satisfação em si. De fato, na análise específica sobre rentabilidade, a floricultura apresenta-se como uma das mais vantajosas alternativas para as pequenas propriedades do meio rural.

Tabela 17 – Distribuição Quantitativa e Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo os Motivos Econômicos que os Levaram a Atuar no Ramo

Motivo	Quantidade	Proporção (%)
Condições favoráveis	4	11,1
Disponibilidade de terra	3	8,3
Mercado favorável (opção de mercado)	3	8,3
Profissão e conhecimento do assunto (engenheiro-agrônomo)	3	8,3
Conhecimento do setor	2	5,6
Rentabilidade da atividade	2	5,6
Mais utilidade à propriedade da família	1	2,8
Disponibilidade de mão-de-obra	1	2,8
Potencialidade do setor	1	2,8
Experiência	1	2,8
Visão de comércio exterior	1	2,8

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

Dentre os estímulos que mais influenciam os empresários a realizar investimentos em seus negócios, de acordo com as informações obtidas, destaca-se a segurança percebida

em função do apoio governamental e da melhoria da infra-estrutura e condições de financiamento (Gráfico 20).

Gráfico 21 – Grau de Importância dos Motivos para a Empresa Investir no Setor Ceará - Período de 2002 – 2005

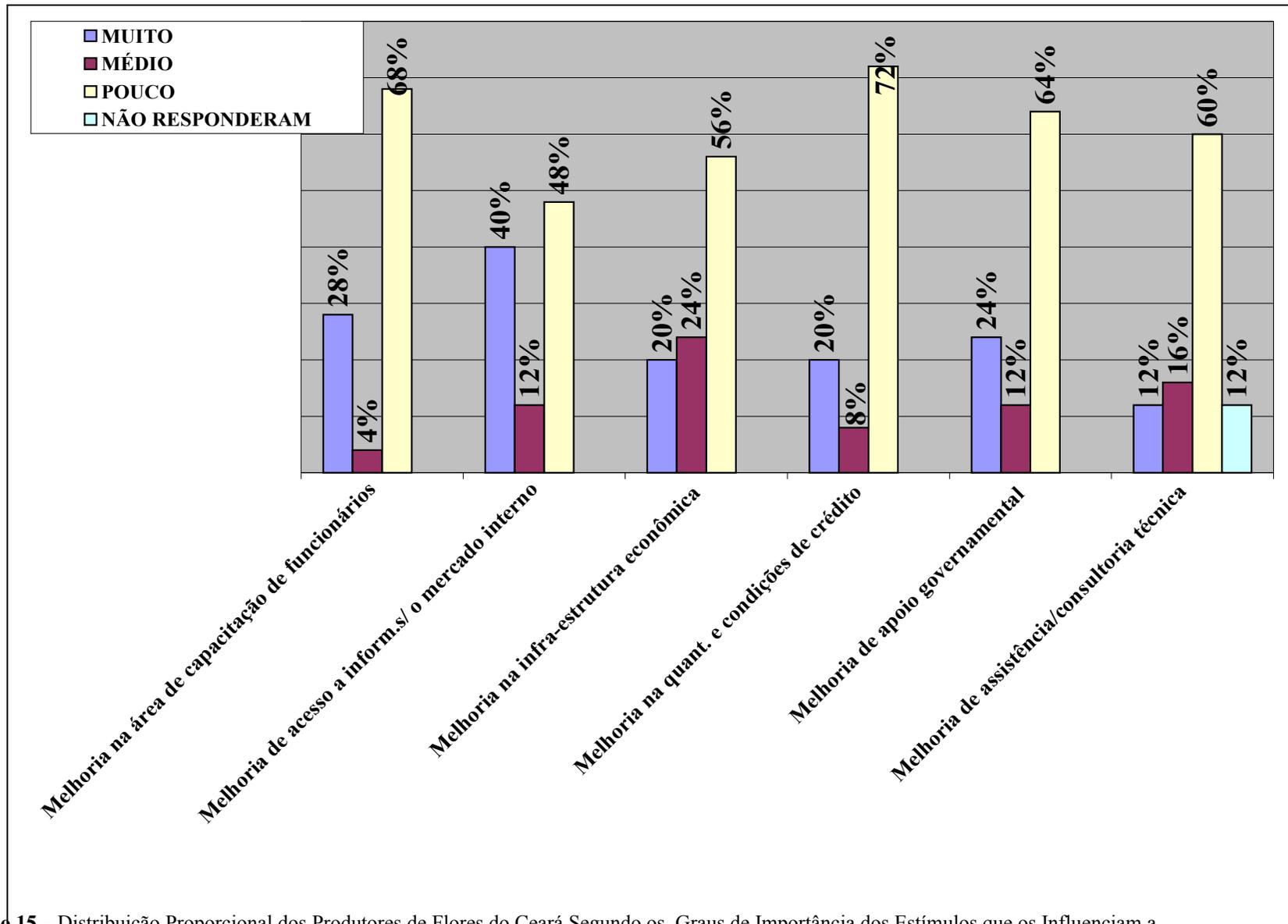


Gráfico 15 – Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo os Graus de Importância dos Estímulos que os Influenciam a Investir no Negócio. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

Como visto, dentre os motivos que levaram os produtores a investir no setor, destacaram-se também o aumento da demanda, a paixão pela atividade, a qualidade do solo e do clima e a possibilidade de produção o ano todo, sem variações significativas de preço.

Mesmo com a percepção da melhoria dessas condições, alguns percalços são considerados antes da ação, servindo para a reflexão sobre a oportunidade das inversões. Para se entender melhor a natureza dos limitantes aos investimentos no setor, procurou-se identificar os principais motivos que impediram, impedem ou impedirão os produtores de realizar novos investimentos. Foram apontados 8 motivos, definindo-se também os respectivos graus de importância (muito, médio, pouco) e ainda um item em aberto para indicação de algum outro motivo relevante não citado no questionário. Esses motivos estão enumerados no Gráfico 16.

O item que apresentou maior proporção em “muito” foi *insuficiência de capital*, assinalado por 52% dos entrevistados, distribuindo-se os 48% restantes entre “médio” (32%) e “pouco” (16%). O segundo item mais forte foi o *crédito insuficiente ou condições inadequadas*, relacionado a exigências de garantia, prazo curto do financiamento e acesso ao crédito. O *crédito* viria como complemento da *insuficiência de capital*, por requerer elevado investimento de capital. Entretanto, por ser insuficiente, o crédito não supre adequadamente a deficiência de capital.

Outro item muito considerado foi a deficiência relacionada à *oferta de treinamento de recursos humanos*, já abordado ao se discutir a escolaridade do pessoal da produção. Entretanto, alguns insistem em dizer que esse problema é facilmente contornável, razão por que 44% responderam “muito” e 44% responderam “pouco”, os dois extremos se igualando em termos percentuais, comprovando que há opiniões divergentes quanto à importância do treinamento da mão-de-obra.

Relativamente ao motivo *restrições do mercado nacional ao produto*, 64% responderam “pouco” e 24% assinalaram “médio”, mostrando, assim, que, apesar do baixo consumo de flores no país, e mais especificamente no estado, o mercado ainda assim abre espaço para o produto, sendo o mercado interno um facilitador para novos investimentos no setor, e não um

limitante. Entretanto, produtores de pequeno porte comentaram certas questões relacionadas com as vendas da floricultura no varejo. Como o produto é repassado para o consumidor final por um preço muito alto, em função da apropriação de valor por alguns intermediários na cadeia de distribuição, o consumidor acaba optando – nas ocasiões em que poderiam ser feitas maiores vendas do produto, como em datas comemorativas – por outro produto de menor custo e maior duração, o que dificulta a maior inserção do produto nos mercados local e regional, principalmente; ou seja, nessas ocasiões, perde-se a oportunidade de induzir a mudança de hábito em favor de um maior consumo do produto.

Com respeito à falta de infra-estrutura logística, transporte do produto, a maioria dos produtores, ou seja, 56%, respondeu ser fator pouco limitador de novos investimentos. Isso de alguma forma surpreende, pois, dado que flores são perecíveis, esperava-se mais reclamações com relação a transporte e logística. Contudo, a ação dos intermediários na cadeia de distribuição do produto, e as inversões do governo estadual, atendendo aos produtores de maior porte, podem explicar parcialmente os resultados obtidos na pesquisa. De fato, em 2002, o estado investiu R\$150 mil na instalação de uma câmara frigorífica (essa câmara frigorífica está sendo usada para exportação de rosas. As flores tropicais não suportam temperaturas baixas no ato da exportação) no Aeroporto Internacional Pinto Martins, capaz de armazenar e conservar flores para exportação, conforme opinião de técnicos do governo.

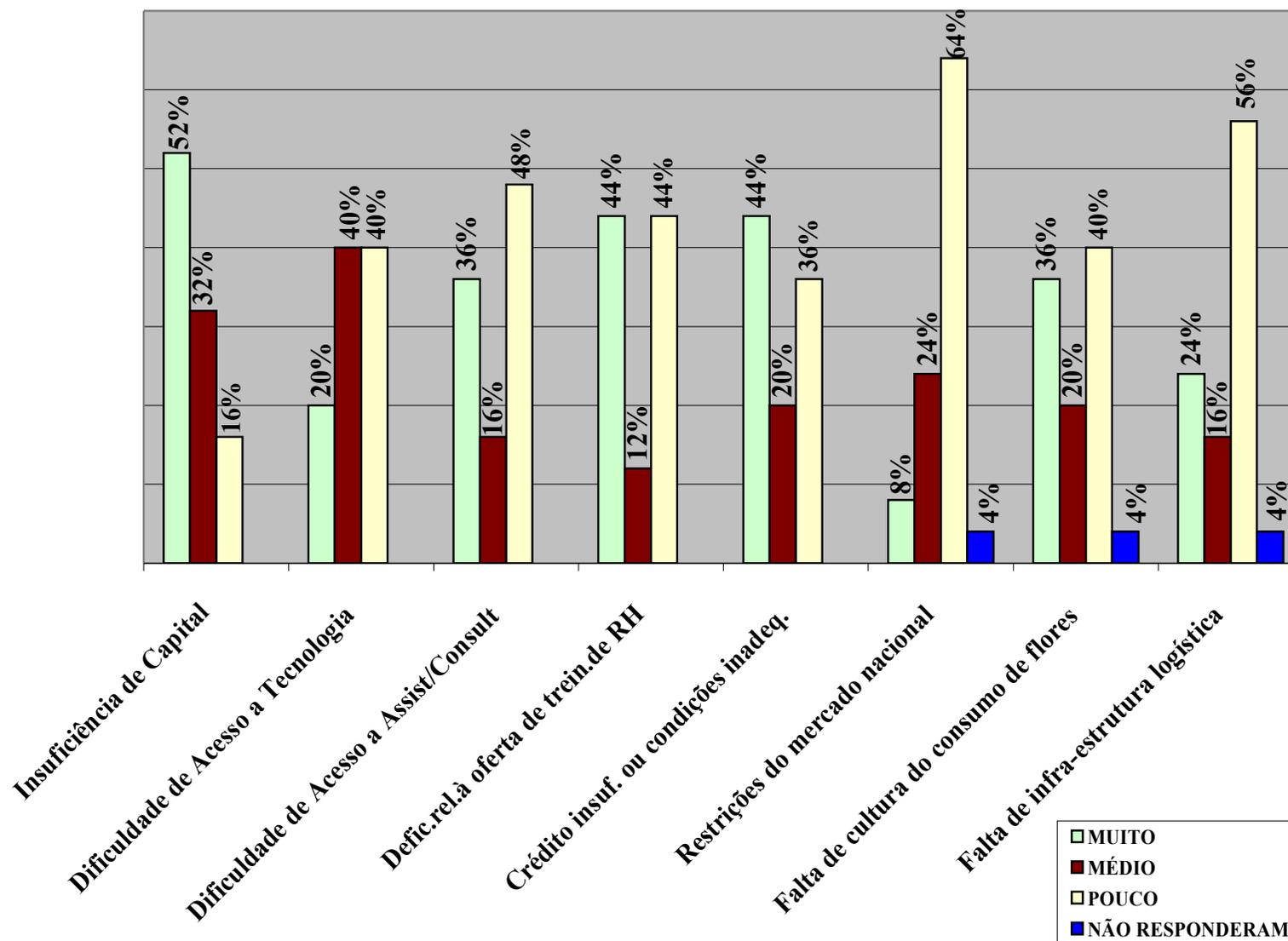


Gráfico 16 – Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo os Graus de Importância dos Fatores que os Desestimulam a Investir no Negócio Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

Relativamente à melhoria de apoio governamental, 64% dos entrevistados apontam que *as ações do Governo deveriam ser mais efetivas*, apesar da atuação de alguns órgãos de apoio, ainda carecem de suporte, principalmente suporte técnico, como já discutido, e suporte de crédito.

- Atuação no Mercado Internacional

Diante de indagação acerca da exportação de flores, 22 produtores (88%) responderam que não atuam no mercado internacional, de modo que apenas 3 produtores (12%) exportam seus produtos para fora do país.

Aqueles que não exportam alegam que os mercados local e nacional absorvem toda a sua produção. Alegam também que o mercado internacional é bastante exigente quanto às falhas, regularidade no fornecimento, exigências técnicas, etc. Apesar disso, a maioria pretende aderir ao mercado externo, porém só posteriormente, quanto atingirem um padrão produtivo capaz de competir no mercado internacional. Para a maioria, a exportação parece fazer parte de uma etapa futura, ao contrário do que ocorre com os pretensos exportadores de qualquer setor. Registre-se, porém, que os produtores argumentaram, ainda, que não há apoio do governo para exportar.

- Produção

Em resposta a indagação relacionada ao mercado de preferência no caso de aumento da produção, 40% apontaram o mercado local, 32% indicaram o mercado nacional e 28% optaram pelo mercado internacional. Em muitos casos houve resposta múltipla, tendo-se considerado na tabulação apenas a intenção imediata, até porque a questão foi enunciada no singular, buscando maior objetividade.

4.1.7 Percepção das Empresas com Relação ao Ambiente Institucional

Com relação ao ambiente institucional, ou seja, no tocante aos órgãos oficiais, entidades públicas e privadas, associações e ONGs que apóiam ou deveriam oferecer ajuda ao setor de flores, a Tabela 18 mostra, em termos proporcionais, a percepção dos produtores quanto à gravidade dos problemas dessas instituições.

Observa-se que 52% dos entrevistados responderam existir entre as instituições de apoio um problema grave quanto à ausência de importantes atribuições de apoio às pequenas e médias empresas. Isso para o setor de flores é um forte agravante, dado que a maioria é formada de pequenas empresas e, portanto, carentes de políticas e mecanismos de apoio. Com relação aos bancos foi citada a ‘burocracia’ como mais um problema.

Tabela 18 – Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo a Percepção da Gravidade dos Problemas Relacionados ao Ambiente Institucional

Problema	Índice de Gravidade / Proporção(%)	Alto	Moderado	Inexistente
Ausência de importantes atribuições de apoio às PMEs		52,0	20,0	20,0
Superposição de atribuições entre as instituições		32,0	32,0	28,0
Falta de clareza das principais atribuições		36,0	20,0	32,0
Baixa efetividade das instituições		48,0	16,0	28,0

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

Aprofundando as relações entre produtores e instituições nos últimos anos, foram elencados os principais órgãos e entidades para avaliação, obtendo-se o resultado apresentado na Tabela 19.

Tabela 19 – Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo os Graus de Interação com as Instituições com Atuação no Setor

Instituição	Grau de Interação / Proporção (%)				
	Inexistente	Alto	Satisfatório	Insatisfatório	Não respondeu
Banco do Nordeste	40,0	8,0	16,0	32,0	4,0
Caixa Econômica	92,0	4,0	0,0	0,0	4,0
Banco do Brasil	40,0	8,0	28,0	20,0	4,0
Embrapa	48,0	20,0	16,0	12,0	4,0
Universidades	84,0	8,0	0,0	4,0	4,0
Institutos Tecnológicos	72,0	12,0	8,0	4,0	4,0
ONGs	92,0	0,0	0,0	4,0	4,0
Sebrae	52,0	8,0	24,0	12,0	4,0
Associações	84,0	0,0	0,0	12,0	4,0
Governo Estadual	8,0	36,0	28,0	24,0	4,0
Governo Federal	92,0	0,0	4,0	0,0	4,0
Ibraflor	72,0	4,0	16,0	4,0	4,0

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

Observa-se baixa interação das empresas e órgãos/instituições de apoio, conforme demonstrado na Tabela 19, com destaque apenas para o governo estadual. Em segundo e terceiro lugares, encontram-se o Banco do Nordeste e o Banco do Brasil.

Os demais órgãos não interagem com os produtores, inclusive o Sebrae foi mencionado como instituição voltada mais para os varejistas, ou seja, as floriculturas. Com relação às universidades, destaca-se o desenvolvimento de parceria para a produção de mudas em laboratório. Entre outros órgãos, foi citada a Semace como órgão de apoio na área de reflorestamento.

O produtor não está propenso a contratar serviços de assistência e consultoria técnica com custos, ou seja, pagando honorários, viagens, hospedagens, etc., para desenvolvimento de projetos, desenvolvimento de mercado, publicidade e promoção, desenvolvimento de produtos e desenvolvimento da empresa (Tabela 20).

Tabela 20 – Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo os Graus de Propensão à Contratação de Serviços de Assistência e Consultoria Técnica

Grau de Propensão / Proporção(%)				
Serviço	Alto	Moderado	Inexistente	Não Respondeu
Desenvolvimento de projetos	12,0	28,0	56,0	4,0
Desenvolvimento de mercado	12,0	28,0	56,0	4,0
Publicidade e promoção	12,0	36,0	48,0	4,0
Desenvolvimento de produtos	20,0	36,0	40,0	4,0
Desenvolvimento da empresa	20,0	20,0	56,0	4,0

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

A maioria respondeu que não pretende utilizar esses serviços, conforme demonstrado no Gráfico 17. Constatou-se uma resistência muito grande por parte dos produtores quando interrogados acerca da propensão a contratar serviços especializados. Acredita-se, inclusive, que essa relutância poderá vir a constituir fator limitador do processo de crescimento, na medida em que não for encarada como um investimento, mas como um gasto desnecessário. Entretanto, como se trata de empresas pequenas em sua maioria, há, sim, a necessidade de aperfeiçoamento em diversas áreas, como projeto, mercado, *marketing*, produto, etc.

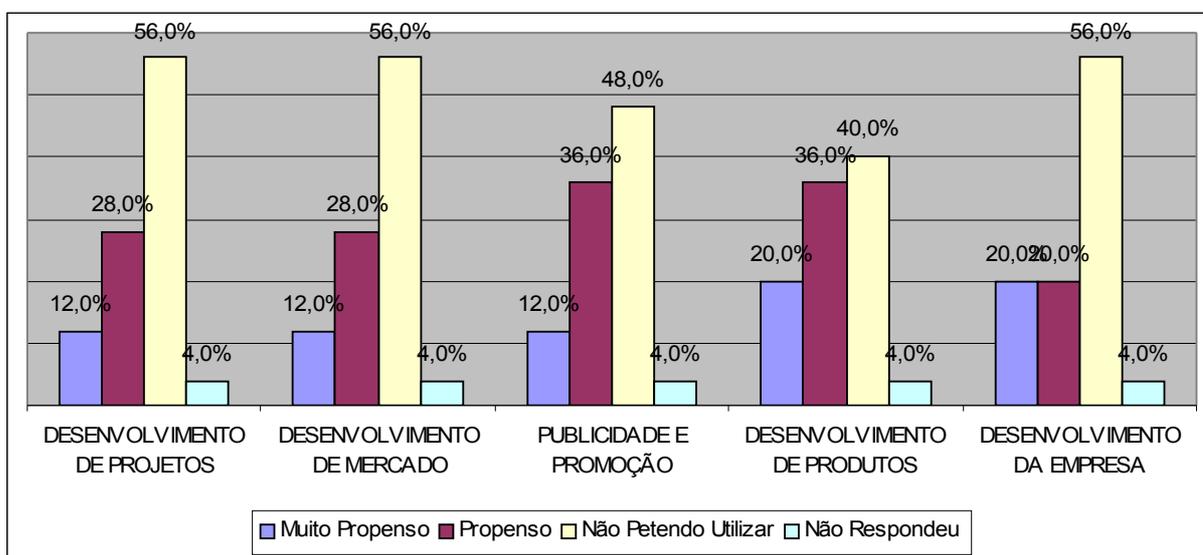


Gráfico 17 – Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo os Graus de Propensão à Contratação de Serviços de Assistência e Consultoria Técnica Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

Sinteticamente, pode-se concluir que, relativamente ao apoio institucional e governamental recebido pelo setor, muito poderia ser feito caso houvesse mecanismos e instrumentos que induzissem os diversos atores do segmento de flores do Ceará a elevar o

nível de cooperação entre eles, objetivando o incremento da competitividade da floricultura cearense.

4.1.8 Levantamento das Necessidades de Inovação Tecnológica

É sabido que há uma incerteza inerente à própria atividade: problemas de pragas e doenças, manejo de cultura e clima. O monitoramento e a freqüente aplicação de produtos químicos são feitos por 88% dos entrevistados, enquanto apenas um deles admitiu não utilizar tais produtos, donde se conclui que há preocupação e adoção de providências para proteger o produto cultivado.

Da mesma forma, as empresas detêm tecnologia de aplicação de produtos capaz de garantir maior eficiência, mais uma vez comprovando a boa atuação dos produtores no sentido de assegurar efetividade a seus empreendimentos.

Quanto à utilização de soluções tecnológicas para preparação do solo, obtenção e seleção de sementes e mudas, plantio, colheita e acondicionamento e embalagem, o resultado demonstrou que praticamente 90% dos produtores utilizam esses recursos (Tabela 21).

Tabela 21 – Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo a Aplicação de Tecnologias Avançadas

Item	Aplicação / Proporção (%)	SIM	NÃO	Não respondeu
Preparação do solo		92,0	4,0	4,0
Obtenção, seleção de sementes, mudas, etc.		92,0	4,0	4,0
Plantio		88,0	8,0	4,0
Colheita		92,0	4,0	4,0
Acondicionamento, embalagem		88,0	8,0	4,0

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

Todavia, devido à insuficiente interação dos órgãos produtores de inovações tecnológicas com o setor, como já visto, pode-se inferir que relativamente ao campo das

inovações, muito também poderia ser conseguido, caso houvesse mecanismos e instrumentos que induzissem os diversos atores do segmento de flores do Ceará a incrementar o nível de cooperação entre eles, objetivando a melhoria da competitividade da floricultura cearense.

4.1.9 Levantamento das Possibilidades de Formação de *Clusters*

Com relação ao nível de cooperação entre as empresas, ao serem questionados quanto à existência desse grau de entendimento, 21 produtores (84%) da amostra pesquisada consideraram insatisfatório o relacionamento entre elas, consoante Gráfico 18. Apontaram como principais causas o individualismo e a concorrência. Vale observar que a existência de concorrência não impossibilita a cooperação, conforme visto no Capítulo 3, ao se delinear o conceito de *clusters* ou arranjos produtivos locais.

Apesar do individualismo entre eles, conforme mostra o resultado da pesquisa, eles se articulam entre si e com órgãos institucionais em ocasiões como eventos e feiras internacionais; e, além disso, alguns pequenos grupos cooperaram na venda de produtos e compra de insumos, conforme Gráfico 19, o que mostra, assim, uma possibilidade e predisposição para cooperação.

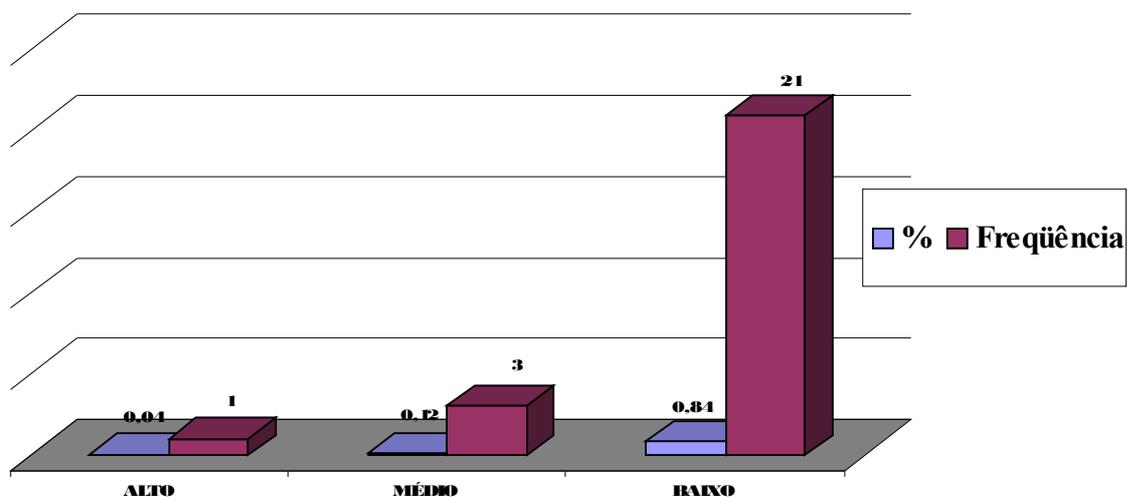


Gráfico 18 – Distribuição Quantitativa e Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo os Graus de Cooperação Mútua. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

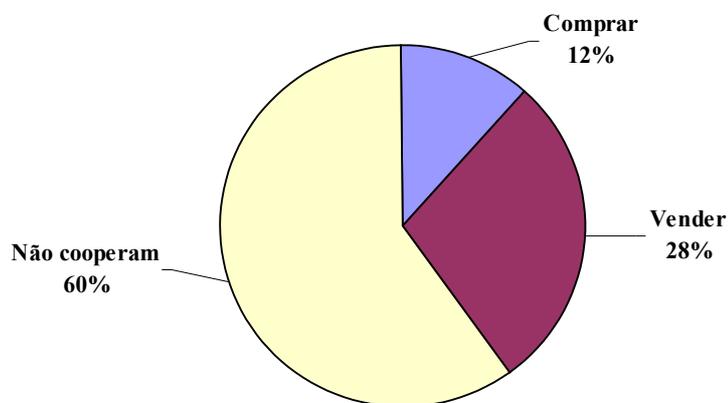


Gráfico 19 – Distribuição Quantitativa e Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo as Ações de Cooperação Mútua. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

Ao se questionar sobre alguns itens relacionados a cooperação, o resultado foi a manifestação da maioria dos entrevistados a favor do processo de cooperação, de modo que a coluna “concorda” da Tabela 22 mostra que os produtores encaram a cooperação como fator positivo para a competição, mas na prática isso não vem ocorrendo.

Tabela 22 – Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo a Concordância Quanto –à Importância de Ações de Cooperação Mútua

	Concorda	Discorda	Não respondeu
Sozinho no negócio, é difícil competir	80,0	16,0	4,0
Grupo de empresas chama a atenção	92,0	4,0	4,0
Pequenas empresas operando em conjunto facilitam a competição	92,0	4,0	4,0
Reunião de pequenas empresas facilita o desenvolvimento local	92,0	0,0	8,0
Grupo de empresas tem mais facilidade de participação em feiras	92,0	0,0	8,0
Cooperação e espírito empreendedor enseja maior competitividade	96,0	0,0	4,0
A empresa teria vantagens se trabalhasse em conjunto com outras	88,0	8,0	4,0

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

Entretanto, apesar da baixa interação dos produtores, pode-se inferir que, relativamente a maior cooperação e formação *de clusters* ou arranjos produtivos locais, muito poderia ser conseguido, caso houvesse mecanismos e instrumentos de governo que induzissem a cooperação de todos os atores da cadeia produtiva do segmento de flores do Ceará.

4.2 Forças Competitivas

Os próximos itens avaliam a estrutura setorial da floricultura cearense a partir do referencial teórico estabelecido: as “cinco forças competitivas de Porter”– **i)** ameaça de novos entrantes; **ii)** ameaça de produtos substitutos; **iii)** poder de negociação com fornecedores; **iv)** poder de negociação dos compradores; e **v)** rivalidade existente na indústria.

4.2.1 Ameaça de Novos Entrantes

Para medir ou avaliar a primeira força de Porter, foram apresentados nove itens, conforme Gráfico 20, que poderiam se comportar como ameaças ao setor de flores no Ceará. Esses itens foram classificados, segundo os graus de importância, em “muito”, “médio” e “pouco”.

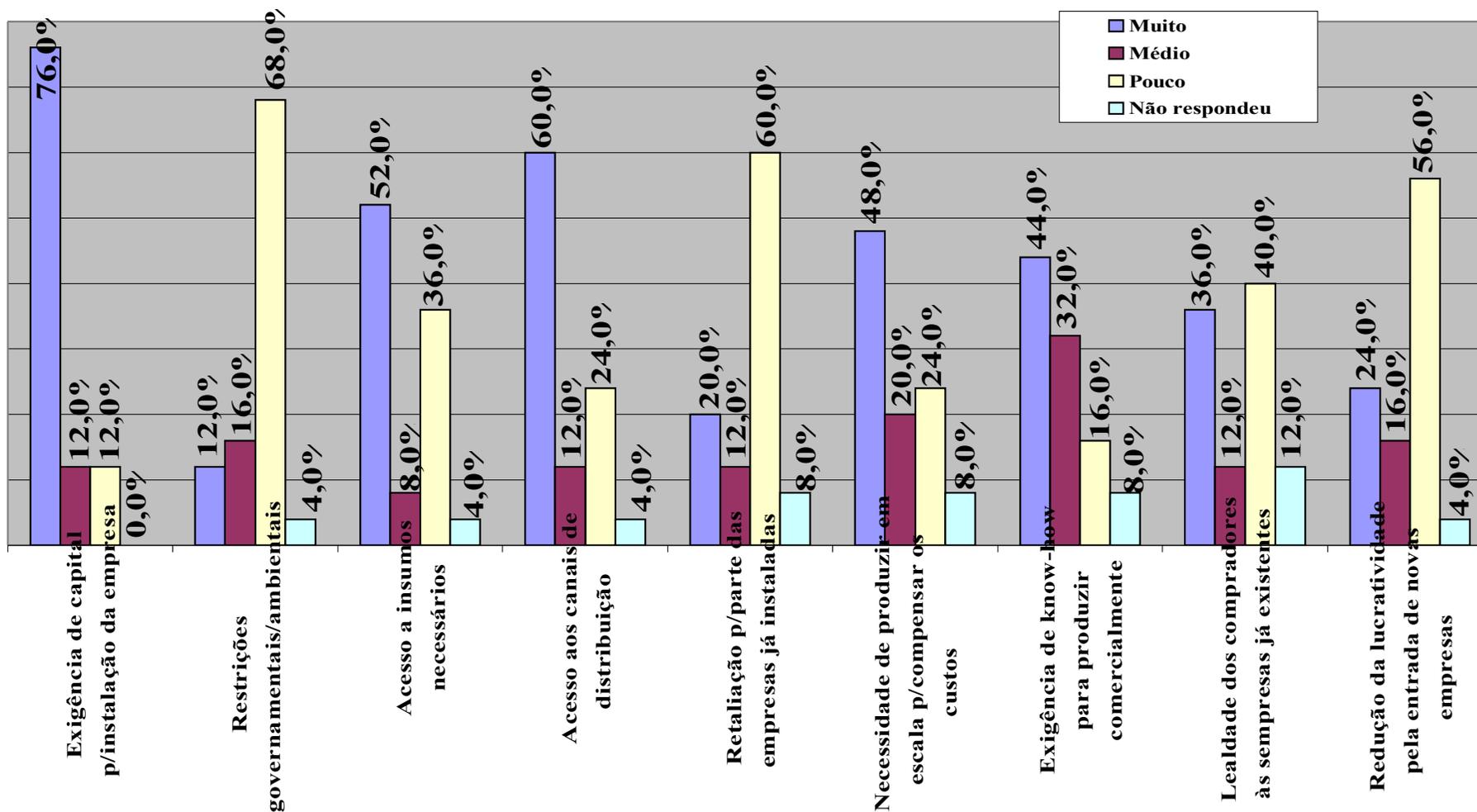


Gráfico 20 – Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo as Formas de Ameaça de Novos Entrantes no Mercado. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

A principal barreira à entrada de concorrentes é a exigência de capital para instalação da nova empresa, com 76% em “muito”. Capital é, portanto, uma barreira muito forte, diminuindo consideravelmente a ameaça de novos concorrentes, o que vem a corroborar os resultados obtidos anteriormente. De fato, esse item, aliado à dificuldade de crédito, já discutida, mostra que a pequena empresa não se instala com facilidade, dado que o investimento inicial é vultoso. Entretanto, devido ao aumento da produtividade e às condições favoráveis de clima e solo, o Ceará tem recebido migração de grandes produtores e empresários do ramo florista das regiões Sul e Sudeste e de grupos estrangeiros (equatorianos, holandeses e colombianos) de olho na expansão desses negócios no estado. Esses empresários possuem o capital requerido para investir na atividade, de modo que alguns produtores locais já se sentem ameaçados. Eles estão criando barreiras à entrada de potenciais competidores locais, pois produzem em escala e empregam alta tecnologia.

Além da exigência de capital, o acesso a canais de distribuição para comercialização da produção, com 60% no grau “muito”, e o acesso aos insumos necessários à produção, com 52%, foram apontados como barreiras à entrada de competidores. Em termos logísticos, a dificuldade se apresenta devido às distâncias envolvidas entre o pólo produtor e os pontos de consumo, levando-se em conta a alta perecibilidade do produto. As regiões produtoras distam em média 120 km do centro mais próximo – Fortaleza –, havendo ainda a limitação de vôos de carga diretos para o exterior, comprometendo as exportações para outros países. Do ponto de vista da comercialização, nos mercados local e nacional registra-se uma demanda não atendida que facilita a venda da produção, enquanto no mercado externo a concorrência se dá com grandes produtores. Por essa razão, torna-se fundamental a avaliação da competitividade do setor.

Outra forte barreira aos novos entrantes é o acesso aos insumos necessários. A maioria das empresas adquire insumos em São Paulo. No caso do produtor de rosas para exportação, parte dos insumos vem da Holanda, o que constitui uma forte ameaça para os novos entrantes que não têm facilidade de adquirir a matéria-prima para fabricação do seu produto. Alguns produtores já adquirem insumos em Fortaleza. No caso das mudas, porém, o material deve ser importado, ou até requerer a produção em laboratório.

A necessidade de produzir em escala para compensar os custos também foi mencionada como forte barreira à entrada (48%), de maneira que, para as novas empresas, produzir em escala constitui um fator limitante. Quando a empresa já possui toda a tecnologia e pessoal treinado, produzindo em larga escala, isso diminui os custos, viabilizando a redução do preço do produto, além de ensejar a condição de se tornar mais competitiva e até desenvolver uma estratégia de custo.

A exigência de *know-how* para produzir comercialmente (44%) é outra forte ameaça à entrada presente no setor, facilmente vencida quando se trata da questão das grandes empresas, discutida anteriormente. As grandes empresas já trazem *know-how*, e, por mais esse motivo, levam vantagens sobre os pequenos produtores locais.

É importante observar que muitos produtores argumentaram não haver lealdade, mas sim uma clara preferência por preço e qualidade, de maneira que a qualquer momento o comprador pode buscar um produto melhor e mais barato ofertado por outro fornecedor.

Observa-se que as barreiras apresentadas poderiam ser facilmente superadas, se as empresas trabalhassem unidas, compartilhando tecnologia, diminuindo custos, produzindo em escala.

4.2.2 Ameaça de Produtos Substitutos

Quanto ao produto substituto para flores, 88% responderam não haver, considerando-se ser a flor um produto que envolve subjetividade e afetividade (Gráfico 21).

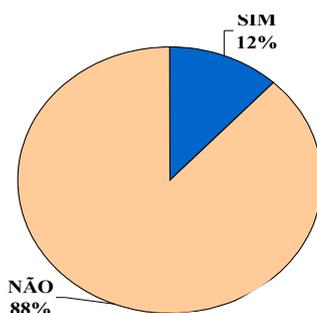


Gráfico 21 – Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo a Percepção de Ameaça de Produtos Substitutos. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

Os que responderam haver substituto referiram-se à flor artificial e a qualquer outro produto para presente, pois a flor é um produto caro. Realmente, observa-se que, ao ser repassado ao consumidor final, o produto leva o preço bastante elevado, pois os varejistas desejam ganhar muito; além do mais, há um alto índice de perda, devido à perecibilidade. Essas perdas são compensadas no preço mais alto repassado ao consumidor.

A análise desenvolvida neste tópico também sugere que a principal proteção que um segmento como o de flores pode ter, relativamente a novos entrantes nos mercados disputados, dentro e fora do país, ocorrerá em função do desenvolvimento de mecanismos e instrumentos que induzam os diversos atores do segmento de flores do Ceará a incrementar o nível de cooperação entre eles, objetivando aumentar a competitividade da floricultura cearense.

4.2.3 Poder de Negociação dos Fornecedores

Com referência à terceira força competitiva de Porter – o poder de negociação dos fornecedores –, foram apresentados no questionário os seguintes itens: **1)** existência de um número de fornecedores que garanta a organização do mercado; **2)** falta de fornecedores no Ceará; **3)** significância do seu volume de compras aos fornecedores; **4)** existência de uma associação para compra de insumos; e **5)** existência de intermediários para aquisição de insumos para produção. O Gráfico 22 apresenta os índices de cada item questionado.

Pelo fato de não estarem organizados, os produtores se ressentem de capacidade de negociação dos fornecedores e da grande distância entre eles. Segundo os produtores, atualmente não há um poder de negociação dos fornecedores, porquanto eles vendem o produto praticamente tabelado, com o preço prefixado, independentemente do volume comprado. Os fornecedores concentram-se em São Paulo e trabalham com tabela de preços, o que não dá margem a negociação.

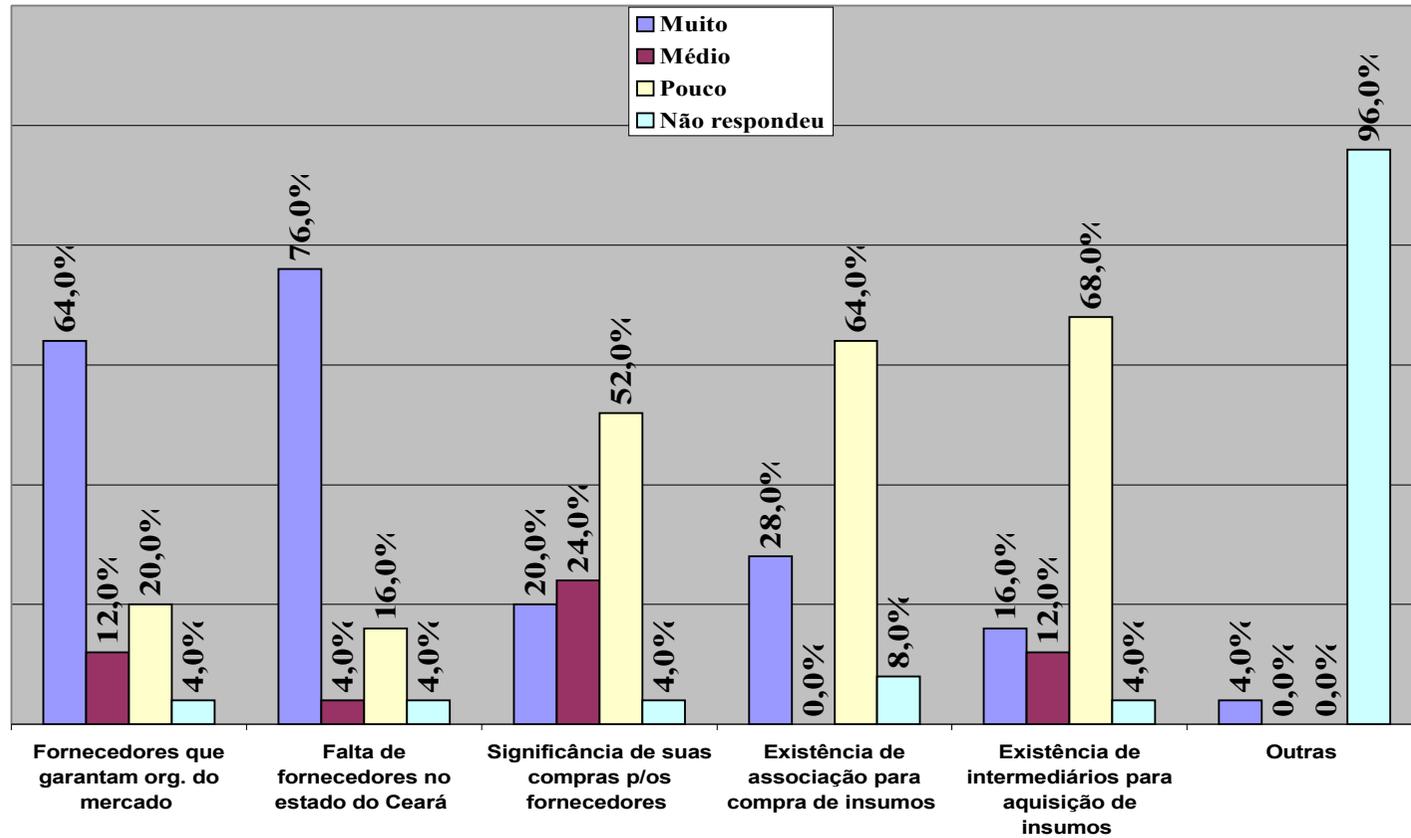


Gráfico 22 – Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo o Poder de Negociação com Fornecedores. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

O aumento do poder de barganha dos produtores relativamente aos fornecedores somente ocorrerá quando houver efetivos mecanismos e instrumentos que induzam os diversos atores do segmento de flores do Ceará a incrementar o nível de cooperação entre eles, objetivando o aumento da competitividade da floricultura cearense.

4.2.4 Poder de Negociação dos Compradores

Quanto ao poder de negociação dos compradores, foram apresentados sete itens, conforme Gráfico 23.

No mercado local, o produtor agrega mais valor ao produto através da comercialização direta por meio da floricultura própria, realizando as vendas no varejo. Entretanto, nem todos contam com essa facilidade, e muitos reclamam que seus produtos são vendidos com preços finais mais altos e adquiridos a preços bem menores, realizando uma margem de lucro elevada. Nessa cadeia, há aquele que se beneficia com grande parte do lucro.

A lealdade de seus compradores (40%) sinaliza para um relacionamento que tende ao longo prazo, pela identificação de qualidades intrínsecas ao produto e de preços competitivos que justificam uma continuidade na relação.

Outro fator que caracteriza um poder de barganha do comprador é a sua localização em regiões definidas – 36% dos produtores indicaram essa opção – facilitando o contato e a troca de informações. Dessa forma, mesmo com alterações eventuais nos custos, há a dificuldade para repasse desses custos aos preços, mesmo porque a sensibilidade dos compradores à variação de preços foi considerada importante por 32% dos produtores que responderam a pesquisa.

A compra de grandes quantidades do produto também adiciona maior poder aos compradores, de acordo com 24% dos produtores, que atribuíram uma grande importância a esse item.

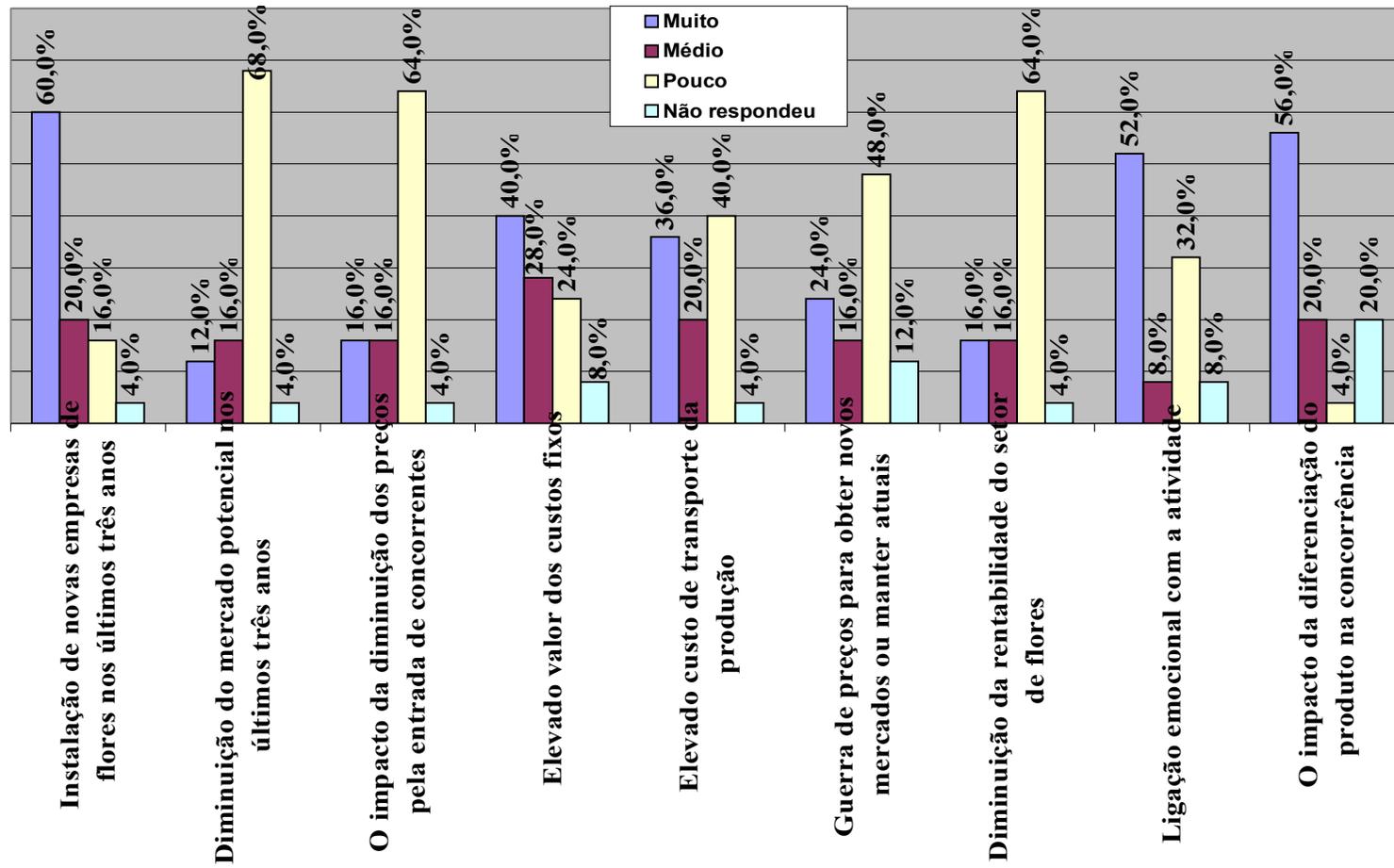


Gráfico 23 – Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo o Poder de Negociação dos Compradores.
Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

4.2.5 Rivalidade Existente na Indústria

Com relação à rivalidade na indústria, foram apresentados nove itens, conforme Gráfico 24.

A instalação de grande número de empresas de flores nos últimos três anos (60%) comprova que a concorrência está aumentando, apesar de esse fenômeno não ter produzido qualquer reflexo na diminuição do preço e na rentabilidade do setor.

Entretanto, o que vem ocorrendo, conforme já discutido, é a instalação de empresas de grande porte. Um produtor de Pacoti, no Ceará, até desistiu de cultivar rosas, porque, segundo ele, “os grandes vindos de São Paulo com alta tecnologia estão concentrando a produção de rosas na serra da Ibiapaba”. Vale observar, no entanto, que os grandes empresários do setor não chegaram praticando *dumping*.

Não há guerra de preços entre os produtores no estado, devido ao crescimento recente da atividade, levando-se em conta a instalação de empresas com grande poder de competitividade local. Ocorre, isso sim, uma ligação emocional com a atividade e a diferenciação do produto na concorrência, através do atendimento a diversos nichos de mercado, determinada pela espécie produzida.

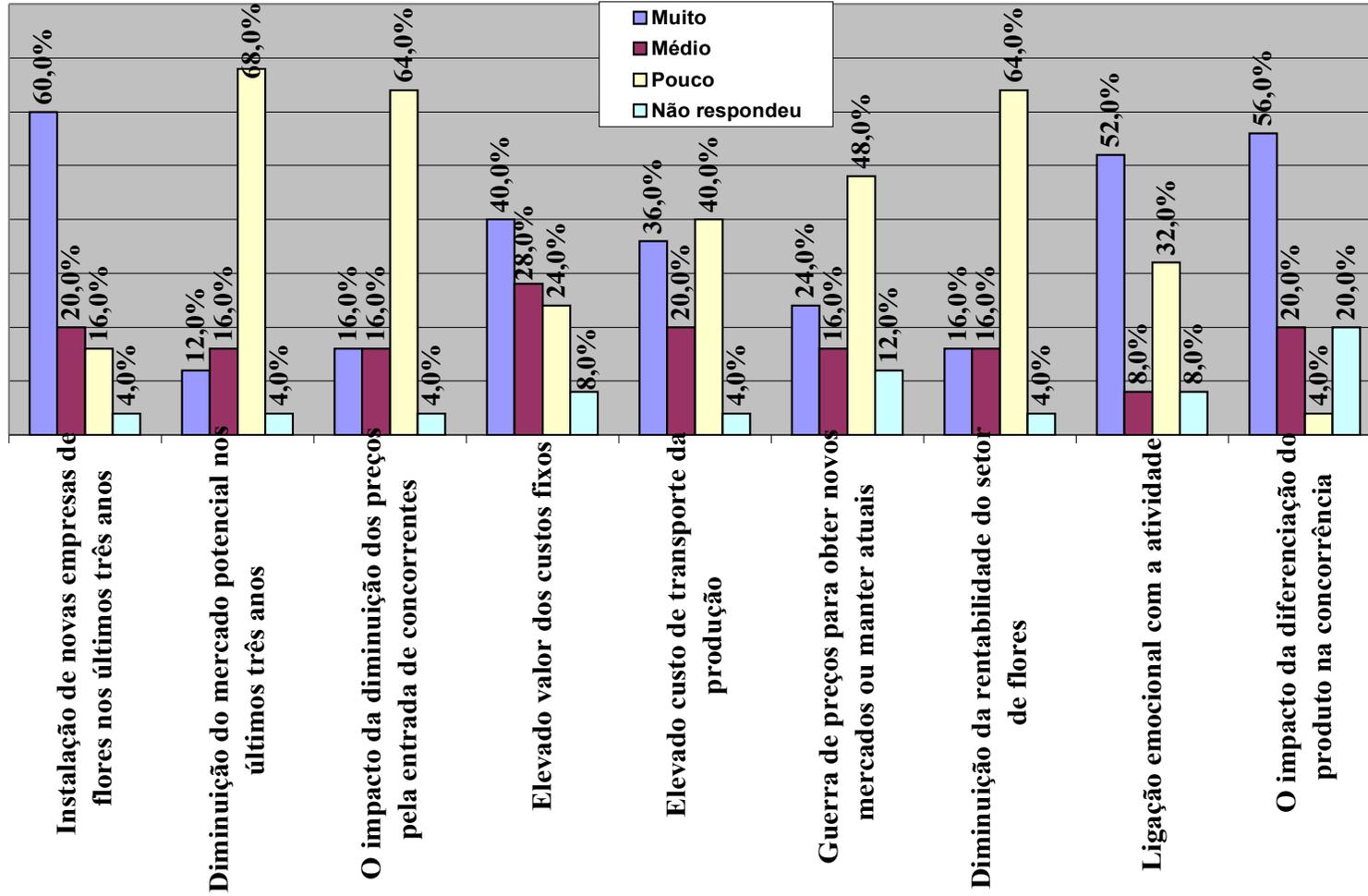


Gráfico 24 – Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo Ações Geradoras de Rivalidade na Indústria. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

A barreira de saída é posta como um aspecto da rivalidade. Nesse setor, há uma ligação emocional muito forte com a atividade, evidenciando uma barreira de saída. Essas barreiras de saída são importantes, sobretudo em momentos de crise, quando há uma tendência a fechamento de empresas.

A diferenciação do produto na concorrência é um aspecto muito forte no setor (56%), haja vista que são valorizados produtos de alta qualidade, muitas vezes em detrimento do preço; ou seja, o consumidor é atraído pelo melhor produto, mais uma razão por que as grandes empresas, apesar de minoria, vêm ocupando papel de destaque. Isso sugere uma estratégia de diferenciação, que inclusive já vem sendo definida por alguns produtores. Um claro exemplo disso diz respeito ao exportador de ananás e ao exportador de rosas, pois ambos produzem produtos diferenciados e, portanto, competitivos inclusive no mercado internacional.

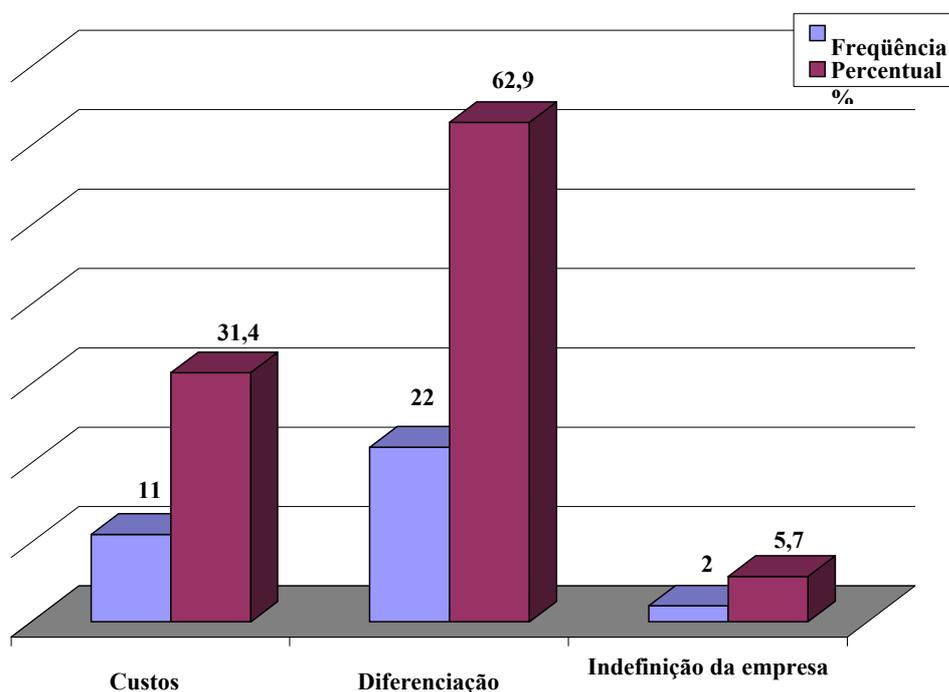


Gráfico 25 – Distribuição Quantitativa e Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo a Estratégia Empresarial Empregada. Fonte: Elaboração própria, conforme dados da pesquisa

À semelhança do que se deu relativamente a um aumento do poder de barganha dos produtores junto aos fornecedores, a existência de efetivos mecanismos e instrumentos que induzam os diversos atores do segmento de flores do Ceará a incrementar o nível de

cooperação entre si, objetivando o aumento da competitividade da floricultura cearense, será também fundamental com relação aos compradores.

4.3 O “Diamante” de Porter

A análise que se segue refere-se aos quatro determinantes da competitividade nacional propostos por Porter (1990) cujo conjunto ele denominou de “diamante”: **i)** Condições dos fatores; **ii)** Condições da demanda; **iii)** Setores correlatos e de apoio; **iv)** Estratégia da empresa, estrutura e rivalidade.

4.3.1 Condições de Fatores

Quanto à posição do setor em relação às condições de fatores de produção, como mão-de-obra qualificada e infra-estrutura necessárias para competir no setor, observou-se que a mão-de-obra envolvida na floricultura é a mesma que trabalha nas demais atividades da propriedade rural, desde o trabalho com frutas e hortaliças, até o trato com animais; ou seja, não há mão-de-obra especializada sendo empregada no cultivo de flores (BEZERRA; PAIVA, 1997). Entretanto, vale ressaltar que o Ceará não enfrenta dificuldade de recrutar, no seio de sua população economicamente ativa, mão-de-obra voltada para a atividade agrícola. Não obstante, observa-se a necessidade de maior qualificação e treinamento dessa mão-de-obra, em obediência às exigências impostas, principalmente, pelo mercado internacional. Verificou-se que a qualificação dos produtores tem sido adquirida com o tempo, empiricamente, através da experiência do dia-a-dia, e, posteriormente, repassada à mão-de-obra contratada. Conforme já mencionado, os produtores, em sua maioria, responderam que não há curso técnico permanente para o pessoal da produção, ou seja, apenas são ofertados cursos em eventos específicos. Conforme resultado da pesquisa, 80% dos entrevistados pagam um salário-mínimo ou menos ao pessoal que trabalha na produção, ao passo que o restante (20%) paga

entre um e três salários-mínimos, o que comprova a baixa qualificação da mão-de-obra envolvida na produção.

Considerando as características edafoclimáticas, o Ceará apresenta condições favoráveis à exploração da floricultura, principalmente flores tropicais, que possibilitam a produção totalmente natural durante todo o ano, ao contrário dos países europeus, que em determinadas épocas do ano só conseguem resultados através de investimentos para artificialização de ambientes, por meio de estufas, onerando os custos de produção.

A quase totalidade dos entrevistados que utilizam adubos, fertilizantes e defensivos informou que se mantêm atualizada quanto a recursos para preparação do solo, obtenção, seleção de sementes e mudas, plantio, colheita, acondicionamento e embalagem do produto. Entretanto, segundo estudo Embrapa/Sebrae (BEZERRA; PAIVA,1997), no Maciço de Baturité, e conforme se verificou na maioria das demais regiões, a utilização desses insumos não se dá com base em análise de solos, e essas dosagens não seguem nenhum critério técnico, nem calendário previamente estabelecido, baseando-se tão-somente em experiências. O tratamento fitossanitário é realizado à medida que ocorrem surtos de pragas, não sendo normalmente utilizado o tratamento preventivo.

Quanto à infra-estrutura logística, levando-se em conta a perecibilidade da flor, o transporte aéreo revela-se o ideal para o escoamento da produção cearense. Por sua localização geográfica, o Ceará se encontra quase que equidistante dos principais mercados – Europa e Estados Unidos –, distância essa considerada inviável para o transporte marítimo e rodoviário, sendo o aéreo o único que atende às necessidades de rapidez no transporte.

O aeroporto internacional de Fortaleza possui, inclusive, uma câmara frigorífica, que vem sendo utilizada para o acondicionamento transitório de rosas a serem exportadas. Há alguns problemas, porém, devido à falta de vôos diretos para a Europa e Estados Unidos. Outra desvantagem apontada pelos exportadores é o frete, relativamente alto em relação aos demais modais, sendo mais barato quando se exporta em grande quantidade (escala). Pode-se assim dizer que os custos de logística são elevados.

Quanto à base de fornecedores, seria favorável ao setor a existência de fornecedores locais, ou seja, fontes locais de matéria-prima, mas o Ceará não conta com essa oferta local, de sorte que muitos insumos são importados de São Paulo e até de outros países, influenciando a competitividade, no que diz respeito à barganha de preços para diminuir custos. Os produtores responderam não haver margem para negociação de preços junto a esses fornecedores.

A ausência de condições favoráveis de fatores (como altos custos de logística, altos custos de produção, inexistência de matérias-primas locais) implica uma estratégia que contorne a necessidade por meio de tecnologia, como é o caso da Holanda, que se tornou um exemplo mundial de alto desempenho no setor, utilizando inovação tecnológica e, segundo Porter (1999), dispondo de institutos de pesquisa de alto nível no cultivo, embalagem e remessa de flores. Entretanto, no Ceará, além de mão-de-obra não qualificada, há também uma defasagem tecnológica de seu setor produtivo, de modo que as empresas trabalham em condições primárias em termos de tecnologia.

Entretanto, essas desvantagens seletivas, de acordo com Porter (1999), num modelo estático de competição, podem transformar-se em vantagens competitivas no modelo dinâmico. Isso poderá ocorrer, se o Ceará – aqui incluindo produtores, governo, instituições de apoio – resolver enfrentar tais desvantagens através da inovação e aprimoramento como requisito crucial para o incremento da competitividade. Como em sua maioria os produtores são pequenos, esse incremento de competitividade deverá ocorrer de forma conjunta, de modo a favorecer a todos, através da cooperação e troca de benefícios.

Corroborando as conclusões obtidas nos subtópicos anteriores, o desenvolvimento de efetivos mecanismos e instrumentos que induzam os diversos atores do segmento de flores do Ceará a incrementar o nível de cooperação entre eles, objetivando o aumento da competitividade da floricultura cearense, será também fundamental na superação da vulnerabilidades do setor no estado e, principalmente, no aproveitamento das oportunidades por ele geradas.

4.3.2 Condições da Demanda

Quanto às condições da demanda, 96% dos entrevistados revelaram a intenção de expandir a produção nos próximos quatro anos, levando em conta, entre outros fatores, a existência de demanda nos mercados nacional e internacional. Porter (1990) considera, na análise do “diamante”, que as condições de demanda referem-se à natureza da demanda no mercado interno para os produtos do setor. A globalização não diminui a importância da demanda interna.

Segundo Porter (1990), o mercado doméstico em geral exerce um esforço elevado para compreender como as empresas percebem, interpretam e respondem às necessidades dos compradores.

Na visão de Porter (1999, p. 187), “as empresas de um país ganharão vantagem competitiva se os compradores domésticos forem os mais sofisticados do mundo e se mostrarem exigentes em relação aos produtos e serviços”. No caso específico de flores, percebeu-se que o grau de exigência do consumidor local não qualifica o produtor local a ponto de este ser capaz de exportar o mesmo produto que vende no mercado interno. Os três produtores que exportam, atualmente, trabalham com mais qualidade, quantidade e padronização em relação àqueles que produzem exclusivamente para o mercado interno, e os consumidores internos não contribuem efetivamente para o aumento da qualidade do produto. A exigência voltada para o produto, em termos de qualidade, padronização e outros, é um dos motivos pelos quais os mercados local e nacional são os mais visados, além de se considerar também a questão burocrática, pois as pequenas e médias empresas do estado ainda não lidam fácil e naturalmente com os mecanismos necessários ao ingresso do seu produto no mercado internacional.

A demanda do mercado interno é suprida por produtos vindos de São Paulo, observando-se, assim, que há mercado interno para absorver maior produção. Entretanto, vale observar que os produtos de São Paulo não são flores tropicais, nem rosas, mas flores como lírios, muito utilizadas em casamentos e outros eventos, e que não são muito exploradas no

Ceará. Registra-se um baixo consumo interno de flores tropicais e uma crescente demanda no mercado externo, com destaque para os seguintes países: Holanda, Estados Unidos, Portugal, Espanha, França, Alemanha e Itália. A Holanda ocupa posição de destaque, por ser o maior centro de distribuição de flores, produzindo e comercializando, bem como importando flores tropicais para comercializá-las no mercado internacional. Levando-se em conta essa demanda, sugere-se uma estruturação e adequação dessa atividade, para aproveitamento desse nicho de mercado. Aliada a isso, há uma política governamental de estímulo à exportação, pautada na busca do superávit da balança comercial brasileira, através de programas diversos, visando elevar o ingresso de divisas através do crescimento dos níveis de exportação, a exemplo do FloraBrasilis.

Diante da atual situação do setor, caracterizada principalmente por exploração em pequenas áreas e produção em baixa escala, para que se consiga atingir um volume expressivo para exportação, a fim de garantir a regularidade na entrega dos produtos, a formação de *clusters* de produtores apresenta-se como a alternativa mais viável para garantir a competitividade desse segmento.

Conclui-se que a demanda interna não pressiona a produção de forma positiva, sendo um ponto do “diamante” que não constitui fonte de vantagem competitiva para o setor, pois o comprador doméstico não força as empresas a elevar o padrão de seus produtos e reagir a desafios.

As condições de fatores, mesmo com as falhas de capacitação, afiguram-se como fator mais positivo e mais fácil de ser trabalhado e desenvolvido, sendo o incremento dessa competitividade dependente do esforço humano, da força de trabalho e das inovações. Partindo da idéia defendida por Porter (1999a), de que a competição é dinâmica, percebe-se que o setor apresenta grande potencial de crescimento. Pode-se converter tais desvantagens de fatores em vantagem competitiva, a exemplo do que ocorreu na Holanda.

Todas as estratégias de *marketing* do setor de flores do estado podem ser fortalecidas a partir do desenvolvimento de efetivos mecanismos e instrumentos que induzam os diversos atores do segmento de flores do Ceará a incrementar o nível de cooperação entre eles,

objetivando o aumento da competitividade. Todavia, a cooperação nunca poderá ser utilizada para eliminar ou atenuar a concorrência entre os produtores locais. A competição e a cooperação são forças fundamentais na sustentação da competitividade de um setor no longo prazo. A competição entre os produtores locais serve de treinamento constante que leva a padrões de qualidade e eficiência econômica superiores, condição indispensável para a competitividade internacional.

4.3.3 Setores Correlatos e de Apoio

O terceiro determinante da vantagem nacional é a presença de setores correlatos e de apoio que sejam competitivos no mercado internacional. No caso do setor de flores cearense, não se dispõe de fornecedores locais, mas pode-se falar na possibilidade de instituições e órgãos de apoio que estão próximos e poderiam trabalhar conjuntamente, divulgando melhor o produto e proporcionando aos produtores locais maior fluxo de informações e intercâmbio técnico, que acelerariam o ritmo da inovação e da melhoria.

Esse determinante da competitividade tenderia a funcionar como um sistema, o que conduziria ao desenvolvimento de arranjos produtivos locais (*clusters*). Segundo Porter (1999a, p. 188), “a interação é mutuamente vantajosa e auto-revigorante, mas não ocorre de forma automática; é fomentada pela proximidade, mas só acontece porque as empresas e fornecedores a promovem de forma deliberada.” Levando-se em conta a localização física das microrregiões produtoras de flores no Ceará e a proximidade entre produtores, poderia haver maior interação das empresas do setor com as de outros correlatos, ensejando benefícios para toda a indústria, favorecendo a formação de aglomerados econômicos capazes de produzir em escala, reduzindo custos e atraindo fornecedores para o estado, o que fortaleceria o setor. Observa-se que esse ponto do diamante poderia ser um determinante forte da competitividade do setor no Ceará. Entretanto, precisaria ser mais bem explorado, inclusive com a intervenção do governo e do ambiente institucional. Aqui se sugere a intervenção do governo, financiando e encorajando a formação de *clusters* como alternativa para incremento da competitividade. Os arranjos produtivos locais (*clusters*) conjugariam concorrência com cooperação. Esses dois

elementos juntos gerariam um ambiente favorável às empresas, capaz de criar vantagem competitiva sustentável.

Entretanto, em que pese a pouca cooperação dos entrevistados, há também a necessidade de maior efetividade das instituições de apoio e do governo, de modo a fazer da proximidade um fator favorável à formação de aglomerados econômicos fortes e atuantes. O Gráfico 26 evidencia a existência de problemas com relação ao ambiente institucional, enquanto o Gráfico 27 mostra a pouca interação das empresas com as instituições.

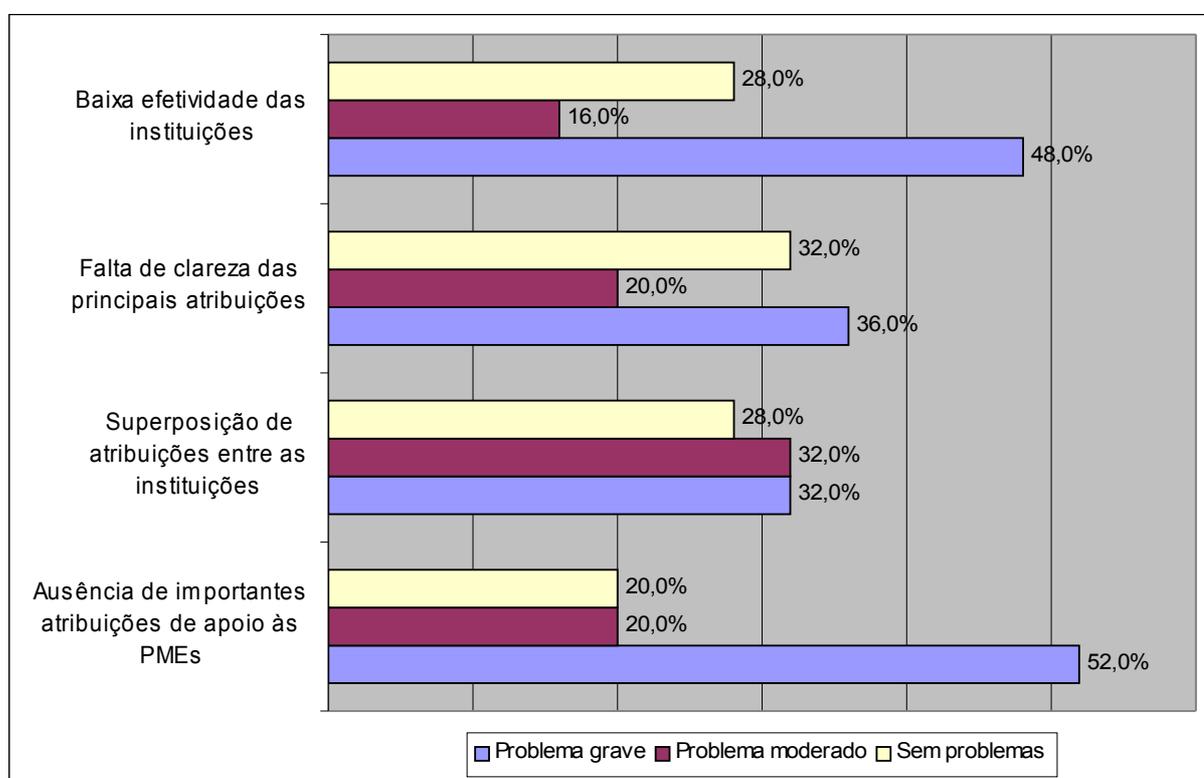


Gráfico 26 – Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo a Percepção das Empresas com Relação à Existência de Problemas no Relacionamento com o Ambiente Institucional. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

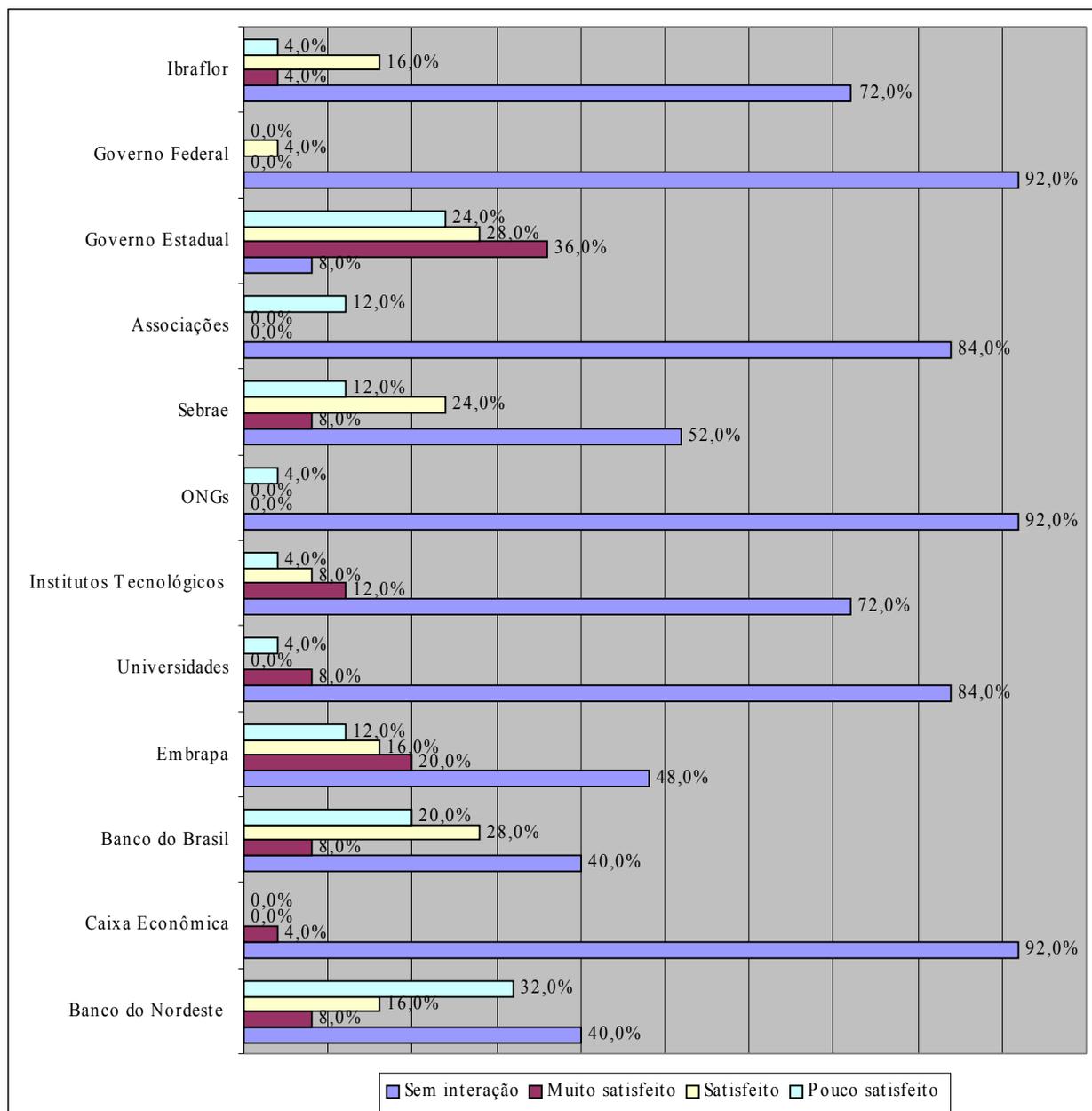


Gráfico 27 – Distribuição Proporcional dos Produtores de Flores do Ceará Segundo a Percepção da Interação das Empresas com seu Ambiente Institucional. Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

O desenvolvimento de efetivos mecanismos e instrumentos que induzam os diversos atores do segmento de flores do Ceará a incrementar o nível de cooperação entre eles, objetivando o aumento da competitividade da floricultura cearense, pode funcionar como poderosa alavanca na atração de investimentos privados para o setor. Uma melhor configuração da estrutura de apoio redundará em redução dos custos privados, elevando a rentabilidade e a atratividade desse segmento. Isso deve ser apoiado e estimulado pelos setores público e privado envolvidos com a floricultura cearense.

4.3.4 Estratégia da Empresa, Estrutura e Rivalidade

De acordo com Porter (1999a, p. 192), “de todos os pontos do ‘diamante’, a rivalidade doméstica é, segundo se entende, o mais importante, devido ao poderoso efeito estimulante sobre os demais”. Os rivais locais pressionam para menores custos, melhoria da qualidade dos produtos e serviços e criação de produtos e processos. No setor de flores do Ceará não há tanta rivalidade interna, pois os produtores diversificam a produção e competem pouco entre si. No caso específico das rosas, na Serra da Ibiapaba já vem ocorrendo essa pressão, pois ali estão se instalando empresas de fora do estado, com alta tecnologia, capazes de gerar produtos de melhor qualidade e que estão sendo exportados para a Europa, iniciando a geração de rivais internos poderosos, o que poderá beneficiar a indústria. O que se percebeu na presente pesquisa foi que outros estados, como São Paulo e Rio Grande de Sul e até outros países, como a Holanda e o Equador, estão desenvolvendo projetos para o cultivo de rosas no Ceará, aproveitando a existência de recursos naturais, já citados, criando assim rivais internos poderosos, que poderão pressionar pela inovação, convertendo as desvantagens de fatores em vantagens competitivas. Segundo Porter (1999a, p. 191), “a presença de rivais poderosos locais é um último e poderoso estímulo à criação e preservação da vantagem competitiva”.

Como alternativa para a pequena e a média produção, existe a cooperação. Dentro da linha estratégica para a nova situação de mercado de produtores, devem cooperar de modo a compartilhar custos relacionados a transferência de tecnologia, comercialização, transporte do produto, acesso ao crédito, etc. A existência de núcleos de cooperação, além de promover um compartilhamento desses custos, deve proporcionar o aumento de eficiência global dos sistemas. Um pequeno produtor não pode contratar um gerente financeiro, um especialista de *marketing*, um consultor técnico ou um engenheiro-agrônomo, mas um conjunto de produtores pode fazê-lo. Nesse sentido, a cooperação também auxilia na redução de entraves associados à baixa escala operacional.

4.4 Algumas Considerações

Em razão desse afluxo de investidores de fora do Ceará, passam a haver duas realidades distintas no estado: uma que envolve empresas de pequeno porte, com uma notória insuficiência de capital, e outra realidade voltada para as grandes empresas que se instalam nos pólos produtores, sem carência de capital e com fácil acesso ao crédito. Entretanto, com o argumento, por parte dos políticos e órgãos de apoio, de que a atração de grandes empreendedores de fora ocasiona divisas, emprego e renda, melhorando a economia estadual, e promove o desenvolvimento local, percebe-se que a instalação e os mecanismos de estímulo às exportações de grandes empresas são inadiáveis, dadas as necessidades impostas pela conjuntura nacional, induzindo o incremento das exportações e sustentação de superávits na balança comercial.

Contudo, como se verificou nos diversos temas relacionados com a competitividade do setor nas seções e tópicos ora discutidos, o aproveitamento, privado e social, da expansão eficiente do setor de floricultura no Ceará será fortemente beneficiado se forem desenvolvidos efetivos mecanismos e instrumentos que induzam os diversos atores do segmento de flores do estado a incrementar o nível de cooperação entre eles, objetivando o aumento de sua competitividade. Mas isso não será feito pondo-se uma estrutural dual em que, de um lado, haja uma massa de pequenos produtores não assistidos pelo Estado e, de outro, alguns poucos privilegiados. A forma mais viável de expandir competitivamente o setor, de modo a produzir o máximo de retorno privado e social para o Ceará, será combinando, como foi visto, as forças da competição e da cooperação, dos grandes e dos pequenos, do setor público e do setor privado. Em outras palavras, estimulando-se decisivamente a organização do arranjo ou núcleo produtivo da floricultura cearense; ou seja, desenvolvendo-se o *cluster* de flores do Ceará.

CONCLUSÃO

A globalização e a abertura econômica, que se intensificaram no início da década de 1990, vêm causando grande impacto sobre o *agribusiness* no Brasil, afetando direta ou indiretamente a produção agropecuária. Essas mudanças expuseram os produtores às condições “*selvagens*” do mercado internacional. Tais condições são caracterizadas por aumento da importância da produção e comercialização em grandes escalas, mercados acirradamente disputados por um maior número de competidores, diminuição das margens de lucro - consequência dos preços baixos - e mercados mais exigentes, que demandam produtos de melhor qualidade em grandes quantidades, com regularidade e velocidade de distribuição.

O setor de flores encontra-se nesse contexto, merecendo especial atenção dos formuladores de políticas e estratégias – dentro e fora do setor público - por sua capacidade potencial de contribuir de forma relevante com o incremento do emprego, renda e tributos em áreas historicamente deprimidas, como é o caso da região no Nordeste e, particularmente, do Estado do Ceará.

Nesse sentido, este trabalho avaliou as potencialidades apresentadas pela floricultura cearense, desenvolvendo uma análise na qual a tônica principal foi, além de possibilitar o estabelecimento de um perfil para o setor, levantar subsídios que de alguma forma contribuam para o seu desenvolvimento, seja através de melhor adequação das políticas públicas para ele dirigidas, seja através do encorajamento “sem fantasia” de empreendimentos privados vinculados à floricultura cearense. “Sem fantasia”, porque este estudo procurou evidenciar a grande oportunidade encerrada por esse segmento econômico no estado, mostrando, porém, as principais vulnerabilidades e os gargalos a serem por ele enfrentados.

Os resultados obtidos neste estudo deixaram evidente a grande diferenciação, em termos de *oportunidades e desafios*, entre os produtores de grande e os de pequeno porte. Tais resultados apontam para a necessidade de as políticas públicas dirigidas atentarem para as especificidades dos problemas vivenciados pelos pequenos e grandes produtores, implicando isso ações diferenciadas para cada grupo, tanto em termos de objetivos a serem atingidos, como no que diz respeito ao grau do apoio público.

Contudo, o estudo deixa claro, também, que a busca por uma melhor focalização das políticas dirigidas para pequenos e grandes não deveria traduzir uma situação em que as ações governamentais – em todas as esferas públicas e semipúblicas – tratassem esses dois grupos de forma isolada – como se pertencessem a duas atividades econômicas distintas. Isso seria igualmente um grande equívoco. Pequenos e grandes produtores podem e devem trabalhar em um ambiente de maior integração e cooperação, sem prejuízo para o ambiente de concorrência que deve prevalecer.

A principal conclusão do trabalho indica que o aproveitamento do grande potencial no setor de flores do estado, configurado nas vantagens absolutas e comparativas que nele parecem claras – só será possível com o desenvolvimento de instrumentos e mecanismos que induzam a cooperação entre todos os agentes econômicos e sociais envolvidos com o setor. Combinar, portanto, os desafios impostos pela concorrência nos mercados local, regional e nacional – de um lado – com a cooperação e integração de esforços – de outro – deveria ser o caminho mais promissor seguido pelos agentes públicos e privados ligados ao setor de flores do Estado do Ceará.

O presente estudo sugere, como síntese dos resultados encontrados, que a busca por melhor organização do *arranjo ou núcleo produtivo local de flores*, na forma de *cluster*, é a melhor forma de se aproveitar as *forças da concorrência* e as *sinergias da cooperação* entre produtores, pequenos, médios e grandes, e entre esses e os demais atores interessados no desenvolvimento da floricultura cearense.

Portanto, os resultados obtidos na pesquisa empírica e na revisão bibliográfica sustentam a proposição básica deste trabalho: a expansão economicamente eficiente – sem a dependência crônica e patológica do Estado – do setor de flores cearense *depende crucialmente* do estabelecimento de estratégias próprias das novas formas de organização da produção estabelecidas nos moldes de *clusters produtivos*, estes entendidos como um aglomerado de firmas especializadas, trabalhando em intensa cooperação na busca por um maior nível de competitividade, tanto nos mercados domésticos quanto nos internacionais.

A correta focalização dos respectivos públicos nas políticas e ações públicas implementadas em apoio ao setor de flores no estado constitui uma necessidade, mas a visão geral – envolvendo todos os elos de sua cadeia produtiva e todos os agentes econômicos e sociais nele envolvidos – assume importância fundamental para o setor. Nem pequenos, nem grandes produtores devem tomar suas decisões sem entender completamente os efeitos de suas deliberações sobre todo o complexo produtivo. O isolamento pode comprometer mais rápida e seriamente a sobrevivência das pequenas e médias propriedades, mas o ônus do isolamento no longo prazo tenderá a afetar os resultados obtidos pelos grandes produtores, pois a ausência de uma coordenação mínima entre eles redundará possivelmente em menor flexibilidade e em maiores custos, além de menor poder de barganha, seja relativamente aos fornecedores ou compradores, ou, ainda, perante os órgãos públicos ofertantes de infraestrutura econômica, social e ambiental.

O isolamento dificultará também o acesso ao financiamento nos mercados de capitais local, nacional e internacional. Adicionalmente, não se pode negligenciar o fato de que na grande oferta estadual de mão-de-obra barata, mesmo que não qualificada, repousa parte das vantagens absolutas e comparativas do setor; ou seja, ter os pequenos produtores na condição de trabalhadores assalariados em nível próximo da subsistência, como condição perpétua de competitividade – como visualizado por alguns técnicos do setor público como algo desejável – indica não se aperceber desse fato, encerrando um equívoco.

Em resumo, tanto para os pequenos, quanto para os grandes produtores, estratégias de crescimento isoladas redundarão em resultados menos eficazes tanto no campo produtivo, quanto tecnológico e mercadológico. O aproveitamento das grandes oportunidades manifestadas pelo setor de flores – tanto as de caráter público (como emprego, renda e tributos), quanto as de caráter privado (maior rentabilidade e menores riscos) – dependem fortemente do desenvolvimento da cooperação dirigida à competitividade do setor.

Ademais, por ser uma atividade com elevado potencial de geração de benefícios sociais e econômicos também para outros estados, estima-se que a floricultura cearense enfrentará cada vez mais a concorrência de produtores de outros estados da própria região Nordeste, onde as condições socioeconômicas e edafoclimáticas são próximas às apresentadas pelo Estado do Ceará, quanto de outros produtores estabelecidos em outras regiões do País ou de

outras partes do mundo. Assim, pode-se argumentar com a idéia de que a expansão da floricultura no Ceará será fortemente dificultada se os produtores continuarem a tomar suas decisões econômicas e estratégicas de forma isolada.

A preocupação básica deve ser uma política de desenvolvimento continuada, capaz de superar as limitações dos pequenos empresários, criando uma ambiência favorável à sustentabilidade dos empreendimentos, por ter cada setor peculiaridades que formam um conjunto de características econômicas e técnicas fundamentais, que dão origem às forças competitivas. O setor de flores no Estado do Ceará não é exceção, pois possui características próprias. Apesar da especificidade do setor e de ser uma atividade ainda incipiente apresenta similaridades com as pequenas e médias empresas de outros setores do Estado, notadamente em termos das vulnerabilidades próprias da agricultura de pequena escala individual.

A partir da análise dos fatores determinantes da competitividade do setor e de suas limitações, percebeu-se uma urgência na formulação de estratégias, de modo a expandir o setor e garantir mais divisas, emprego e renda no médio e longo prazo. Observou-se, ainda, ser este um setor promissor e que necessita de apoio institucional mais efetivo e decisivo, cabendo ao Estado um papel fundamental.

Na análise de estratégias competitivas, foram avaliadas as forças que mais determinam a rentabilidade do setor. O pressuposto foi de que o estrategista para posicionar a sua empresa e enfrentar o ambiente setorial, e até influenciá-lo em favor dela, o estrategista deve compreender as forças que definem as peculiaridades e similaridades com os demais setores, valendo entender também o entorno institucional do setor. Todavia, além dos agentes econômicos privados, a compreensão das forças e do ambiente em que se desenvolve o setor de flores no Ceará também é necessária para o estabelecimento das diretrizes estratégicas norteadoras das políticas públicas.

O *cluster*, como subsídio para implementação de uma estratégia, como mencionado anteriormente, pode representar um instrumento eficaz na superação dos problemas de ineficiência, principalmente das *pequenas empresas*, trazendo-as para dentro de um *processo de cooperação*. Ações nessa direção talvez não sejam difíceis de conceber e implementar,

levando-se em conta que, apesar do individualismo atualmente predominante, mais de 90% dos entrevistados concordaram que combinar *cooperação com concorrência* seria a alternativa eficiente e eficaz para se competir no mercado globalizado. Portanto, a partir da integração de produtores e desses empreendedores com seus funcionários, pode-se barganhar melhor estrutura de apoio institucional e de financiamento, que poderão ser fundamentais no processo de melhoria dos padrões de qualidade de vida da população do estado. Registre-se também que o modelo desenvolvido no setor de flores pode dar margem a que outros setores – que também apresentem determinadas vantagens absolutas e comparativas – copiem o processo, também se desenvolvendo.

De forma sumariada, apresenta-se, na seqüência, relativamente ao setor de flores do Ceará, uma série de alguns pontos identificados como caracterizadores da sua importância potencial para a economia do Estado.

- Trata-se de nova fonte de geração de emprego e renda no meio rural e urbano, ou seja, o setor é um multiplicador de empregos no campo e na cidade.
- O setor apresenta elevada rentabilidade e o mercado consumidor interno e externo encontra-se em expansão. As opiniões dos técnicos e produtores entrevistados na pesquisa empírica, corroborados pelos dados secundários levantados, apontam para uma crescente demanda por flores tropicais nos mercados internacionais. O Ceará pode ampliar facilmente a produção de flores e plantas com características exóticas e singulares capazes de competir no exigente mercado internacional.
- O setor apresenta, em decorrência do que foi dito no item anterior, efetivas possibilidades de ocasionar divisas amparadas nas vantagens absolutas e comparativas que já vêm garantindo certo nível de competitividade internacional a esse segmento produtivo cearense.

- A exploração de flores também apresenta vantagens, por ser uma opção econômica de aproveitamento da biodiversidade do Nordeste, mas que se mantém em harmonia com as condições de conservação ambiental, sendo uma atividade que não tende a produzir externalidades negativas para o meio-ambiente.
- Apesar de incipiente e pouco focalizado – tendo os grandes produtores como os principais beneficiados e negligenciando-se em larga medida os pequenos produtores – têm sido implementadas algumas políticas de apoio governamental ao setor.
- A ampliação e sustentação das vantagens competitivas, de acordo com os resultados aqui encontrados, parecem depender fortemente do desenvolvimento de instrumentos e mecanismos que garantam maior e melhor nível de cooperação entre os agentes econômicos envolvidos nesse segmento econômico e desses com os demais atores sociais relacionados com ele. Em outras palavras, a competitividade do setor depende de estratégias que levem a fortalecer o arranjo produtivo local de flores na direção do fortalecimento desse cluster produtivo.
- No mercado nacional e internacional de flores, a ameaça de novos entrantes é constante, tendo como proteção competitiva mais eficiente a construção de um ambiente propício à geração de sinergias e de intensa cooperação entre produtores e entre esses e o entorno institucional, permitam avanços tecnológicos contínuos nos produtos, nos processos, na gestão e nas estratégias mercadológicas.
- A exigência de capital é imposta pelas instalações físicas, sobretudo quando há necessidade de estufa, pelo crédito caro e com exigência de garantia real, empecilho para pequenas empresas. Observou-se, no entanto, que esta barreira é facilmente superada pelas grandes empresas de fora que estão se instalando no Estado. Quando foram analisadas as forças ficou

claro que no Ceará está se imprimindo uma nova realidade para o setor, a partir de grandes empresas com potencial, com experiência e incentivadas pelo governo, iniciando a sua atuação no Estado, de um lado, e de pequenas empresas sem tecnologia e apoio adequado, de outro; uma realidade dual que tende a prejudicar o setor no longo prazo, no mínimo retardando a sua expansão e, assim, inibindo o seu potencial de contribuição ao desenvolvimento da economia estadual.

- A baixa escolaridade dos agentes produtivos é também outra verificação relevante. O setor necessita de um efetivo incremento de capital humano, como fator fundamental de sucesso competitivo. Só com uma melhor dotação de capital humano pode-se melhorar a capacidade de geração e assimilação de tecnologias para o setor.
- Quanto ao entorno de apoio, verificou-se alguns problemas relacionados às instituições de apoio que poderiam ter mais efetividade de modo a melhor subsidiar os pequenos produtores. Notou-se que a falta de organização e cooperação do setor torna os produtores vulneráveis a novas e grandes empresas que chegam ao Estado. Contudo, pode-se inferir que a falta de cooperação e de um melhor nível de coordenação dentro do setor pode comprometer seriamente a competitividade geral do setor de floricultura no Estado, fazendo-o perder espaços já conseguidos nos mercados interno e externo de flores.
- Alguns produtores têm dado ênfase à estratégia de diferenciação do produto, o que tem se configurado uma estratégia de sucesso no setor de floricultura cearense, relativamente à competição conduzida apenas pelas reduções nos preços. A marca “Rosas do Ceará” já se tornou uma vantagem, criando barreiras de entrada e diminuindo assim a ameaça da concorrência. Por outro lado, as empresas de fora do Estado, que se instalaram recentemente no Estado, estão trazendo know-how e vêm levando vantagens decorrentes da curva de aprendizagem (prima-irmã de curva de experiência), da tecnologia, do acesso às melhores fontes de

matéria-prima, trazidas da Holanda, garantindo-lhes a qualidade do produto.

A inovação tecnológica aplicada ao setor de flores poderá possibilitar maior diferenciação do produto e torná-lo uma arma de grande valor competitivo para os produtores de flores do Estado do Ceará. Quando se fala em inovação tecnológica, a expressão deverá ser considerada no seu aspecto geral, incluindo tecnologia de sistema de informações, tecnologia administrativa ou de escritório, do produto, do processo, do sistema de transportes, tecnologia para capacitação de recursos humanos, não só técnica, mas também gerencial, e outras.

Com relação aos subsídios para formulação de estratégias competitivas proporcionados pelo trabalho, tomou-se como base a abordagem de cooperação entre as empresas, setores públicos e privados envolvidos com a atividade. Observou-se que a união de produtores rurais em aglomerados do tipo *clusters*, conforme visto anteriormente, permite fazer *economia de escala* no plano local e global e condições de concorrência com setores de elite. A união cooperativa em todos os níveis pode significar uma estrutura de mercado eficiente a serviço da microempresa, beneficiando os produtores e consumidores em lugar de intermediários, até porque se constatou a não-existência de intermediários e associações auxiliando os agentes da cadeia produtiva de flores.

Constatou-se, ainda, que existem, no Estado do Ceará, duas categorias de produtores:

1 - aqueles que estão plantando pequenas áreas, são produtores locais, com dificuldade de acesso ao crédito. Esses são produtores com baixo nível tecnológico e muitos utilizam a produção de flores como atividade secundária, aproveitando as condições edafoclimáticas favoráveis.

2 - a segunda categoria é composta daqueles produtores que vieram de fora do Estado, São Paulo, Rio Grande do Sul e alguns até de fora do País e instalam-se em grandes áreas favoráveis ao plantio. Esses, por serem grandes e disporem de garantia no caso de empréstimos levam grande vantagem, pois ultrapassam facilmente a barreira relacionada a capital. O governo do Estado, através da Seagri, buscou esse “tipo” de investidor para o

Estado, considerando serem eles que dão maior retorno e proporcionam ao Estado maior número de empregos, renda e divisas, segundo a opinião de muitos técnicos entrevistados na pesquisa empírica.

Quando se analisa a questão das forças competitivas, dependendo do tipo de produtor, o resultado é bastante divergente. Enquanto os grandes estão difundindo a sua marca no Exterior, os pequenos continuam servindo modestamente o mercado interno, e mesmo contando com maior tempo de experiência e cultivo, possuem uma qualidade bem inferior, haja vista que o grande importa tecnologia e insumos de excelente qualidade.

Entre os pequenos, percebem-se incertezas crescentes sobre o comportamento diante da atual realidade. Alguns se uniram aos grandes, mas a grande maioria apresenta uma grande resistência e “medo dos grandes” de serem explorados por eles, de um lado, e de outro de serem vencidos por esses concorrentes. Mesmos os técnicos apresentam opiniões conflitantes sobre a tendência do setor, mas muitos já vinculam a uma transição que já vem causando reflexo na produção, com muitos dos pequenos mostrando-se avessos aos riscos advindos de maiores inversões no setor. Os produtores de pequeno porte sabem que estão muito aquém da tecnologia e capacidade produtiva dos grandes. Dentro desse contexto, vislumbram uma realidade onde é muito difícil competir.

O perfil do setor de flores no Estado do Ceará, procedido através da utilização dos modelos de análise estrutural e sistêmica de Porter, através da pesquisa de campo com a utilização de questionários/formulários e de entrevistas aos técnicos e produtores, evidenciou vulnerabilidades relativamente a muitos aspectos que são importantes na determinação da competitividade do setor de flores no Estado do Ceará.

Assim, confirmou-se a proposição básica do trabalho de que parecem ser limitadas as chances do setor de flores do Ceará de expandir - ou até mesmo manter - a competitividade, diante do acirramento da concorrência que se avizinha, conforme explicitado por técnicos e produtores. A produção se mostra desarticulada, com elos faltantes no conjunto de empresas e outros entes ofertantes de insumos ao setor. De outro lado, o espaço é praticamente nulo para o exercício de barganha com os compradores mais organizados. Como a concorrência interna à indústria de flores é desigual, desestimulando inversões em qualidade e a busca pela redução

de custos, muitos dos produtores de pequeno porte tenderão a abandonar a atividade caso sejam mantidas as condições atuais de concorrência com os produtores atraídos ao Estado por conta de incentivos fiscais e financeiros. Por outro lado, a mão-de-obra, hoje fator importante nas vantagens dos custos relativos, tende a ser um problema em futuro não muito remoto, pois não há programas de capacitação e treinamento que revelem continuidade e busquem objetivos de médio e longo prazo.

As infra-estruturas sociais e econômicas apresentam também pontos importantes de vulnerabilidade e o pouco sentimento de coesão no setor não permite demandas organizadas e conseqüentes pela melhoria dessas infra-estruturas junto aos governos.

Esses pontos de vulnerabilidades do setor no Estado do Ceará remetem à reflexão sobre a natureza das políticas que poderiam ser implementadas de apoio ao setor no Estado, visando-se à elevação da sua competitividade e, portanto, de sua capacidade de contribuir com crescimento e o desenvolvimento estadual. Neste sentido, a análise procedida não deixa dúvidas quanto ao caráter de urgência que assumem políticas que estimulem o desenvolvimento dos arranjos produtivos da floricultura do Estado. Em outras palavras, é necessário desenvolver o *cluster* de flores cearense. Em consonância com a literatura pesquisada, esse se mostra como a diretriz mais adequada para a elevação da competitividade do setor. Só a partir de um maior nível de cooperação entre as empresas, e dessas com demais entidades do setor público e privado, é que se poderá afetar positiva e relevantemente a competitividade do setor. A concepção de instrumentos e mecanismos de indução da cooperação na busca por objetivos específicos que impactem na competitividade é um dos principais subsídios norteadores que se pode inferir a partir dos resultados obtidos neste ensaio.

A cooperação entre os agentes econômicos deveria ser a principal tônica na formulação de estratégias competitivas para a floricultura cearense nos próximos anos. Essa cooperação não pode assumir, todavia, um caráter lacônico. Ela tem que ser canalizada para o incremento do capital humano (educação e saúde), das inversões em infra-estrutura econômica, social e ambiental, na melhoria do ambiente institucional, na criação de instrumentos que permitam um financiamento mais adequado e suficiente ao setor, em maior capacidade produtiva que permita a flexibilização de modo a atender aos variantes padrões de preferência dos

consumidores e adaptação às conjunturas adversas e às oportunidades que se apresentarem. Essas são as recomendações, segundo se pode concluir do que foi levantado na pesquisa empírica e no que recomendam os novos achados da teoria do crescimento econômico endógeno. São condições fundamentais para que o setor de flores possa efetivamente contribuir com seu desempenho econômico ao crescimento econômico estadual de longo prazo.

Em síntese, em vez de se pensar em modelos duais, onde convivam dois segmentos – de produtores de pequeno e de grande porte - com tecnologias e desempenhos econômicos distintos, dever-se-ia buscar a união de lideranças empresariais, técnicas, acadêmicas e políticas, entre outras, objetivando a elaboração de um desenho de ações que possibilitassem à consolidação do *cluster* da floricultura cearense. Todavia, destaca-se, dado o estágio ainda embrionário do setor, a responsabilidade do Estado no incentivo a sua formação.

Desta forma, pode-se vislumbrar uma situação em que grandes e pequenos produtores de flores - sem prejuízo para a concorrência local, uma vez que as uniões dos pequenos produtores permitiram escala e condições de competição mais vantajosas – possam juntos comandar a elevação e sustentação da competitividade do setor e benefício de todo o Ceará. Desta forma o Estado continuará atraindo mais investimentos para o setor, trazendo grandes produtores de fora, mas não por concessões fiscais e financeiras que mais tarde certamente se fará sentir em redução de recursos preciosos ao Estado. As empresas chegarão e outras se desenvolverão a partir de elementos efetivos que garantam maior produtividade e eficiência econômica. Só isso permitirá a geração de emprego, renda e divisas.

Este trabalho, a partir da análise empreendida, contribui, com alguns subsídios, para a formulação de políticas e estratégias para o setor de flores do Ceará, que elevem a competitividade e sustentabilidade do setor. Resta destacar alguns pontos que poderiam ser objeto de trabalhos futuros voltados para o setor e que se poderá retomar num possível programa de doutorado.

Nesse sentido, mostram-se extremamente necessárias pesquisas no campo agrônomo, objetivando novas técnicas de plantio, descobertas de mais variedades de plantas, melhor

entendimento das características edafoclimáticas etc. Também são necessárias pesquisas que ajudem a melhorar a gestão dos negócios e a desenvolver melhores e mais agressivas estratégias mercadológicas e a descoberta de engenharias financeiras mais adequadas ao setor. Tais pesquisas podem ser mais facilmente desenvolvidas se estímulos forem dados aos alunos e pesquisadores das universidades locais e se os custos forem rateados por produtores visionários que saibam unir esforços.

REFERÊNCIAS

AKI, A. *Bússola da comercialização para produtores de ornamentais*. São Paulo: Heliza, 2002. 179 p.

AMORIM, Mônica Alves. *Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará* – Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998a.

_____. *Promoção de Clusters e Aglomerações de Pequenas e Médias Empresas: Idéias para Difundir e Fortalecer a Industrialização no Estado do Ceará* - Fortaleza: Prêmio: NOVAS IDÉIAS PARA UM NOVO NORDESTE Promoção: Banco do Nordeste, 1998b.

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

_____. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading – MA: Adisson Wesley, 1996.

BEZERRA, Fred Carvalho; PAIVA, Waldelice Oliveira de. *Perfil Tecnológico da Produção de Flores na Região do Maciço de Baturité – Ceará – Fortaleza*: Embrapa e SEBRAE-CE, 1997.

BRAZILTRADENET. Disponível em:

<<http://www.braziltradenet.gov.br/publicacoes/P/ComoExportarPara>. Acesso em: 04 jan.2008.

CARVALHO, Maria Auxiliadora de; SILVA, César Roberto Leite da. *Economia Internacional*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CONNER, Kathleen R., PRAHALAD, C. K. A Resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization Science*, v.7, nº 5, p.477-491, 1996.

EMBRAPA – AGROINDÚSTRIA TROPICAL. Começa projeto agroflores de inovação tecnológica. Fortaleza: Centro Nacional de Pesquisa de Agroindústria Tropical, n. 92, ago./set. 2002.

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

GHEMAWAT, Pankaj. *A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Texto e Casos*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2001.

GÓES, Vera Lúcia de. *A Comercialização Internacional de Flores e a Formação de Preços*. 1997. 143f. Dissertação(Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

GONÇALVES, Reinaldo. *A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation. *California Management Review*, v.33, n.3, p.114-116, 1991.

HAGUENAUER, Lia; PROCHNIK, Victor. *Identificação de cadeias produtivas e oportunidades de investimento no Nordeste*. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2000.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HOFFMANN, Valmir Emil, MORALES, Francesc Xavier Molina e FERNÁNDEZ, Maria Teresa Martínez Competitividade na Indústria do Vestuário: Uma Avaliação a partir da Perspectiva das Redes de Empresas *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVIII, 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005, CD ROM.*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico 2000 – Resultados do Universo. Disponível em:
<http://www1.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/tabelagrandes_regioes>.
Acesso em: 28 out.2007.

IBRAFLORE - Instituto Brasileiro de Floricultura. *Análise de Risco de Pragas*. Ano VIII, nº 34, Maio e Junho de 2002a

_____. *Produtores do VEILING HOLAMBRA associam-se ao Ibraflor*. Ano VIII, n. 34, maio/jun. 2002b.

INSTITUTO AGROPOLOS DO CEARÁ

Disponível em: <<http://www.agropolos.org.br>>. Acesso em: 04.jan.2008.

INTERNATIONAL TRADE CENTER UNCTAD/WTO. CUT FLOWERS: *A study of major markets*. Geneva, ITC, 1997.

KRUGMAN, Paul R. e OBSTFELD, Maurice. *Economia Internacional: Teoria e Política*. São Paulo: Makron Books, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. São Paulo: Atlas, 1992.

LEITÃO, Ana Paula Sá. *Produção de Flores Tropicais*. Fortaleza: Instituto de Desenvolvimento da Fruticultura e Agroindústria / Sindicato dos Produtores de Frutas do Estado do Ceará, 68p. II, 2001.

LOCKETT, Andy. Edith Penrose's Legacy to the Resource-Based View. *Managerial and Decision Economics*. 26: 83-98, 2005.

LOPES NETO, Alfredo, *O que é cluster?* Revisão bibliográfica, Workshop em Chihuahua – México e Iniciativa pelo Nordeste/Alfredo Lopes Neto. Fortaleza: Edições IPLANCE, 1998. 204p.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1997, v.1, p. 276-347.
OLIVEIRA, Alfredo Augusto Porto. *Floricultura: caracterização e mercado*. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2007. 180p. – (Série Documentos do ETENE, n.16)

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J., *Safári de Estratégia*, Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva?* Cynthia A. Montgomery, Michael E. Porter: tradução de Bazán Tecnologia e Linguística – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PENG, Mike. *Global Strategy. Leveraging resources and capabilities*. Thomson, 2006, cap. 3, p.75-97, 2006.

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

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann, HOOLEY, Graham. Impacto dos Recursos da Empresa na Performance de Inovação. *Revista de Administração de Empresas-RAE*, volume 47, n.4, out./dez. 2007.

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

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomia*. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PORTAL BRASIL. Holanda (Países Baixos). 2002. Disponível em:
<http://www.portalbrasil.eti.br/europa_holanda.htm>. Acesso em: 29 out.2007.

PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1989a.

_____. A Hora da Estratégia. *Revista HSM Management*, nov./dez. 1997.

_____. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

_____. Clusters and the New Economics Competitions. *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 6, nov./dez. 1998.

_____. *Competição - On competition: estratégias competitivas essenciais*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro; Campus, 1999a.

_____. Clusters e competitividade. *Revista HSM Management*, n. 15, jul./ago. 1999b.

_____. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; 2. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

_____. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, p. 73-93, mar./abr. 1990.

_____. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A Garcia Gomez. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989b.

_____. STERN, Scott. Inovação e localização de mãos dadas. *Revista HSM Management*, ano 5, n. 30, jan./fev. 2002.

.PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May, 1990.

PRAHALAD, C.K. A Competência Essencial. *Revista HSM Management*, ano 1, n. 1 mar./abr. 1997

REBELATTO, Marcio José, WITTMANN, Milton Luiz Cooperação empresarial: um estudo do cluster industrial moveleiro de Coronel Freitas – Santa Catarina In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVIII, 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005, CD ROM.

RICARDO, David, *Princípios de Economia Política e Tributação*. São Paulo: Abril Cultural, 1982 (Coleção Os Economistas).

SALOMON, Décio Vieira. *Como fazer uma monografia*. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

SARTOR, Juliane, *Cadeia de flores e plantas ornamentais de jardim em Pareci Novo – Rio Grande do Sul*. 117 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: UFRS, 2001.

SCHUMPETER, Joseph A, *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

_____. *Teorias Econômicas - De Marx a Keynes*. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior. Panorama Setorial – Flores e Plantas Ornamentais. Ano V, n. 31, Mar. 2002a.

_____. *AliceWeb*. 2007. Disponível em:
<<http://www.portaldoexportador.gov.br/Aliceweb>>. Acesso em: 11 out.2007.

TONDOLO, V.A.G. e BITENCOURT, C.C. Uma Perspectiva Baseada em Recursos no Agronegócio Cooperativo: O Caso CCGL. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVIII, 2005, Brasília. Anais...* Brasília: ANPAD, 2005, CD ROM.

URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander Patz. *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos o caso da terceira Itália*. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

VIANA, Ronaldo Mariano de Medeiros. *Análise Crítica do Setor Coureiro do Estado da Bahia Segundo a Metodologia de Porter*. 72 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador: UFBA, 1987.

WERNEFELT, B. A. A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, p.171-173, 1984.

_____. A resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, v.16, p.171-174, 1995.

YIP, George S, JOHNSON, Gerry Transforming Strategy. *Business Strategy Review*, p.11-15, 2007.

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos produtores

LEVANTAMENTO GERAL DA SITUAÇÃO ATUAL DO SETOR DE FLORES NO ESTADO DO CEARÁ

Dados sobre o entrevistado

Nome do Entrevistado: _____

Cargo/Posição atual dentro da firma: _____

Tempo de trabalho na firma: _____

Caracterização da Empresa

1.1 - Identificação

- a) Nome ou razão social: _____
- b) Cidade: _____
- c) Distrito: _____
- d) Telefone: _____ Fax: _____ E-mail: _____

1.2 - Dados gerais

- e) Setor de atividade: Flores
- f) Principal produto: _____
- g) Produto secundário: Sim () Qual: _____ Não ()
- h) Ano de início das atividades: _____
- i) Administração da empresa: Familiar () Não familiar ()
- j) Capital da Empresa é oriundo de recursos: Próprios: ____ %

Terceiros: Pessoa física: ____%
 Pessoa jurídica: ____%
 Instituições financeiras: ____%

- k) A empresa pertence a um grupo empresarial? Sim () Não ()
 l) A empresa produz para o mercado: Local ____% Nacional ____% Exterior ____%
 Se nacional para qual ou quais Estado (s): _____
 Se internacional qual ou quais País (es): _____

1.3 - Dados comerciais

- m) Quantidade total produzida nos últimos três anos (em caixas - dúzias):

- n) Distribuição atual das vendas totais (em %):

Mercado local (Ceará): _____
 Mercado regional (outros Estados do Nordeste): _____
 Mercado nacional (outros Estados fora do Nordeste): _____
 Mercado externo: _____

- o) Faturamento bruto anual: () R\$ _____ () US\$ _____
 p) Quantidade de hectares plantados: _____ hectares
 q) Qual a atividade principal do seu comprador?
 () Floricultura
 () Funerária
 () outras _____

1.4 - Recursos humanos: N° de funcionários: Na Produção _____ Na Administração _____ N° de Sócios: _____

	Nenhuma	1° grau	2° grau	3° grau
1. Escolaridade dos funcionários da produção				
2. Escolaridade dos funcionários da administração				
3. Escolaridade dos sócios				
	Estados			
		Do município	Do Estado	Outros
4. Origem dos funcionários da produção (Naturalidade)				
5. Origem dos funcionários da administração				
6. Origem dos sócios				
		0-1 SM	1,1 – 3 SM	Acima de 3
7. Salário médio dos funcionários da produção				
8. Salário médio dos funcionários da administração				

2 - Intenções de investimentos

2.1 - Considerando os próximos 4 (quatro) anos, a sua empresa pretende expandir ou melhorar sua produção/produktividade a partir de novos investimentos?

- a) Sim () b) Não () c) Não sei avaliar ()

2.2 - Assinale o grau de importância que poderia ser atribuído a cada item abaixo relativamente aos motivos que mais impedem (ou impediriam) sua empresa de realizar novos investimentos nos próximos quatro anos.

	Item	Muito	Médio	Pouco
2.2.1	Insuficiência de capital			

2.2.2	Dificuldade de acesso a tecnologias mais modernas			
2.2.3	Dificuldade de acesso à assistência/consultoria técnica			
2.2.4	Deficiência relacionada à oferta de treinamento de RH			
2.2.5	Crédito insuficiente ou condições inadequadas (acesso, prazo, garantias)			
2.2.6	Restrições do mercado nacional ao(s) produto(s) da empresa			
2.2.7	Falta de cultura de consumo de flores no País			
2.2.8	Falta de infra-estrutura logística (transporte deficiente)			
2.2.9	Outras deficiências. Especifique			

2.3 - Assinale o grau de importância que poderia ser atribuído a cada item abaixo quanto à motivação para sua empresa investir nos próximos quatro anos.

	Item	Muito	Médio	Pouco
2.3.1	Melhoria na área de capacitação de funcionários			
2.3.2	Melhoria de acesso a informações sobre o mercado interno			
2.3.3	Melhoria na infra-estrutura econômica			
2.3.4	Melhoria na quantidade e condições de crédito (acesso, garantias, prazo)			
2.3.5	Apoio governamental			
2.3.6	Assistência/consultoria técnica			
2.3.7	Outras. Especifique			

2.4. A sua empresa atua no mercado internacional?

() Sim () Não

Por quê?

2.5 - Quanto à produção:

2.5.1. Aumento da produção/produktividade visando o mercado interno (nacional, regional ou estadual): _____

2.5.2. A empresa pretende diversificar a sua produção?

() Sim () Não

Por quê?

3 - Atratividade da indústria

3.1 - Quais os motivos que levaram sua empresa a investir no setor de flores?

4 - Forças competitivas

4.1 - AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES (Barreiras de Entrada): Assinale, das alternativas abaixo, aquela mais difícil de transpor quando da implantação da empresa, assinalando o grau de importância que poderia ser atribuído a cada item abaixo.

	Item	Muito	Médio	Pouco
4.1.1	Exigência de capital para instalação da empresa			
4.1.2	Restrições governamentais/ambientais			
4.1.3	Acesso aos insumos necessários (mudas, sementes, etc.)			
4.1.4	Acesso aos canais de distribuição para comercializar a produção			
4.1.5	Retaliação por parte das empresas já instaladas (por exemplo, não fornecimento de insumos)			
4.1.6	Necessidade de produzir em grande quantidade para compensar os custos (escala mínima viável)			
4.1.7	Exigência de <i>know-how</i> para produzir comercialmente			
4.1.8	Lealdade dos compradores às empresas já existentes (Identidade da marca)			
4.1.9	Redução da lucratividade em decorrência da entrada de novas empresas			
4.1.10	Outras. Especifique			

4.2 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS: Assinale o grau de importância que poderia ser atribuído a cada item abaixo relativamente à existência de produto substituto para a flor e como sua empresa lida com isto.

4.2.1. Existe algum produto substituto para flores e rosas?

() Sim () Não

Qual?

4.3 - PODER DE NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES: Assinale o grau de importância que poderia ser atribuído a cada item abaixo relativamente a como sua empresa vê os fornecedores.

	Item	Muito	Médio	Pouco
4.3.1	Existência de um número de fornecedores que garanta a organização do mercado			
4.3.2	A falta de fornecedores no estado do Ceará			
4.3.3	Significância do seu volume de compras para os fornecedores			
4.3.4	A existência de uma associação para compra de insumos			
4.3.5	Existência de intermediários para aquisição de insumos para produção			
4.3.6	Outras. Especifique			

4.4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO COM COMPRADORES: Assinale o grau de importância que poderia ser atribuído a cada item abaixo relativamente a como sua empresa se relaciona com os compradores.

	Item	Muito	Médio	Pouco
4.4.1	Conhecimento por parte do comprador de quanto custam realmente os insumos/os custos de produção de seus fornecedores (Informação perfeita)			
4.4.2	Concentração dos compradores em uma região determinada			
4.4.3	Compra de grande volume de sua produção pelo comprador			
4.4.4	Existência de custos extras para o comprador se comprasse de outra empresa			
4.4.5	Sensibilidade dos compradores à variação de preço			
4.4.6	Lealdade dos seus compradores (Identidade da marca)			
4.4.7	Capacidade ou condições dos seus compradores para produzir flores			
4.4.8	Outras. Especifique			

4.5 - RIVALIDADE EXISTENTE NA INDÚSTRIA: Assinale o grau de importância que poderia ser atribuído a cada item abaixo relativamente a como sua empresa encara a rivalidade existente e como cada item pode ou não acirrar a competição por mercados.

	Item	Muito	Médio	Pouco
4.5.1	Instalação de novas empresas de flores nos últimos três anos			
4.5.2	Diminuição do mercado potencial nos últimos três anos			
4.5.3	O impacto da diminuição dos preços pela entrada de concorrentes			
4.5.4	Elevado valor dos custos fixos (custos que independem da quantidade produzida)			
4.5.5	Elevado custos de transporte da produção para a comercialização por ser produto perecível			
4.5.6	Guerra de preços para obtenção de novos mercados ou manutenção dos atuais			
4.5.7	Diminuição da rentabilidade do setor de flores			
4.5.8	Ligação emocional com a atividade (que o impediria de partir para outro negócio)			
4.5.9	O impacto da diferenciação do produto na concorrência			

5 - Percepção das empresas com relação ao Ambiente Institucional

5.1 - Dê sua opinião sobre os problemas que atingem os principais componentes do Sistema de Apoio Institucional (órgãos oficiais, entidades públicas e privadas, associações de classe, ONG's, etc) no cumprimento de suas atribuições.

	Item	Problema grave	Problema moderado	Sem problemas
5.1.1	Ausência de importantes atribuições de apoio às			

	PMEs			
5.1.2	Superposição de atribuições entre as instituições			
5.1.3	Falta de clareza das principais atribuições das instituições			
5.1.4	Baixa efetividade (grau de cumprimento da missão) das instituições			
5.1.5	Outros (especifique)			

5.2 - Assinale abaixo os itens correspondentes às instituições com as quais sua empresa tem interagido nos últimos anos, indicando o grau de satisfação vinculado às mesmas.

	Item	Sem interação	Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito
5.2.1	Banco do Nordeste				
5.2.2	Caixa Econômica				
5.2.3	Banco do Brasil				
5.2.4	Senac				
5.2.5	Embrapa				
5.2.6	Universidades				
5.2.7	Institutos Tecnológicos				
5.2.8	ONG's				
5.2.9	Sebrae				
5.2.10	Senai				
5.2.11	Associações				
5.2.12	Governo Estadual				
5.2.13	Governo Federal				
5.2.14	IBRAFLOR-Instituto Brasileiro de Flores				
5.2.15	APEX-Agência de Promoção de Exportações				
5.2.16	Outros (especificar)				

5.3 - Considerando a área de assistência/consultoria técnica, a empresa estaria propensa a contratar serviços com custos (honorários, viagens, hospedagens etc) para:

	Item	Muito Propenso	Propenso	Não Pretendo Utilizar	Não Sei Informar
5.3.1	Desenvolvimento de projetos				
5.3.2	Desenvolvimento de Mercado				
5.3.3	Publicidade e Promoção				
5.3.4	Desenvolvimento de Produtos				
5.3.5	Desenvolvimento da Empresa				

6 - Levantamento das necessidades de inovação tecnológica

6.1 - Existe uma incerteza inerente à própria atividade: problemas de pragas e doenças, manejo de cultura e clima, a empresa faz um monitoramento e aplicação de produtos químicos constantes? Sim () Não ()

6.2 – A empresa detém uma tecnologia de aplicação de produtos que garanta uma maior eficiência? Sim () Não ()

6.3 – A empresa mantém-se atualizada em termos de tecnologia quanto a recursos para:

Sim
Não
Preparação do solo
Obtenção, seleção de sementes, mudas, etc
Plantio
Colheita
Acondicionamento, embalagem

7- Levantamento das possibilidades de formação de “Clusters”

Considerando o setor de flores e a localização dos produtores (proximidade), indique entre as afirmativas abaixo aquelas que você concorda e as que discorda.

	Item	Concorda	Discorda
7.1	Sozinho no negócio, é difícil competir		
7.2	Grupo de empresas chama a atenção de compradores, de fornecedores e do próprio governo		
7.3	Pequenas empresas, operando de forma articulada, tornam mais fácil a competição		
7.4	Reunião de pequenas empresas facilita o desenvolvimento local		
7.5	Grupo de empresas têm mais facilidade de participação em feiras no Brasil e no exterior		
7.6	Cooperação e espírito empreendedor entre empresas gera maior competitividade		
7.7	Sua empresa teria vantagens se trabalhasse em conjunto com outras?		

7.8 - Quanto ao nível de cooperação entre as empresas do setor você considera:

() Alto nível () Nível Médio () Baixo Nível

Quais os motivos que conduzem e/ou limitam o processo de cooperação entre os produtores de flores no Estado do Ceará?

7.9 Em geral as empresas do seu setor se organizam para:

() Treinamento de mão-de-obra

() Desenvolvimento de estudos mercadológicos

() Barganhar apoio governamental para infra-estrutura física (econômica e social), para o campo da tributação

- Na compra de insumos
- Na promoção/participação em eventos

7.10 –As empresas costumam cooperar para:

- comprar
- vender

7.11. O segmento de flores no Estado do Ceará possui uma associação?

- Sim
- Não

Qual o objetivo?

8 - Estratégias da Empresa – Que fatores caracterizam as estratégias (custos, diferenciação, enfoque).

8.1. A empresa mantém um sistema de controle de custos: Sim Não

8.2. As estratégias da Empresas são baseadas em:

- Custos (baixos custos)
- Diferenciação do Produto
- Existe uma indefinição na Empresa

8.3 – Qual a época ou data do ano que mais se vende flores?

- Dia das mães
- Dia dos namorados
- Dia de finados
- Outra data e/ou período _____

8.4 – Essa maior demanda durante essas datas influencia a sua oferta e/ou o preço de seu produto?

- Sim
- Não

8.5. Como identifica os seus compradores (clientes), ou seja, como realiza a abordagem de venda?

APÊNDICE B - *Sites* de Interesse da Floricultura - Ceará

Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior –
www.desenvolvimento.gov.br

Governo do Estado – www.ceara.gov.br

Correios – www.correios.com.br

Federação das Indústrias do Estado do Ceará – Centro Internacional de Negócios - www.sfiec.org.br/cin

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - CE
www.sebraece.com.br

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - www.senac.br

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI - www.dn.senai.br

Serviço Social da Indústria - SESI - www.sesi.org.br

Serviço Social do Comércio - SESC -www.sesc.com.br

- **Instituições Financeiras**

Banco Central do Brasil – www.bcb.gov.br

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES
www.bndes.gov.br

Banco do Brasil – www.bancodobrasil.com.br

BB Agronegócios Eletrônicos -www.agronegocios-e.com.br/agronegocios

Banco do Nordeste do Brasil - BNB– www.banconordeste.gov.br

- **Órgãos Públicos Nacionais**

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e tecnológico
www.cnpq.br

Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP - www.finep.gov.br

ANEXO A - Eventos Nacionais e Internacionais

Nome	Produto	Local	Calendário
JAPAN FLOWER GARDEN SHOW (**)		Chiba – Japão	MAR
GROWER EXPORT(**)		Atlanta – EEUU	JAN
IBERFLORA(**)		Valencia – Espanha	OUT
BLOEMENVAHTENTOONSTELING (**)		Aalsmer – Holanda	SET
BLOEMEN CORSO(**)		Hannover - Alemanha	SET
BLOEMEN CORSO(**)		Aalsmer – Holanda	AGO
AGRIFLOR DE LAS AMERICAS 2002(*)	Flores – variedades novas e clássicas, Tecnologia p/Horticultura e Floricultura	Quito(EQUADOR)	JUN
AGRIFLOWERS(*)	Flores Frescas, Tecnologia e Equipamento	Nova York(EUA)	SET
IBERFLORA(*)	Flores Tropicais	Valência(ESPANHA)	OUT
FLOWER TRADE SHOW(*)	Flores tropicais	Amsterdã(HOLANDA)	NOV
EVENTOS NACIONAIS			
AGRIFLOR BRASIL (*)	Flores, Plantas e sementes	São Paulo(BRASIL)	ABR
EXPOFLORA	Flores e Plantas da América Latina	Holambra-SP(BRASIL)	AGO A SET
FRUTAL	Frutas e Flores	Fortaleza-CE(BRASIL)	SET
FESTFLORA	Flores e Plantas Ornamentais	Fortaleza-CE(BRASIL)	AGO
HORTITEC	Exposição Técnica de Horticultura	Holambra-SP(BRASIL)	JUN
Florinvest	Flores e Plantas Ornamentais	Recife-PE(BRASIL)	ABR
FIAFLORA(**)		São Paulo-SP	OUT
MERCAFLORA(**)		Joinville-SC	MAR
ATIBAIA(**)		Atibaia-SP	SET
HFF (**)		São Paulo-SP	MAI
FEIRA DE DIST/ATAC/EXP.FLORES(**)		Rio de Janeiro-RJ	MAI
BLUMENFEST(**)		Domingos Martins-ES	SET
ENFLOR		Holambra-SP	JUL

(*) Fonte: Informativo Ibraflor (2002b) (**) Fonte de Dados: Ibraflor (2002a)

)

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)