



**CRISTIANO DENISON GOMES**

**ESTRATÉGIAS PARA O AUMENTO DE  
PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE FLORES:  
UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DE AGENTES  
DO AGRONEGÓCIO**

**LAVRAS - MG  
2013**

**CRISTIANO DENISON GOMES**

**ESTRATÉGIAS PARA O AUMENTO DE PARTICIPAÇÃO  
NO MERCADO DE FLORES: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA  
DE AGENTES DO AGRONEGÓCIO**

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

Orientador

Dr. Antônio Carlos dos Santos

**LAVRAS - MG  
2013**

**Ficha Catalográfica Elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca da UFLA**

Gomes, Cristiano Denison.

Estratégias para o aumento de participação no mercado de flores  
: uma análise sob a ótica de agentes do agronegócio / Cristiano  
Denison Gomes. – Lavras : UFLA, 2013.

161 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2013.

Orientador: Antônio Carlos dos Santos.

Bibliografia.

1. Agronegócio de flores. 2. Plantas ornamentais. 3. Agentes  
organizacionais. 4. Cadeia produtiva. 5. Floricultura. I. Universidade  
Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.916359

**CRISTIANO DENISON GOMES**

**ESTRATÉGIAS PARA O AUMENTO DE PARTICIPAÇÃO  
NO MERCADO DE FLORES: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA  
DE AGENTES DO AGRONEGÓCIO**

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

APROVADA em 26 de março de 2013

Dra. Simone Novaes Reis      EPAMIG

Dr. Ricardo de Souza Sette      UFLA

Dr. Antônio Carlos dos Santos

Orientador

**LAVRAS - MG  
2013**

*A minha esposa e companheira, Lenice, pelo apoio e dedicação constantes.*  
*Ao meu filho, amigo e irmão, Davi, por iluminar o meu caminho.*  
*Aos meus avós, Elza e Geraldo (in memoriam), pelos ensinamentos, educação e*  
*apoio ao longo da minha vida.*  
*A minha mãe, Maria Auxiliadora, pela vida e companheirismo.*  
*Aos meus familiares que me apoiaram ao longo de minha trajetória acadêmica.*

**DEDICO**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por tantas bênçãos e oportunidades concedidas em minha vida.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA), por meio do Departamento de Administração e Economia (DAE), pela oportunidade de realizar o mestrado acadêmico em Administração.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro fornecido por meio da bolsa de estudos.

Ao orientador, professor Dr. Antônio Carlos dos Santos, pela confiança, competência e orientações fundamentais durante todo o mestrado.

Aos professores membros da banca, Simone Novaes Reis e Ricardo de Souza Sette, pelas contribuições e ponderações importantes para o enriquecimento do trabalho.

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFLA, pelos conhecimentos transmitidos.

À secretaria do PPGA, pelos serviços prestados com eficiência e, especialmente, à secretária Deila Pereira Pinto, pela presteza e simpatia.

À Denise Vilma da Silva, pela contribuição e suporte durante o processo de pesquisa junto a diversos agentes.

Ao Mário Sérgio de Almeida, pela amizade, companheirismo, suporte e conhecimentos transmitidos durante a minha trajetória acadêmica.

Aos produtores de flores e plantas ornamentais da cidade de Barbacena e região, pela disponibilidade de informações e contribuição para a realização deste trabalho.

Aos proprietários das floriculturas da cidade de Barbacena e região, pela disponibilidade de informações e contribuição para a realização deste trabalho.

Às instituições que estão relacionadas com o agronegócio de flores e plantas ornamentais de Barbacena e região, Sebrae-MG, EPAMIG, CDL, Sindicómércio, SICOOB, Emater-MG, Sindicato rural de Barbacena, IF Sudeste de Minas, LC CON, APRAV, Secretaria de Agricultura de Alfredo Vasconcelos, Prefeitura Municipal de Barbacena e, especialmente, ABARFLORES.

Por fim, agradeço aos amigos, colegas e todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho. Minha eterna gratidão.

*“Quando tudo nos parece dar errado acontecem coisas boas que não teriam  
acontecido se tudo tivesse dado certo.”*

Renato Russo



## RESUMO

O agronegócio de flores e plantas ornamentais tem grande representatividade no contexto econômico e social, uma vez que permite a atividade agrícola em pequenas propriedades rurais, além de demandar significativa mão de obra. A microrregião de Barbacena, MG, representa um dos principais polos de produção de Minas Gerais, com vocação consolidada para a produção de flores de corte, com destaque para as rosas. No entanto, questões relacionadas com o processo de comercialização e distribuição têm sido fatores limitantes para o crescimento do setor na região. Este trabalho foi realizado com o objetivo de identificar as estratégias que estão sendo utilizadas pelos agentes para a coordenação do agronegócio de flores em Barbacena, MG, no intuito de aumentar a participação no mercado. Ressalta-se que uma das principais condições para o desenvolvimento do mercado de flores são os mecanismos de coordenação que possibilitam incentivar a cooperação entre os agentes envolvidos com o setor. Mediante isso, foi questionado se as estratégias identificadas estão sendo suficientes para o aumento de participação no mercado de flores. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, juntos aos agentes da cadeia produtiva de flores (produtores e floriculturas) e com os seus agentes organizacionais. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, utilizando-se questionários como roteiro, paralelamente com a pesquisa documental. Como resultado, identificou-se que as principais estratégias para promover o aumento de participação no mercado de flores são: a construção do centro de comercialização e distribuição, um convênio com o governo mineiro para a construção deste mercado e a realização anual da tradicional Festa das Rosas e Flores de Barbacena. No entanto, mesmo que tenham sido identificadas diversas estratégias, a maioria dos agentes acredita que tais ações são, em sua maioria, insuficientes para o aumento de participação no mercado. Foi possível chegar a esta conclusão devido à falta de mecanismos de coordenação, aos diversos conflitos entre os elos da cadeia produtiva e principalmente, à ausência de um alinhamento estratégico entre os agentes.

Palavras-chaves: Coordenação. Aumento de participação no mercado. Agronegócio de flores e plantas ornamentais.

## ABSTRACT

Agribusiness flowers and ornamental plants have great representation in economic and social context since it allows the agriculture on small farms besides demanding significant hand labor. The micro-region of Barbacena, MG is one of the main centers of production of Minas Gerais, with consolidated vocation for the production of cut flowers especially roses. However, issues related to the process of marketing and distribution have been limiting factors for growth of the sector in the region. This work was carried out in order to identify the strategies that are being used by agents to coordinate the flower agribusiness in Barbacena MG in order to increase market share. It is noteworthy that one of the main conditions for the development of the flower market are the coordination mechanisms that enable encourage cooperation between the agents involved in the sector. Through this, it was questioned whether the strategies identified are sufficient to increase the market share of flowers. Therefore, we carried out a qualitative research together with the productive chain of flowers (producers and flower shops) and their organizational agents. Data collection was conducted through semi-structured interviews using questionnaires as a guide, along with the documentary research. As a result, it was identified that the main strategies to promote increased participation in the flower market are: the construction of the center of marketing and distribution, an agreement with the state government for the construction of this market and the performance of the traditional annual Festival of Roses and Flowers of Barbacena. However, even though several strategies have been identified, most agents believe that such actions are mostly insufficient to increase market share. It was possible to reach this conclusion due to lack of coordination mechanisms, the various conflicts between the links of the production chain, and especially the absence of a strategic alignment between agents.

Keywords: Coordination. Increase in market share. Agribusiness of flowers and ornamental plants.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

|                  |                                                                                 |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| ABARFLORES       | Associação Barbacenense dos Produtores de Rosas, Flores de Corte, Vasos e Mudas |
| ACIB             | Associação Comercial de Barbacena                                               |
| APRAV            | Associação dos Produtores de Alfredo Vasconcelos                                |
| CDL              | Câmara dos Dirigentes Lojistas                                                  |
| CEAGESP          | Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo                        |
| CEASA CAMPINAS   | Centrais de Abastecimento de Campinas S.A.                                      |
| COOPERFLORA      | Cooperativa dos Floricultores                                                   |
| CSA              | Enfoque de Sistemas de <i>Commodities</i>                                       |
| ECT              | Economia dos Custos de Transação                                                |
| Emater           | Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural                                 |
| EPAMIG           | Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais                                |
| FLORANET         | Floranet Serviços Administrativos Ltda.                                         |
| GEOR             | Gestão estratégica orientada para resultados                                    |
| IBGE             | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística                                 |
| IBRAFLOR         | Instituto Brasileiro de Floricultura                                            |
| IEF              | Instituto Estadual de Florestas                                                 |
| IF Sudeste Minas | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Sudeste de Minas          |
| IMA              | Instituto Mineiro de Agropecuária                                               |
| MAPA             | Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento                             |
| SEBRAE           | Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas                         |

|                  |                                                  |
|------------------|--------------------------------------------------|
| SENAC            | Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial       |
| SICOOB           | Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil     |
| Sindcomércio     | Sindicato do Comércio de Barbacena               |
| SPSS             | Pacote Estatístico para as Ciências Sociais      |
| UNIFLOR          | Cooperativa União Barbacenense dos Floricultores |
| UNIPAC           | Universidade Presidente Antônio Carlos           |
| Veiling Holambra | Cooperativa Veiling Holambra                     |

## LISTA DE FIGURAS

|           |                                                                                                                    |    |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1  | Visão da cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais.....                                                     | 30 |
| Figura 2  | Enfoque de sistemas de <i>agribusiness</i> .....                                                                   | 45 |
| Figura 3  | Sistema de <i>agribusiness</i> e transações típicas .....                                                          | 48 |
| Figura 4  | Modelo teórico de análise da pesquisa .....                                                                        | 52 |
| Figura 5  | Sistema agroindustrial de flores de Barbacena, MG .....                                                            | 67 |
| Figura 6  | Sexo dos produtores de flores e plantas ornamentais entrevistados.....                                             | 69 |
| Figura 7  | Faixa de idade dos produtores de flores e plantas ornamentais entrevistados.....                                   | 69 |
| Figura 8  | Estado civil dos produtores de flores e plantas ornamentais entrevistados.....                                     | 70 |
| Figura 9  | Escolaridade dos produtores de flores e plantas ornamentais entrevistados.....                                     | 70 |
| Figura 10 | Tempo de atuação dos produtores de plantas ornamentais entrevistados.....                                          | 71 |
| Figura 11 | Fatores que motivaram os produtores entrevistados a trabalharem com flores.....                                    | 71 |
| Figura 12 | Área total da propriedade dos produtores de flores e plantas ornamentais entrevistados. ....                       | 72 |
| Figura 13 | Área da propriedade destinada à produção de flores, pelos produtos entrevistados.....                              | 72 |
| Figura 14 | Número de funcionários que trabalham com o produtor de flores e plantas ornamentais em sua propriedade rural ..... | 73 |
| Figura 15 | Forma de cultivo das flores e plantas ornamentais dos produtores entrevistados.....                                | 74 |

|           |                                                                                                                                      |    |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 16 | Produtos comercializados pelos produtores de flores e plantas ornamentais entrevistados. ....                                        | 76 |
| Figura 17 | Principais mercados consumidores dos produtores de flores e plantas ornamentais entrevistados. ....                                  | 77 |
| Figura 18 | Regiões atendidas pelos produtores de flores e plantas ornamentais entrevistados. ....                                               | 77 |
| Figura 19 | Quem realiza a comercialização das flores dos produtores entrevistados.....                                                          | 78 |
| Figura 20 | Meio de transporte que os produtores entrevistados utilizam para comercializar as flores.....                                        | 79 |
| Figura 21 | Produtores de flores e plantas que mantêm ponto de venda próprio? .....                                                              | 80 |
| Figura 22 | Tempo de atuação das floriculturas no mercado .....                                                                                  | 81 |
| Figura 23 | Fatores que motivaram a abertura das floriculturas .....                                                                             | 82 |
| Figura 24 | Principal foco de atuação das floriculturas estudadas. ....                                                                          | 83 |
| Figura 25 | Quantidade de funcionários nas floriculturas estudadas. ....                                                                         | 84 |
| Figura 26 | Principais fornecedores das floriculturas estudadas.....                                                                             | 85 |
| Figura 27 | Localidades nas quais as floriculturas comercializam seus produtos.....                                                              | 85 |
| Figura 28 | Perfil do consumo nas floriculturas estudadas. ....                                                                                  | 86 |
| Figura 29 | Avaliação da qualidade dos produtos de fornecedores de Barbacena e região, segundo os proprietários das floriculturas ....           | 88 |
| Figura 30 | Avaliação da variedade de produtos de fornecedores de Barbacena e região, segundo os proprietários das floriculturas ....            | 88 |
| Figura 31 | Avaliação dos preços e condições de pagamento de fornecedores de Barbacena e região, segundo os proprietários das floriculturas..... | 89 |
| Figura 32 | Principal mercado concorrente das floriculturas estudadas.....                                                                       | 90 |

|           |                                                                                                                                                                |     |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 33 | Agentes organizacionais possuem foco de atuação específico para o setor de floricultura?.....                                                                  | 98  |
| Figura 34 | Grau de relevância do setor de floricultura para a economia regional de Barbacena, segundo a ótica dos agentes organizacionais entrevistados.....              | 100 |
| Figura 35 | Qualificação do cenário atual (mercado consumidor) do setor de floricultura na microrregião de Barbacena, MG, segundo seus agentes.....                        | 102 |
| Figura 36 | Grau dificuldade dos produtores e floriculturas para comercializar seus produtos na microrregião de Barbacena, MG.....                                         | 103 |
| Figura 37 | Percentual médio de investimento em campanhas de publicidade e propaganda de produtores e floriculturas, em relação ao gasto mensal.....                       | 107 |
| Figura 38 | Principal meio de divulgação utilizado pelos produtores e floriculturas.....                                                                                   | 108 |
| Figura 39 | Questionamento sobre os produtores e floriculturas terem página na internet para divulgação e vendas de seus produtos ...                                      | 109 |
| Figura 40 | Grau de interação entre os agentes que compõem o agronegócio de flores na microrregião de Barbacena, MG, segundo a ótica de seus agentes.....                  | 112 |
| Figura 41 | Grau de concordância dos agentes do agronegócio de flores quanto ao fato da falta de interação entre eles dificultar o aumento de participação no mercado..... | 114 |
| Figura 42 | Nível de suficiência da atuação da ABARFLORES em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes.....                                  | 115 |

|           |                                                                                                                                                               |     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 43 | Nível de suficiência da atuação das instituições de representação do comércio em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes..... | 116 |
| Figura 44 | Nível de suficiência da atuação dos supermercados (autosserviços) em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes .....            | 118 |
| Figura 45 | Nível de suficiência da atuação dos produtores de flores/plantas ornamentais em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes.....  | 119 |
| Figura 46 | Nível de suficiência da atuação das floriculturas em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes.....                             | 122 |
| Figura 47 | Nível de suficiência da atuação das instituições de ensino em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes .....                   | 123 |
| Figura 48 | Nível de suficiência da atuação das instituições financeiras em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes .....                 | 125 |
| Figura 49 | Nível de suficiência da atuação das instituições de pesquisa e extensão rural em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes..... | 126 |
| Figura 50 | Nível de suficiência da atuação do SEBRAE-MG em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes.....                                  | 127 |
| Figura 51 | Nível de suficiência da atuação das empresas de consultoria e treinamento em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes.....     | 128 |



|           |                                                                                                                                                      |     |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 52 | Nível de suficiência da atuação do Sindicato Rural em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes.....                   | 129 |
| Figura 53 | Nível de suficiência da atuação da Prefeitura Municipal de Barbacena em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes..... | 130 |
| Figura 54 | Nível de suficiência da atuação do poder público estadual e federal em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes.....  | 131 |

## LISTA DE TABELAS

|          |                                                                                                                                             |     |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1 | Localização dos produtores de flores e plantas ornamentais.....                                                                             | 58  |
| Tabela 2 | Localização das floriculturas.....                                                                                                          | 59  |
| Tabela 3 | Variedades de flores e plantas ornamentais cultivadas pelos produtores.....                                                                 | 75  |
| Tabela 4 | Aspectos que os agentes organizacionais consideram importantes para uma empresa do setor de Floricultura ser competitiva.....               | 100 |
| Tabela 5 | Principais barreiras para o aumento de participação no mercado de floricultura na microrregião Barbacena segundo seus agentes.....          | 104 |
| Tabela 6 | Resumo da avaliação das principais estratégias utilizadas por agentes do agronegócio de flores para ampliar a participação de mercado ..... | 132 |

## LISTA DE QUADROS

|          |                                                                                                                                                   |     |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1 | Pontos de vista da evolução da demanda de flores.....                                                                                             | 37  |
| Quadro 2 | Mudanças na forma predominante da demanda de flores .....                                                                                         | 38  |
| Quadro 3 | Relação dos agentes organizacionais .....                                                                                                         | 56  |
| Quadro 4 | Períodos do ano em que ocorrem os maiores volumes de<br>venda de flores e plantas ornamentais segundo os Produtores.....                          | 79  |
| Quadro 5 | Períodos do ano em que ocorrem os maiores volumes de<br>venda de flores e plantas ornamentais segundo as Floriculturas...                         | 87  |
| Quadro 6 | Agentes organizacionais pesquisados e respectivos foco de<br>atuação.....                                                                         | 97  |
| Quadro 7 | Projetos / programas / políticas desenvolvidos pelos Agentes<br>organizacionais para o agronegócio de flores de Barbacena e<br>região.....        | 98  |
| Quadro 8 | Principais motivos pelos quais os produtores e floriculturas<br>não possuem página na Internet para divulgação e vendas de<br>seus produtos ..... | 109 |
| Quadro 9 | Principais estratégias utilizadas por agentes do agronegócio de<br>flores para ampliar a participação no mercado.....                             | 110 |

## SUMÁRIO

|              |                                                                                  |           |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                          | <b>22</b> |
| <b>1.1</b>   | <b>Objetivo geral .....</b>                                                      | <b>23</b> |
| <b>1.2</b>   | <b>Objetivos específicos.....</b>                                                | <b>23</b> |
| <b>1.3</b>   | <b>Justificativa .....</b>                                                       | <b>23</b> |
| <b>2</b>     | <b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                                 | <b>25</b> |
| <b>2.1</b>   | <b>Contextualização do agronegócio de flores e plantas ornamentais.....</b>      | <b>25</b> |
| <b>2.2</b>   | <b>Cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais .....</b>                    | <b>29</b> |
| <b>2.3</b>   | <b>Distribuição e comercialização de produtos do agronegócio de flores .....</b> | <b>31</b> |
| <b>2.3.1</b> | <b>O perfil do consumidor de flores e plantas ornamentais .....</b>              | <b>34</b> |
| <b>2.3.2</b> | <b>Análise da demanda de flores e suas particularidades.....</b>                 | <b>36</b> |
| <b>2.3.3</b> | <b>Principais meios de distribuição e comercialização de flores .....</b>        | <b>40</b> |
| <b>2.4</b>   | <b>Estrutura de governança e coordenação de cadeia produtiva .....</b>           | <b>42</b> |
| <b>2.5</b>   | <b>Estratégias para ampliar a participação no mercado de flores....</b>          | <b>49</b> |
| <b>2.6</b>   | <b>Modelo teórico de análise.....</b>                                            | <b>51</b> |
| <b>2.7</b>   | <b>Pressupostos .....</b>                                                        | <b>53</b> |
| <b>3</b>     | <b>METODOLOGIA .....</b>                                                         | <b>55</b> |
| <b>3.1</b>   | <b>Tipo e método de pesquisa .....</b>                                           | <b>55</b> |
| <b>3.2</b>   | <b>Objeto de estudo .....</b>                                                    | <b>55</b> |
| <b>3.3</b>   | <b>Instrumento de coleta de dados.....</b>                                       | <b>57</b> |
| <b>3.4</b>   | <b>Análise e interpretação dos dados.....</b>                                    | <b>61</b> |
| <b>4</b>     | <b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>                                              | <b>62</b> |
| <b>4.1</b>   | <b>Agronegócio de flores na microrregião de Barbacena, MG .....</b>              | <b>62</b> |
| <b>4.1.1</b> | <b>Contextualização do mercado de flores e plantas ornamentais....</b>           | <b>63</b> |
| <b>4.1.2</b> | <b>Estrutura de governança e coordenação .....</b>                               | <b>65</b> |

|                |                                                                                                                                                         |            |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.1.3</b>   | <b>Caracterização dos produtores de flores e plantas ornamentais.....</b>                                                                               | <b>68</b>  |
| <b>4.1.3.1</b> | <b>Perfil dos produtores de flores e plantas ornamentais.....</b>                                                                                       | <b>69</b>  |
| <b>4.1.3.2</b> | <b>Processo de comercialização dos produtores de flores e plantas ornamentais .....</b>                                                                 | <b>75</b>  |
| <b>4.1.4</b>   | <b>Caracterização das floriculturas.....</b>                                                                                                            | <b>80</b>  |
| <b>4.1.4.1</b> | <b>Perfil das floriculturas .....</b>                                                                                                                   | <b>80</b>  |
| <b>4.1.4.2</b> | <b>Processo de comercialização das floriculturas.....</b>                                                                                               | <b>85</b>  |
| <b>4.1.5</b>   | <b>Caracterização dos agentes organizacionais.....</b>                                                                                                  | <b>90</b>  |
| <b>4.1.5.1</b> | <b>Descrição dos agentes organizacionais identificados.....</b>                                                                                         | <b>91</b>  |
| <b>4.1.5.2</b> | <b>Perfil dos agentes organizacionais .....</b>                                                                                                         | <b>97</b>  |
| <b>4.1.5.3</b> | <b>Percepções do mercado de flores sob a ótica dos agentes organizacionais .....</b>                                                                    | <b>99</b>  |
| <b>4.2</b>     | <b>Cenário atual e barreiras que dificultam o aumento de participação no mercado de flores e plantas ornamentais, segundo a ótica dos agentes .....</b> | <b>101</b> |
| <b>4.3</b>     | <b>Estratégias utilizadas por agentes do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena, MG, para ampliar a participação de mercado.....</b>        | <b>105</b> |
| <b>4.3.1</b>   | <b>Estratégias de divulgação e vendas dos produtores e floriculturas.....</b>                                                                           | <b>106</b> |
| <b>4.3.2</b>   | <b>Principais estratégias identificadas para aumentar a participação no mercado de flores .....</b>                                                     | <b>110</b> |
| <b>4.4</b>     | <b>Avaliações das estratégias identificadas sob a ótica dos agentes do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena, MG.....</b>                  | <b>111</b> |
| <b>4.4.1</b>   | <b>Processo de interação entre os agentes do agronegócio de flores .....</b>                                                                            | <b>111</b> |

|       |                                                                                                     |     |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.4.2 | <b>Análise de suficiência das estratégias sob a ótica dos agentes do agronegócio de flores.....</b> | 114 |
| 4.5   | <b>Síntese dos resultados alcançados .....</b>                                                      | 131 |
| 5     | <b>CONCLUSÃO .....</b>                                                                              | 134 |
|       | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                                            | 136 |
|       | <b>ANEXOS .....</b>                                                                                 | 142 |

## 1 INTRODUÇÃO

A produção de flores e plantas ornamentais vem tendo resultados positivos, devido à ampliação do consumo nos países desenvolvidos e, especialmente, em razão da expansão do mercado interno brasileiro. Isto se deve, principalmente, às condições climáticas favoráveis nas regiões produtoras e ao acesso facilitado a novas tecnologias e técnicas de cultivo avançadas. Conforme estimativas do Instituto Brasileiro de Floricultura - IBRAFLOR (2011), o crescimento do setor de Floricultura foi de 7%, em 2009 e de 15%, em 2010.

Em Minas Gerais, a microrregião de Barbacena representa um dos principais polos de produção de flores e plantas ornamentais, com vocação consolidada, principalmente para a produção de flores de corte, com destaque para as rosas. No entanto, questões ligadas à logística e à comercialização têm sido fatores limitantes para um crescimento expressivo do setor de floricultura, além de seu mercado regional ser instável e cíclico e as exportações ocorrerem em pequenas escalas (BUAINAIN; BATALHA, 2007). Além disso, o setor, como um todo, ainda carece de estratégias de marketing mais claras e objetivas, para sensibilizar e levar o consumidor a comprar mais flores (SALOMÉ, 2007).

No que tange às estratégias para ampliar a participação no mercado de flores, e em face da escassez de informações mais recentes, fez-se necessária uma investigação, em profundidade, acerca do que vem sendo feito no contexto do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena, MG. É necessário verificar, pela ótica dos principais agentes, se tais estratégias estão sendo suficientes para aumentar a participação no mercado de flores desta região.

A questão que norteou esta pesquisa foi: as estratégias que os agentes do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena, MG, estão utilizando para

coordenar as ações para o aumento de participação no mercado de flores estão sendo suficientes?

### **1.1 Objetivo geral**

Identificar as estratégias que estão sendo utilizadas pelos agentes para a coordenação do agronegócio de flores em Barbacena, no intuito de aumentar a participação no mercado.

### **1.2 Objetivos específicos**

- a) Verificar quais são as maiores barreiras para o aumento de participação no mercado de flores de Barbacena, sob a ótica de seus agentes.
- b) Identificar as principais estratégias utilizadas por agentes do agronegócio de flores para aumentar a participação no mercado.
- c) Verificar, pela ótica dos agentes, se as estratégias utilizadas estão sendo suficientes para ampliar a participação no mercado de flores.

### **1.3 Justificativa**

O presente trabalho justifica-se pela necessidade de ampliar os estudos acerca dos mecanismos de coordenação voltados para desenvolvimento mercadológico do setor de floricultura, aliado a estratégias para o aumento de participação no mercado de flores e plantas ornamentais.

Justifica-se a escolha da microrregião de Barbacena, MG, pela sua representatividade, tradição e grande potencial produtivo de flores e plantas ornamentais, no cenário regional, mineiro e até brasileiro. Além disso, constata-se que o agronegócio de flores é importante para o desenvolvimento local, além



de proporcionar emprego e renda, contribuir para a fixação das famílias no meio rural e ter enorme potencial turístico para Barbacena e região.

Quanto à relevância da pesquisa, acredita-se na possibilidade de ser uma referência para criação de estratégias mais eficientes para o setor de floricultura, baseadas na cooperação de seus agentes, assim visando um obter incremento na competitividade de toda a sua cadeia produtiva.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção está dividida, basicamente, em quatro partes, de acordo com o aspecto discutido. Na primeira parte, faz-se uma contextualização do agronegócio de flores e plantas ornamentais, além de apresentar características da cadeia produtiva de flores e informações sobre a distribuição e a comercialização de produtos deste agronegócio. Na segunda parte, apresenta-se uma revisão acerca de conceito de estrutura de governança e mecanismos de coordenação. Na terceira parte são abordados aspectos teóricos acerca de estratégias para ampliar a participação no mercado de flores. Ao final, na quarta parte, é apresentado o modelo teórico de pesquisa e alguns pressupostos importantes para direcionar este trabalho.

### **2.1 Contextualização do agronegócio de flores e plantas ornamentais**

O conceito de agronegócio (*agribusiness*) foi criado por David e Goldberg (1957), referindo-se à soma total de todas as operações envolvidas na manufatura, distribuição de insumos para a unidade de produção rural; as operações de produção e gestão que ocorrem nesta unidade de produção; e o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos das unidades de produção rurais e de seus subprodutos. De forma sucinta, o agronegócio é estruturado nos segmentos: o fornecedor de insumos, o produtor e a produção propriamente dita e, ao final, o processamento e a distribuição da produção.

As atividades de cultivo em escala comercial das flores iniciaram-se em meados do século XIX, nos países desenvolvidos da Europa e nos EUA. Mas, quando se consideram as técnicas modernas de cultivo protegido por estufas e telas, a comercialização começou somente depois da Segunda Guerra Mundial. Após este período surgiram grandes regiões exportadoras quem a partir da

diversificação do consumo de flores e plantas, passaram a negociar seus produtos (mudas, sementes, insumos e materiais diversos), além de suas fronteiras, fazendo com que a floricultura fosse reconhecida como a florabusiness (TSUBOI; TSURSHIMA, 2009).

A produção de flores no Brasil, para fins comerciais, iniciou-se em meados dos anos 1950, com atraso de cerca de 100 anos em relação à Europa e aos EUA. A floricultura tornou-se um negócio lucrativo, devido a iniciativas de imigrantes, principalmente portugueses, japoneses, italianos, alemães e holandeses. Foi somente na década de 1980, após acompanhar as tendências mundiais e diversificarem-se, que as regiões produtoras do Brasil iniciaram as atividades de exportação de flores e plantas ornamentais (ALMEIDA; AKI, 1995; TSUBOI; TSURSHIMA, 2009).

O comércio mundial de flores e plantas ornamentais está concentrado na União Europeia, nos EUA e no Japão. Outros destaques são a Colômbia, o Equador e a Costa Rica. O principal consumidor mundial de produtos do agronegócio de flores é a União Europeia, sendo a Holanda a maior produtora de flores e folhagens para esse mercado, seguida por Quênia, Israel, Colômbia e Espanha. A Holanda também domina o consumo e a comercialização de flores, ou seja, é o maior exportador e importador de produtos de floricultura. Já o Brasil tem um grande mercado interno e consome quase tudo o que produz. No entanto, mesmo que o cultivo brasileiro de flores seja realizado em grandes áreas, o fluxo de exportação ainda é baixo, especialmente devido a questões burocráticas e de logística de armazenamento e distribuição (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

O agronegócio de flores no Brasil é constituído por pequenos produtores com uma grande variedade de espécies e por grandes produtores com poucas linhas de produção (número reduzido de espécies cultivadas). Geralmente, a tecnologia empregada na produção não é homogênea e nem moderna, reduzindo,

dessa forma a necessidade de grandes investimentos iniciais para o cultivo, o que tem facilitando a entrada de novos produtores (CLARO et al., 1999).

Nos últimos anos, o crescimento da produção de flores e de plantas ornamentais vem ocorrendo em diversas regiões, destacando-se o nordeste brasileiro. A diversidade de clima e solo tem permitido ao Brasil o cultivo de diversas espécies de flores e plantas ornamentais, de origem nativa e exótica, de clima temperado e tropical, que podem ser divididas em: flores de corte, flores de vaso, sementes e bulbos, plantas de interiores, plantas de paisagismo e folhagens. O segmento de flores de corte é o mais expressivo, seguido de plantas em vaso, bulbos e folhagens (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2006 citado por VENCATO et al., 2006), a produção de flores e plantas ornamentais está distribuída, no Brasil, em 304 municípios, com 5,2 mil hectares de área cultivada. O setor gera 120 mil empregos diretos e indiretos, sendo 58 mil na produção, 4 mil na distribuição, 51 mil no comércio varejista e 7 mil em outras atividades. A mão de obra do setor é 80% formada por mulheres e 18,7% deste total de origem familiar. Entre as culturas agrícolas, a floricultura destaca-se por empregar, em média, de 10 a 15 funcionários por hectare, superando os demais cultivos, por ser uma atividade totalmente manual e que exige cuidado e agilidade no manuseio das flores e plantas.

O maior estado produtor, consumidor e exportador de flores e plantas ornamentais do Brasil é São Paulo, detendo 74,5% da produção nacional, tendo como principais polos as regiões de Atibaia, Grande São Paulo, Dutra, Vale do Ribeira, Paranapanema e Campinas. Depois de São Paulo, os principais polos de flores e plantas ornamentais são Santa Catarina, Pernambuco, Alagoas, Ceará, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná, Goiás, Bahia, Espírito Santo, Amazonas e Pará (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

O estado de Minas Gerais é destaque no cenário nacional pelas suas excelentes condições para o cultivo de flores e plantas ornamentais. Todas as regiões do estado apresentam produção de plantas ornamentais, sendo cada uma na sua especialidade, dependendo do clima e da localização para a comercialização. As regiões produtivas são Barbacena, Andradas, Juiz de Fora, Belo Horizonte, Congonhas, Mateus leme, Teófilo Otoni e Diamantina, entre outras (BUAINAIN; BATALHA, 2007; CASTRO, 1998a; KIYUNA et al., 2004; LANDGRAF; PAIVA, 2005, 2009).

A produção no estado de Minas Gerais está distribuída da seguinte forma: flores de corte de clima temperado (principalmente rosas), plantas ornamentais para paisagismo e folhagens de corte de clima temperado e plantas frutíferas, direcionadas todas para atender ao mercado interno e aos mercados paulista e nordestino, principalmente (BUAINAIN; BATALHA, 2007). Quando se trata especificamente do cultivo de rosas, Barbosa et al. (2009) relatam que os principais polos do Brasil encontram-se no estado de Minas Gerais, mais especificamente na cidade de Barbacena e Andradas.

A quantidade de produtores, no estado de Minas Gerais, envolvidos com o cultivo de flores e plantas ornamentais, segundo Landgraf e Paiva (2009, 2010), é de aproximadamente 427, que vão desde a produção de mudas em saquinho para jardim, até mudas maiores, comercializadas em torrão, envasadas e para corte, conforme a região e a praticidade de transporte para comercialização, num total de 120 espécies produzidas. O setor envolve 2.633 trabalhadores, sendo 2.591 permanentes e 42 temporários. A logística de comercialização deveria ser mais estruturada, com a criação de cooperativas para facilitar o processo de cultivo, a distribuição do produto, aumentando-se, assim, os polos de produção (LANDGRAF; PAIVA, 2009, 2010).

Destaca-se, na floricultura de corte mineira, o cultivo de rosas, a sua exploração principal, havendo ainda destaque para os cultivos de crisântemo,

cravo, áster, gladiolo e produtos da floricultura voltada para o paisagismo. A produção de flores de corte em Minas Gerais é uma atividade realizada por 188 produtores, em, aproximadamente, 290,6836 ha de área plantada. As principais espécies cultivadas no estado são assim distribuídas: rosas (151,5710 ha), sempre-vivas (57,26 ha), copos-de-leite (16,0255 ha), cravo (12,6290 ha) e helicônia (11,7600 ha) (LANDGRAF; PAIVA, 2009, 2010).

## **2.2 Cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais**

Zylbersztajn (1993) define uma cadeia produtiva como um recorte dentro do complexo agroindustrial mais amplo, privilegiando a análise detalhada das relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição, focando um determinado produto. Dessa forma, os estudos de agronegócio estão voltados para a compreensão da dinâmica existente entre os atores que compõem a cadeia de produção de um produto específico. Já para Castro (1998b), uma cadeia produtiva é um conjunto de componentes que interagem entre si, compreendendo os fornecedores de serviços e insumos, a indústria de processamento e transformação, passando pela distribuição e comercialização, chegando aos seus consumidores finais.

A cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais tem características específicas, devido ao fato de o produto ser perecível e delicado, demandando cuidados e tecnologias especiais, desde a etapa de produção até a distribuição. Devido a estas particularidades em toda a cadeia produtiva, agilidade e qualidade de entrega são fundamentais para garantir a satisfação e a fidelização dos clientes (ROSA; LUNKES, 2006).

De acordo com Rosa e Lunkes (2006), “a cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais é definida a partir dos insumos, passando para a produção e seguido dos canais de distribuição, além do fluxo de informações e materiais

para integração da cadeia”. Estes autores demonstram que a cadeia produtiva para o setor de floricultura é dividida em três unidades básicas, que são os insumos, a produção e a distribuição física. A etapa de Insumos envolve atividades de pesquisa e desenvolvimento, fontes de financiamento e mão de obra. A próxima etapa - produção - envolve caixarias, flores de corte, plantas de jardim, flores e folhagens envasadas e grama, entre outros. Por fim, a terceira etapa caracteriza o processo de comercialização até o consumidor final. Ressalta-se, ainda, a necessidade de um sistema eficiente de fluxo de materiais e informações. A cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais está ilustrada na Figura 1.

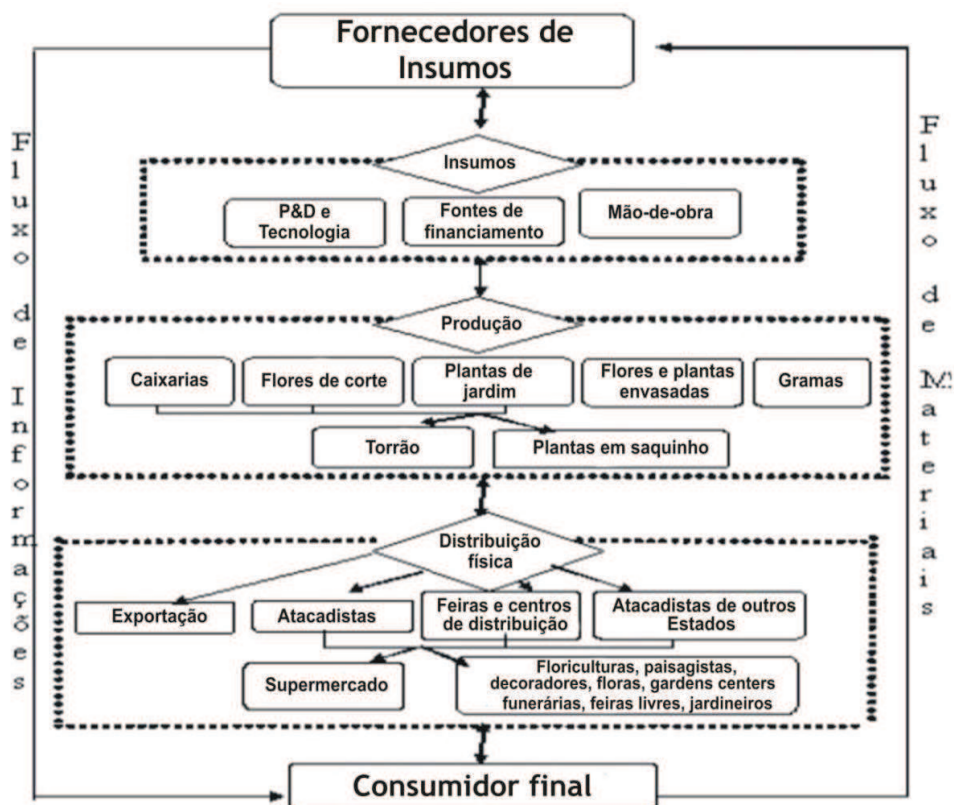


Figura 1 Visão da cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais  
Fonte: Rosa e Lunkes (2006)

A partir da análise detalhada da Figura 1 observa-se que a cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais, especialmente pela fragilidade e o ciclo de vida curto dos produtos, depende de mecanismos de integração em toda a cadeia, para ser eficiente.

### **2.3 Distribuição e comercialização de produtos do agronegócio de flores**

Para entender a dinâmica e as peculiaridades da distribuição e da comercialização de flores e plantas ornamentais é necessário compreender, inicialmente, o contexto e a evolução do setor nas últimas décadas e detalhar o perfil do consumidor desses produtos. A análise detalhada da demanda de flores e plantas ornamentais e a descrição dos principais meios de distribuição e comercialização também serão abordadas nesta seção.

O mercado de floricultura envolve o cultivo de plantas ornamentais, flores de corte e plantas em vasos, e a produção de sementes, bulbos e mudas de árvores de grande porte. O complexo agroindustrial de flores necessita de tecnologias avançadas, conhecimento técnico do produtor e um sistema eficiente de distribuição e comercialização para ser competitivo (PEREIRA; MELO; DIAS, 2006).

As condições climáticas, a diversidade de climas, a disponibilidade de terras, de água e de mão de obra conferem ao Brasil um grande potencial para o desenvolvimento da produção de flores com qualidade e a custos reduzidos. Porém, acredita-se que sua concretização depende de melhorias nos canais de comercialização e de logística, além de estratégias de marketing adequadas para promover os produtos da cadeia produtiva de flores e de plantas ornamentais (LANDGRAF; PAIVA, 2005; SALOMÉ, 2007).

De acordo com Buainain e Batalha (2007), a produção brasileira de flores e plantas ornamentais em escala comercial iniciou-se na década de 1950,



em torno da região da Grande São Paulo, graças aos imigrantes portugueses, italianos e japoneses. Tal surgimento deve-se à grande concentração urbana do estado paulista, possibilitando aos floricultores fornecer diretamente ao varejo local ou para o mercado distribuidor regional. Devido às características do cultivo das flores, à mão de obra intensiva, à precariedade do sistema de distribuição e às técnicas limitadas de conservação naquela época, a produção desenvolveu sua base em sistemas de pequena produção familiar, alcançando apenas os mercados locais e regionais. Exceção ocorreu com o polo produtivo paulista de Holambra, que conseguia, desde o início, distribuir seus produtos para outras regiões do país (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

A comercialização de produtos do agronegócio de flores concentra-se no estado de São Paulo, que detém 90% da participação nacional do setor. Respondem por este mercado, principalmente, a Cooperativa Veiling Holambra, o Mercado Permanente de Flores e Plantas Ornamentais da Central de Abastecimento S/A de Campinas (CEASA/Campinas), a Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP) e a Cooperflora/Floronet. Os três primeiros são destaque no mercado atacadista de flores e plantas ornamentais no Brasil (JUNQUEIRAL; PEETZ, 2008; SILVA, 2012).

O marco comercial da floricultura brasileira começou em 1948, com a criação da Cooperativa Agropecuária Holambra, por imigrantes holandeses. Em 1969, iniciaram-se as atividades do Mercado de Flores e Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP-ETSP), que é formado por uma rede de treze entrepostos, que são o Terminal de São Paulo e mais doze entrepostos regionais (LANDGRAF; PAIVA, 2005; SILVA, 2012).

Em 1989, foi construída a Cooperativa Veiling Holambra, hoje o principal centro de comercialização de flores e plantas ornamentais brasileiro, concentrando cerca de 35% da comercialização do mercado nacional de flores e

plantas ornamentais. Esta cooperativa responde pela comercialização do produto de 260 fornecedores da macrorregião de Holambra, SP e de outras regiões produtoras, distribuindo para todo o território nacional e até outros países da América do Sul. Em abril de 1997, a Cooperativa implantou um importante sistema de leilão, totalmente eletrônico, com o objetivo de acelerar e facilitar os serviços de compra dos produtos (JUNQUEIRAL; PEETZ, 2008; LANDGRAF; PAIVA, 2005; SILVA, 2012).

Já em 1994, na cidade de Campinas, SP, foi inaugurado o Mercado Municipal de Campinas ou CEASA/Campinas, que tem o maior mercado permanente de flores e plantas ornamentais da América Latina, disponibilizando mais de 20 mil itens de flores e plantas ornamentais e outros 5 mil produtos acessórios para o mercado de decoração, arranjos e paisagismo (SILVA, 2012; TSUBOI; TSURUSHIMA, 2009).

A Cooperflora foi constituída em 1999, por floricultores da região de Holambra, SP, especializando-se no fornecimento de flores de corte, contando com 48 produtores localizados em cinco estados brasileiros. Possui relações comerciais com a Floranet, uma empresa privada sediada no município de Holambra, SP, criada, em 1998, por profissionais especialistas do ramo de floricultura que trabalham com um eficiente sistema eletrônico de comercialização. A Floranet é uma espécie de representante comercial da Cooperflora, já que comercializa seus produtos (SILVA, 2012).

No estado de Minas Gerais, foi criada, em 1992, a Associação Mineira de Floricultura (Amiflor), com o objetivo de promover a venda de flores, plantas e insumos, a preços de atacado e prestar auxílio aos produtores, quanto às técnicas de produção de flores e plantas ornamentais. Em 2001, em Belo Horizonte, foi também criado, dentro da CEASA-BH, o Mercaflor, um mercado específico para flores e plantas ornamentais (LANDGRAF; PAIVA, 2005).

### 2.3.1 O perfil do consumidor de flores e plantas ornamentais

Associado ao desenvolvimento econômico e influenciado pela industrialização e urbanização, surgiu o consumo em escala comercial de flores e plantas ornamentais, a partir da década de 1950. Além disso, a construção de estradas permitiu que as regiões produtoras de flores e plantas se espalhassem, partindo de São Paulo e arredores, para locais mais distantes, permitindo uma grande expansão deste comércio (TSUBOI; TSURUSHIMA, 2009).

Nas décadas de 1960, 1970 e 1980, o consumo de flores, basicamente, se concentrava em períodos de datas especiais, como Ano Novo, Páscoa, Dia das Mães, Dia dos namorados, Dia dos Pais, Dia da Secretária, Dia dos Professores, Finados e Natal (TSUBOI; TSURUSHIMA, 2009).

O mercado interno brasileiro tem registrado bons números relacionados ao crescimento do mercado de flores e plantas ornamentais em todo o seu território, mas, conforme Buainain e Batalha (2007), ainda assim, o consumo per capita anual no Brasil é muito baixo (US\$ 4,7 por ano), tanto em valores absolutos como quando comparado ao de outros países, como a Suíça, onde o alcança US\$ 174 por ano; na Alemanha, US\$ 98 por ano; na França, com US\$ 69 por ano; nos Estados Unidos, com US\$ 58 por ano; no Japão, com US\$ 45 por ano e na Inglaterra, com US\$ 30 por ano.

Segundo o estudo de Tsuboi e Tsurushima (2009), são diversos os fatores sociais que podem afetar o consumo de flores e plantas ornamentais em um determinado contexto. Observam-se, por exemplo, a questão cultural e religiosa, a urbanização e o crescimento demográfico, a mobilidade social da população, o estilo e a qualidade de vida entre outros fatores. No âmbito econômico, especificamente, os fatores que influenciam o consumo de flores são o crescimento econômico, o aumento do poder de compra e a distribuição da

renda, a regulamentação comercial e as bases de infraestrutura, como rodovias, energia elétrica e as comunicações.

Ao longo das últimas décadas, devido à crescente urbanização, tem-se ampliado a base de consumo de produtos de floricultura, criando-se, com isso, novos canais de distribuição. Por outro lado, conforme analisam Tsuboi e Tsurushima (2009), o comportamento religioso ou o próprio estilo de vida das pessoas estão influenciando a diminuição do consumo de flores. Como exemplo, tem-se a proibição, em 2006, de preencher vasos e flores nos cemitérios com água, visando prevenção à dengue. Devido a isso, foi possível observar uma redução no consumo de flores de corte, dando lugar a plantas envasadas, como o crisântemo ou, até mesmo, as flores artificiais (TSUBOI; TSURUSHIMA, 2009).

Por outro lado, não se pode deixar de reconhecer que o agronegócio da floricultura brasileira ainda apresenta diversas falhas, relacionadas ao desenvolvimento e à promoção do consumo de seus produtos, e problemas de excesso de oferta em determinadas épocas do ano forçam a queda de preços, sobretudo das flores de corte, prejudicando a dinâmica produtiva do setor. De acordo com Buainain e Batalha (2007), uma das saídas para isso surge da possibilidade de ampliação das exportações deste segmento, gerando oportunidades tanto pelo lado da expansão do comércio internacional quanto para amenizar o efeito ruim causado pelo excesso de produtos no mercado, em determinados períodos. Por outro lado, nota-se que o crescimento da produção voltada para o mercado externo poderá implicar também no aumento da oferta para o consumo doméstico.

Dessa forma, ações importantes são necessárias para sustentar o consumo doméstico, como a melhoria das condições de trabalho, a diversificação do produto e o controle da qualidade, a modernização da logística de distribuição e a adoção de técnicas de pós-colheita mais eficientes, entre

outros fatores ligados a toda a cadeia produtiva (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

### **2.3.2 Análise da demanda de flores e suas particularidades**

A demanda representa a quantidade de determinado produto ou serviço que os consumidores pretendem adquirir por um preço específico. Pode ser interpretada também como uma procura ou interesse, levando-se em conta variáveis como condições de pagamento, preço, atributos, gosto ou preferência dos compradores, entre outros fatores.

A demanda por produtos da cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais continua crescendo em todo o mundo, porém, apresenta um ritmo menor nos últimos anos (BUAINAIN; BATALHA, 2007). Nesta seção apresentam-se um panorama evolutivo e as alterações ocorridas ao longo das últimas décadas, com relação à demanda de flores e plantas ornamentais no Brasil e, a partir disso, será possível compreender as mudanças que vêm ocorrendo no consumo de produtos do setor de floricultura.

Devido ao amplo estudo acerca da história da indústria de flores no Brasil, Tsuboi e Tsurushima (2009) ampliam o entendimento do perfil e comportamento do mercado consumidor de flores e plantas ornamentais, analisando aspectos relacionados com as mudanças ocorridas ao longo das últimas décadas. De acordo com estes autores, a evolução da demanda de flores é caracterizada sob três pontos de vista importantes: a) as finalidades ou os objetivos de consumo, b) as camadas de consumo e c) o caráter da demanda. No Quadro 1, sintetizam-se essas configurações.

Quadro 1 Pontos de vista da evolução da demanda de flores

| <b>Finalidades (objetivos)</b>                            | <b>Camadas de Consumo</b>                                                                                             | <b>Caráter de demanda</b>                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - De luxo<br>- Para uso doméstico<br>- Para uso comercial | - Camada inferior<br>- Camada média<br>- Camada abastada<br>- Empresas, governos e igrejas<br>- Exterior (exportação) | - Consumo para abastecimento próprio<br>- Consumo como mercadoria<br>- Consumo como mercadoria para abastecimento próprio |

Fonte: Tsuboi e Tsurushima (2009)

No que se refere aos objetivos (ou finalidades), destaca-se que “de luxo” indica o consumo de flores e plantas ornamentais com meio de expressão da identidade e cultura de uma determinada classe social. Já a finalidade “para uso doméstico” indica o perfil de consumo relacionado com a vida cotidiana, como decoração do ambiente doméstico, presentear amigos eventualmente e levar em visitas a cemitérios, entre outros. Já com relação ao caráter da demanda, Tsuboi e Tsurushima (2009) destacam que o consumo “para abastecimento próprio” visa à satisfação da demanda via produção própria dos materiais necessários, ou seja, o próprio consumidor cultiva seus produtos, e o consumo “como mercadoria” significa a aquisição do produto por meio do mercado, como, por exemplo, em um supermercado. Por fim, o consumo “como mercadoria para abastecimento próprio” consiste no consumo “como mercadoria”, sem separar-se das características comuns ao consumo “para abastecimento próprio”.

Como base nisso, Tsuboi e Tsurushima (2009) analisam que “as características da demanda variam conforme as camadas, as finalidades e a época em que acontece o consumo”. No Quadro 2, esses mesmos autores resumem as mudanças ocorridas na demanda de flores e plantas ornamentais no século XX, separando-as em três momentos distintos.

Quadro 2 Mudanças na forma predominante da demanda de flores

|                             | Finalidade         | Forma da demanda de flores por época                         |                                                              |                                                              |
|-----------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|                             |                    | Por volta de 1900                                            | Por volta de 1950                                            | Época final                                                  |
| Classe socioeconômica       | Classe baixa       | -                                                            | -                                                            | Consumo como mercadoria                                      |
|                             | Classe média       | -                                                            | Consumo como mercadoria                                      | Consumo como mercadoria                                      |
|                             | Classe alta        | Consumo para abastecimento próprio <consumo como mercadoria> | Consumo como mercadoria <consumo para abastecimento próprio> | Consumo como mercadoria                                      |
|                             | Renda ultraelevada | Consumo para abastecimento próprio <consumo como mercadoria> | Consumo para abastecimento próprio <consumo como mercadoria> | Consumo para abastecimento próprio <consumo como mercadoria> |
| Igrejas, empresas e governo | Uso comercial      | -                                                            | Consumo como mercadoria                                      | Consumo como mercadoria                                      |

Fonte: Tsuboi e Tsurushima (2009)

Mediante a estratificação apresentada no Quadro 2, Tsuboi e Tsurushima (2009) concluem que o grande mercado consumidor de flores abrange toda a camada média, ocorrendo o predomínio do consumo como mercadoria. Outro destaque é que o consumo para abastecimento próprio existente na camada abastada já não existe mais, sendo substituído pelo típico consumo como mercadoria.

No Brasil, de acordo com Tsuboi e Tsurushima (2009), a demanda destinada ao consumidor final de flores e plantas ornamentais é constituída, principalmente, pela demanda doméstica, a demanda profissional, a demanda pública e a demanda de luxo, conforme detalhadas a seguir.

- a) Demanda doméstica: quando o objetivo é presentear, decorar interiores de residências ou, mesmo, enfeitar festas de cunho religioso e datas especiais, como Finados, Natal, Dia das Mães etc., caracterizada uma demanda doméstica.
- b) Demanda profissional: está relacionada com a utilização de flores e plantas para decoração de festas ou funerais, realizados em estabelecimentos com fins lucrativos, como lojas ou escritórios.
- c) Demanda pública: refere-se à utilização de flores para decoração de parques e jardins em vias públicas ou, ainda, feiras e eventos, sem fins lucrativos.
- d) Demanda de luxo: está relacionada com o consumo de flores para satisfação e gozo de riqueza.

É importante destacar, ainda, que a demanda doméstica inicia-se na camada média e abastada. Já as demanda profissional e pública crescem com o aumento do número de estabelecimentos ou, mesmo, a constante realização de



festas e eventos urbanos, que decoram seus interiores com flores (TSUBOI; TSURUSHIMA, 2009).

### **2.3.3 Principais meios de distribuição e comercialização de flores**

Grande parte das limitações existentes no contexto do agronegócio das flores reside além das fronteiras das unidades produtivas, ou seja, nos etapas de distribuição e comercialização. Tsuboi e Tsurushima (2009) relatam que “a comercialização continua sendo feita na forma tradicional, não havendo fluência adequada de informações sobre qualidade, preço, situação de produção e outros aspectos aos varejistas de flores e plantas”.

Para que as ações voltadas para o aumento da demanda de flores e plantas ornamentais tenham êxito, os agentes responsáveis pela criação de mecanismos de distribuição, comercialização e promoção dos produtos precisam ter uma relação adequada e transparente, proporcionando melhorias que serão sentidas em todos os elos da cadeia produtiva. Segundo Gatti (1991), o principal comércio de flores e plantas ornamentais é concentrado nas capitais e grandes cidades do interior do Brasil e conclui que “são recentes as tentativas de comércio organizado fora dos grandes centros”.

Com base na análise realizada por Tsuboi e Tsurushima (2009), acerca das formas de distribuição dos produtos ao mercado varejistas, especialmente no estado de São Paulo, é possível relacionar os principais formatos de comercialização:

- a) mercados: são locais de negociação onde oferta e compra são abertas ao público, sendo permitida a participação de qualquer pessoa nas negociações. Alguns mercados podem restringir a compra apenas para intermediários e/ou varejistas;

- b) atacadistas: podem receber as mercadorias dos produtores em consignação ou realizarem a compra para distribuir posteriormente aos intermediários ou floriculturas, ou as duas coisas ao mesmo tempo. Há, ainda, aqueles que assumem a mesma função dos mercados, impedindo uma distinção mais exata;
- c) intermediários: são aqueles que compram as flores e as plantas dos atacadistas e vendem aos mercados varejistas;
- d) coletores: compram as flores nas unidades produtivas ou as recebem via consignação, para comercializá-las nos mercados e nas floriculturas;
- e) feirantes: são aqueles que vendem em feiras livres, que ocorrem a céu aberto em ruas, praças ou locais autorizados pelo município, nas quais se vendem também produtos alimentícios, como frutas, hortaliças, peixes, etc.;
- f) feira de flores: consiste em uma feira que ocorre em períodos específicos, especializada em flores e plantas ornamentais, visando atender, principalmente, aos floricultores e varejistas em geral.

Outro sistema de vendas muito utilizado é o leilão eletrônico, originalmente criado na Holanda, que está presente no Brasil apenas na Cooperativa Veiling Holambra e representa cerca de 30% do comércio nacional de flores e plantas ornamentais. De acordo com Junqueira e Peetz (2008), este é um sistema que permite a formação justa de preços, combinada com a venda de grandes volumes em um espaço curto de tempo. Além do mais, é informatizado, o que possibilita mais transparência nas transações.

Entre as estruturas de comercialização que atendem ao setor de flores, o mercado atacadista desempenha papel importante na distribuição dos produtos para as floriculturas e para o varejo em geral, uma vez que a concentração de

oferta e demanda é centralizada (ROSA; LUNKES, 2006). Para citar exemplos de mercados consagrados no cenário nacional de flores, têm-se a Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo (Ceagesp) em São Paulo, o Ceasa Campinas e a Veiling Holambra. Apesar de os dois primeiros serem instituições do governo federal e da prefeitura de Campinas, respectivamente, Tsuboi e Tsurushima (2009) ressaltam que estes não interferem na comercialização e permitem a entrada do consumidor final. Já a Veiling Holambra pertence à Cooperativa Veiling Holambra, especializada em flores e plantas ornamentais, não sendo permitida a entrada do consumidor final.

#### **2.4 Estrutura de governança e coordenação de cadeia produtiva**

Pesquisas recentes sinalizam acerca da importância da coordenação para o alcance de ganhos competitivos na esfera das organizações. Assim, para fazer frente à grande complexidade dos estudos de mercado e competitividade, surge, no âmbito dos estudos organizacionais, uma nova linha de investigação que visa ampliar o conceito de firma individual ou função de produção para o conceito de empresa como uma estrutura de governança ou coordenação (ARBAGE, 2001).

O processo de coordenação é um arranjo ou uma construção dos agentes econômicos, visando reduzir os custos de transação, eliminando a maior parte dos comportamentos indesejados. Assim, o principal objetivo das estruturas de governança é reduzir ao máximo estes custos de transações por meio da coordenação eficiente dos agentes envolvidos no processo. De modo geral, a abordagem da teoria dos custos de transação busca a maximização de resultados, a partir do monitoramento do comportamento dos agentes dentro de um determinado contexto e da maneira como eles são coordenados. Tais custos são aqueles associados ao processo de administração do sistema econômico como

um todo, indo além da tradicional perspectiva de custos de produção (ARROW, 1969; AZEVEDO, 2000; FAGUNDES, 1997; WILLIAMSON, 1985).

É fundamental compreender que a proposta central da Nova Economia Institucional, também conhecida como Economia dos Custos de Transação (ECT), é a de analisar o custo das transações como indutor de modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de um contexto analítico institucional. Segundo Farina (1999), “a Nova Economia Institucional procura identificar qual a melhor forma de organização das transações econômicas, cuja configuração altera as condições iniciais para a alocação de recursos”.

Contudo, para o entendimento da ECT, dois pressupostos comportamentais também são fundamentais: racionalidade limitada e oportunismo. Segundo o estudo de Zylbersztajn (1995, p. 17), a “racionalidade limitada é um pressuposto que está em consonância com o comportamento otimizador, ou seja, o agente econômico deseja otimizar, entretanto não consegue satisfazer tal desejo”. Já o oportunismo está ligado ao autointeresse. Conforme Zylbersztajn (1995, p. 17), “oportunismo parte de um princípio de jogo não cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente, podendo permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico”.

Diante disso, nota-se que os componentes das cadeias produtivas podem assumir, basicamente, dois tipos de atitudes distintas: cooperativas ou conflituosas. A intensidade com que cada uma dessas atitudes manifesta-se dependerá do grau de coordenação que ocorre entre os seus agentes. Assim, é possível afirmar que a coordenação na cadeia produtiva é um ponto fundamental para a eficiência e o sucesso da mesma (CASTRO, 1998b).

É notável também observar que as cadeias coordenadas conseguem atender ao mercado consumidor de forma competitiva e sustentável, orientando-

se de acordo com as novas demandas do ambiente. Por outro lado, cadeias não coordenadas podem desenvolver conflitos intensos, assim fragilizando os seus componentes e, conseqüentemente, perderão sua competitividade e sustentabilidade. No entanto, Farina (1999) observa que a “coordenação não implica em ausência de conflitos, nem em contratos formais.” Ela afirma que “sempre existirão agentes que se beneficiam de sistemas ineficientes de coordenação e podem representar uma força de resistência a mudanças”.

Já com base nos estudos de Stuckey e White (1993), é possível observar que existem, pelo menos, três arranjos de coordenação largamente encontrados na prática empresarial: a) arranjos de coordenação via preço, basicamente por meio dos mercados *spot*; b) arranjos de coordenação via integração vertical e c) arranjos de integração via mecanismos de quase integração, tais como franquia, alianças estratégicas, parcerias, *joint ventures*, entre outras.

Zylbersztajn (1995), após a análise de diferentes arranjos de sistemas agroindustriais, relata, então, que a) a coordenação do agronegócio apenas via sistemas de preços não serve como padrão, b) as instituições exercem papel fundamental no processo de coordenação, c) os custos são particulares a cada instituição e d) o conceito de coordenação permite uma ampliação do conceito clássico de competitividade – do individual para o sistema.

A partir da compreensão da abordagem do Enfoque de Sistemas de Commodities (CSA), proposta por Goldberg (1968), observa-se a importância de se criar mecanismos de coordenação para o alcance da competitividade do agronegócio. Relações contratuais são citadas neste contexto como importantes mecanismos de coordenação, já que permitem relacionar o CSA e a Economia dos Custos de Transação (ZYLBERSZTAJN, 1995). Na Figura 2 está ilustrado o conceito de sistemas de agronegócio e sua relação com algumas configurações de estruturas de coordenação.

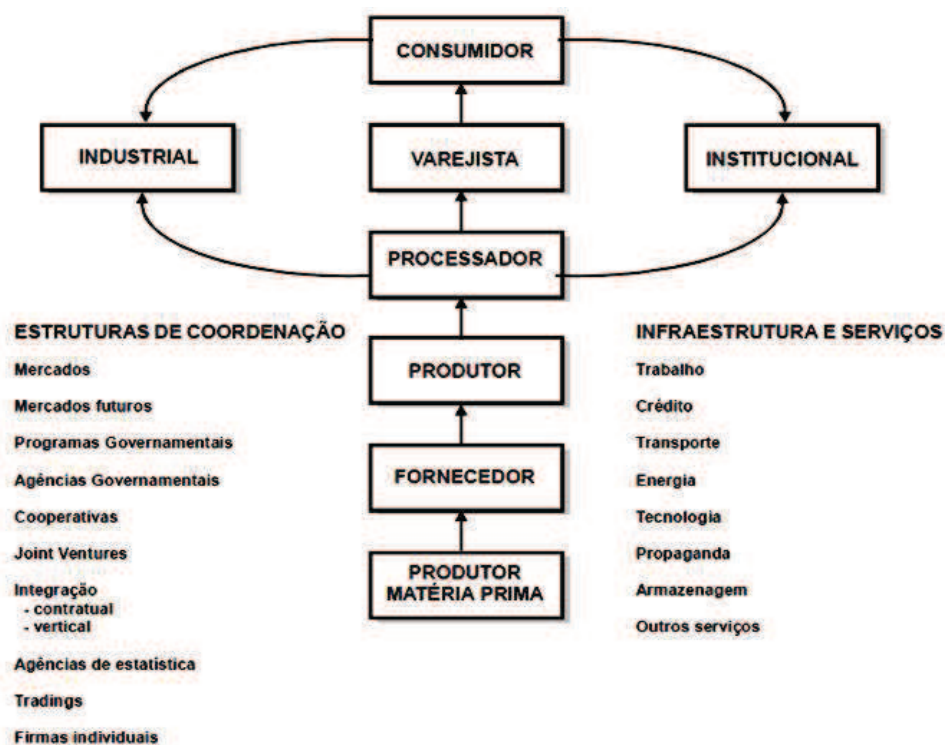


Figura 2 Enfoque de sistemas de *agribusiness*  
 Fonte: Zylbersztajn (1995 apud SHELMAN, 1991)

Dessa forma, é possível vislumbrar que o entendimento da competitividade dos sistemas agroindustriais passa pelo desempenho das relações internas à organização (custos de produção) e das relações entre organizações (custos de transação e arranjos de coordenação). Assim, torna-se possível sustentar a competitividade por meio da melhor adequação de estrutura de governança às características particulares da transação na qual a organização está vinculada (ARBAGE, 2001).

O processo de estabelecimento de uma estrutura de governança que seja adequada ao contexto técnico e institucional pode parecer um tanto complexo, devido a diversas peculiaridades que envolvem a dinâmica dos sistemas agroindustriais. Por isso, a competitividade dos agentes de um sistema

agroindustrial condiciona-se à sua capacidade de coordenar-se adequadamente. Segundo Batalha (2005), a literatura sobre a gestão agroindustrial, em sua essência, ressalta a importância da criação de mecanismos de coordenação apropriados para o sucesso de seus atores.

É sabido observar que a eficiência de um sistema agroindustrial depende da sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas dos consumidores, por isso é fundamental que os agentes envolvidos com o funcionamento desse sistema conheçam os reais anseios que os consumidores estão buscando suprir. Daí surge a importância do desenvolvimento de ações coordenadas. Ressalta-se, dessa forma, que a capacidade de atender às expectativas dos consumidores de forma eficiente depende do resultado de dois conjuntos distintos de fatores: i) questões ligadas à gestão interna dos agentes do sistema, tais como controle de custo, qualidade, logística, planejamento e controle da produção, compras, vendas etc. e ii) a eficiência do sistema agroindustrial, que depende da coordenação adequada dos agentes produtivos – em que se busca a melhor configuração da estrutura e das transações (BATALHA, 2005).

Para Arbage (2001), o termo coordenação ganha relevância na medida em que se reconhece que as instituições apresentam estruturas de custos particulares, o que implica que elas cheguem ao mercado em condições de competitividade diferentes. Por isso, a coordenação dos sistemas produtivos exige, ao mesmo tempo, uma preocupação com os custos de transação entre as organizações e também estudos com relação aos custos de produtos. Devido às configurações e às características diferentes, as organizações apresentarão condições de competição particulares (preços e estruturas diferentes). Com isso, a gestão dos custos configura-se como algo determinante para a busca da competitividade das organizações.

Já de acordo com Pereira, Cavalcanti e Carvalho (2004), o termo governança está diretamente ligado aos estudos referentes aos processos de coordenação dos agentes de um determinado sistema produtivo, envolvendo várias esferas de relacionamento. Dessa forma, Farina (1999) refere-se aos sistemas agroindustriais “como nexos de contratos que viabilizam estratégias adotadas pelos diferentes agentes econômicos envolvidos nas várias dimensões do agronegócio”. Diante disso, Um aspecto que merece atenção dentro do arcabouço de contratos é o surgimento de uma variável determinante para uma estrutura de governança: a especificidade dos ativos, ou seja, o quanto eles são raros ou específicos em determinado contexto. Segundo a análise de Claro e Santos (1998), a “especificidade dos ativos representa o mais forte indutor da forma de governança, é determinado por quanto um determinado investimento é específico para uma determinada atividade e quão custosa é sua realocação”.

Ressalta-se, ainda, que, dentro deste complexo sistema agroindustrial, mercados, hierarquias e contratos coexistem, demandando a estruturação de mecanismos de coordenação eficientes e flexíveis. Dessa forma, os principais aspectos relacionados com a coordenação estão ligados à rapidez de adaptação dos agentes a uma nova situação, sejam elas mudanças no comportamento do consumidor ou um desenvolvimento tecnológico. Para melhor contextualização disso, na Figura 3 são apresentados um sistema de *agribusiness* padrão e as interfaces típicas que ocorrem entre os agentes.



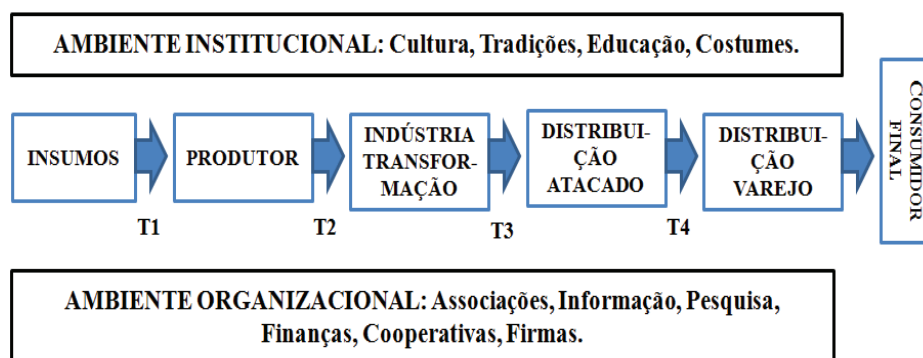


Figura 3 Sistema de *agribusiness* e transações típicas  
 Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (1995)

Observando-se cuidadosamente a Figura 3, verifica-se a presença de agentes que compõem a cadeia produtiva internamente, que vão desde o fornecedor de insumos até chegar ao consumidor final. Além disso, ainda existe a ocorrência de transações (T) entre estes elos ao longo do sistema, que geram determinados custos e eventuais conflitos que precisam ser atenuados. Por isso, é importante compreender que o padrão de governança adotado deverá utilizar mecanismos de coordenação, visando minimizar tais custos de transação entre os seus agentes.

Analisando-se, agora, o entorno da Figura 3, nota-se o ambiente institucional que é definido pelo conjunto de regras políticas, sociais e legais que estabelecem as bases e os limites para a produção (ZYLBERSZTAJN, 1995) e, por fim, tem-se o ambiente organizacional, que é constituído pelos atores responsáveis pelo desenvolvimento da cadeia produtiva, seja por meio de pesquisa, suporte financeiro, assistência técnica, mecanismos de distribuição ou outros assuntos de interesse do setor.

Assim, para que o processo de coordenação da cadeia produtiva de flores seja articulado e alinhado estrategicamente, seus agentes devem trabalhar em conjunto e assumir um comportamento cooperativo e interativo. Em sua

pesquisa, Claro et al. (1999) alertam para o fato de que existem diversos gargalos para o desenvolvimento da floricultura que poderiam ser resolvidos por meio de uma melhor coordenação entre os elos da cadeia produtiva.

## **2.5 Estratégias para ampliar a participação no mercado de flores**

Segundo Porter (1996, 2001), a estratégia é definida como um ajuste ou um alinhamento das funções da empresa numa mesma direção, objetivando trazer maiores retornos. Isso envolve a avaliação da maneira de executar determinadas atividades, a escolha da melhor configuração e como ocorre o relacionamento das partes entre si. Diante dessa definição, observa-se que o objetivo básico da estratégia é buscar o alcance de meios para que uma empresa seja diferente, destacando-se frente aos seus rivais e conseguir um retorno, no longo prazo, superior ao investimento realizado, gerando uma vantagem competitiva. Magretta (2002) concorda com esse ponto de vista, sugerindo que uma estratégia competitiva explica como determinada empresa irá fazer melhor do que seus rivais e, conseqüentemente, ser diferente.

A vantagem competitiva descreve o modo como uma empresa escolhe e implanta estratégias genéricas, no intuito de sustentar a vantagem perante os concorrentes. As fontes de vantagem competitiva podem ser diferenciação, custo, qualidade, canais de distribuição, utilização de tecnologia, flexibilidade, reputação da marca e outros (PORTER, 1989).

A obra de Williamson (1985) realiza uma ligação direta entre estratégia com o processo de distribuição de produtos e serviços das empresas, já que a sua teoria dos custos de transação está relacionada aos custos logísticos que as organizações devem absorver ao longo da cadeia produtiva.

Já Batalha e Silva (1995) desenvolveram um trabalho relevante acerca da importância de se analisar o agronegócio pela perspectiva das estratégias de

marketing, ao longo dos elos de sua cadeia produtiva. Para os autores, as ferramentas utilizadas para promover as vendas devem ser desenvolvidas de acordo com a posição de cada agente dentro cadeia agroindustrial, ou seja, as recomendações estratégicas e como o marketing é planejado variam segundo o posicionamento dentro da cadeia. No caso do agronegócio de flores, por exemplo, os produtores de flores e plantas ornamentais deveriam orientar-se nas estratégias de distribuição aos canais de vendas do varejo, enquanto as floriculturas (varejo) deveriam orientar-se para a divulgação, a disponibilidade e a variedade de produtos aos consumidores finais. Isso pode vir a resultar na redução de conflitos e da concorrência entre os próprios elos da cadeia produtiva, algo extremamente negativo para a competitividade do agronegócio.

Com base no exposto, acredita-se, assim, que estratégias competitivas dependem de estruturas de governança apropriadas para que possam ser bem sucedidas. Conforme Farina (1999), os mecanismos de coordenação “permitem à empresa receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas, reagir a mudanças no meio ambiente ou aproveitar oportunidades de lucro”.

No contexto do mercado de flores, para que a participação no mercado possa ser ampliada, é necessário estimular a ampliação de pontos de vendas, explorando novas possibilidades de comercialização e promoção dos produtos do agronegócio de flores por meio de estratégias de diferenciação, venda combinada com outros produtos e promoção de feiras especializadas, entre outros.

Dessa forma, seria também necessário deliberar estratégias para incentivar o consumo e desenvolver ações para uniformizar a demanda ao longo do ano, assim minimizando os picos que prejudicam os elos. Para tanto, é preciso desenvolver estudos para identificar as barreiras que limitam o consumo per capita, pesquisar novas formas de comercialização e, ainda, estudar a

concorrência com os produtos substitutos. Investimentos constantes em campanhas e propagandas também são essenciais para estimular o consumo (TSUBOI; TSURUSHIMA, 2009).

Para obter vantagem competitiva no mercado de flores e plantas ornamentais, Rosa e Lunkes (2006) destacam que é importante diferenciar o produto quanto às condições de entrega. Assim, o setor necessita de sistemas logísticos eficientes e integrados, apoiados por sistemas de informações capazes de manter alto nível de desempenho dos fluxos de materiais e de informações.

Estratégias voltadas para a profissionalização da mão de obra também podem ser determinantes para melhorar a eficiência do agronegócio de flores. Tsuboi e Tsurushima (2009) analisam que os grandes varejistas precisam receber treinamento para trabalhar principalmente com as flores de corte, assim garantindo que os produtos durem mais. Neste processo de adequação e difusão do conhecimento de técnicas pós-colheita, é fundamental a participação ativa dos produtores de flores e plantas ornamentais. Para se produzir flores neste mercado novo, “ditado pelo consumo”, são necessárias mudanças de mentalidade, no sentido de adequar a produção às necessidades dos consumidores finais ou dos destinatários das vendas. Não basta decidir o quê e quanto produzir, baseando-se apenas nas tecnologias, nas instalações ou nas áreas disponíveis, mas, sim, em tendências e em expectativas do mercado consumidor.

## **2.6 Modelo teórico de análise**

A partir da estrutura predominante de comercialização de flores e plantas ornamentais na microrregião de Barbacena, MG, elaborou-se o modelo teórico de análise ilustrado na Figura 4.



um realinhamento e o estímulo para um melhor comportamento no futuro.

A partir disso, o modelo teórico procura compreender o que os agentes do agronegócio de flores da região de Barbacena estão fazendo, em termos de mecanismos de coordenação, para dar base para ações estratégicas que visem incentivar o aumento de participação no mercado de flores.

Esta análise também passa pelo entendimento das barreiras que dificultam o aumento de participação no mercado, seguindo para a investigação das estratégias utilizadas pelos agentes.

Por fim, faz-se uma avaliação, pela ótica dos próprios agentes do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena, dessas estratégias utilizadas para promover o aumento de participação no mercado.

## **2.7 Pressupostos**

O grande desafio é alcançar resultados com os esforços de cooperação entre os diferentes segmentos de flores e plantas ornamentais na microrregião de Barbacena. Uma relação com harmonia e colaboração entre floricultores, atacadistas e varejistas pode ser determinante para a criação de novos canais de vendas e o consequente aumento de participação no mercado regional.

Existem obstáculos que tanto produtores quanto floriculturas não conseguirão transpor individualmente, o que justifica ainda mais a necessidade quanto à oportunidade do estabelecimento de relações de cooperação entre os diversos agentes do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena. Assim, diante do que foi apresentado nesta pesquisa, são considerados os seguintes pressupostos:

- a) a falta de mecanismos de coordenação da cadeia produtiva de flores de Barbacena e região tem anulado as ações que visam promover o aumento de participação no mercado de flores;
- b) a ausência de alinhamento estratégico, a desarticulação e os conflitos entre os elos da cadeia produtiva de flores têm prejudicado o desenvolvimento deste setor na microrregião de Barbacena.

### **3 METODOLOGIA**

No intuito de responder à questão apresentada, realizou-se uma pesquisa junto aos agentes que compõem o agronegócio de flores da microrregião de Barbacena, MG, conforme detalhamento a seguir.

#### **3.1 Tipo e método de pesquisa**

A metodologia utilizada neste estudo é qualitativa de base descritiva e exploratória. Godoy (1995) relata que a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, visando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos da pesquisa.

Já para Oliveira (1999), a pesquisa qualitativa permite realizar a) a descrição da complexidade de uma hipótese ou problema; b) a análise da interpretação entre variáveis; c) a classificação de processos dinâmicos experimentados por grupos sociais; d) a verificação do processo de mudança, criação ou formação de opinião de um grupo e) a interpretação das particularidades dos comportamentos e atitudes dos indivíduos.

#### **3.2 Objeto de estudo**

Agentes do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena, MG, foram divididos, basicamente, em dois grupos, segundo o sistema proposto por Zylbersztajn (1995), sendo: a) agentes da cadeia produtiva (produtores de flores e plantas ornamentais e floriculturas) e b) agentes do ambiente organizacional.

Os produtores de flores e plantas ornamentais foram entrevistados nas propriedades rurais distribuídas ao longo da microrregião de Barbacena.



Representando as floriculturas, foram entrevistados os proprietários, dentro de seus estabelecimentos comerciais, distribuídos também ao longo da microrregião de Barbacena. Por fim, foram entrevistados os principais agentes organizacionais, por meio de seus representantes, em reunião agendada dentro de suas instituições. Foram entrevistadas treze instituições que compõem o ambiente organizacional do agronegócio de flores, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 Relação dos agentes organizacionais

| <b>Instituição</b>                                                                    | <b>Tipo</b>                  | <b>Localidade</b>   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------|
| Associação dos Produtores de Rosas, Flores, Vasos e Mudanças – ABARFLORES             | Suporte/apoio                | Barbacena           |
| Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE-MG             | Apoio/ pesquisa/ treinamento | Barbacena           |
| Sindicato do Comércio de Barbacena – Sindicómércio                                    | Apoio/ treinamento           | Barbacena           |
| Câmara dos Dirigentes Lojistas – CDL                                                  | Suporte/apoio                | Barbacena           |
| SICOOB Credivertentes                                                                 | Financiamento                | Barbacena           |
| Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais – EPAMIG                             | Apoio/ pesquisa              | São João del Rei    |
| Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais – Emater-MG | Suporte                      | Barbacena           |
| Sindicato Rural de Barbacena                                                          | Sindicato/ apoio             | Barbacena           |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Sudeste de Minas Gerais         | Ensino/pesquisa              | Barbacena           |
| LC CON - Consultoria Empresarial e Recursos Humanos                                   | Apoio/consultoria            | Barbacena           |
| Associação dos Produtores de Alfredo Vasconcelos – APRAV                              | Suporte/apoio                | Alfredo Vasconcelos |
| Secretaria de Agricultura de Alfredo Vasconcelos                                      | Apoio                        | Alfredo Vasconcelos |
| Prefeitura Municipal de Barbacena                                                     | Apoio                        | Barbacena           |

Cabe ressaltar que a microrregião de Barbacena é uma das pertencentes à mesorregião Campo das Vertentes e sua população foi estimada, em 2009, pelo

IBGE, em 226.651 habitantes e está dividida em doze municípios, com área total de, aproximadamente, 3.361 km<sup>2</sup>.

### **3.3 Instrumento de coleta de dados**

O presente trabalho combina a pesquisa bibliográfica/documental com entrevistas, seguindo um roteiro com questões semiestruturadas. Os dados secundários foram obtidos por meio de banco de dados com informações estatísticas junto a entidades representativas e complementados com materiais bibliográficos diversos. Ressalta-se que a pesquisa bibliográfica ou documental envolve, segundo Godoy (1995), a análise de materiais escritos, como jornais, revistas, obras literárias, científicas e técnicas, relatórios e outros textos, com o objetivo de dar aporte teórico para explicar o problema de estudo.

Já os dados primários foram coletados com a realização de entrevistas, por meio do processo de amostragem não probabilística de caráter intencional. De acordo com Mattar (1996), a amostra não probabilística é aquela em que a relação dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador de campo. Ela é caracterizada como intencional ou por julgamento, devido ao fato de o processo de amostragem acontecer por conveniência, com base no julgamento do pesquisador que escolhe os elementos para a amostra considerando sua representatividade da população de interesse.

Como instrumentos de coleta dos dados primários foram desenvolvidos três questionários semiestruturados (anexo A, B e C), distintos para cada grupo de agentes do agronegócio de flores: produtores de flores e plantas ornamentais, e floriculturas e agentes organizacionais. Assim, o processo de definição da amostragem baseou-se nesses agentes identificados.

O questionário direcionado aos produtores de flores e plantas ornamentais era composto por três partes. Na primeira parte, tratava-se de questões relacionadas com a caracterização dos produtores, destacando aspectos como perfil do produtor, unidade produtiva rural, área destinada à produção de flores e plantas ornamentais, bem como as variedades comercializadas e a quantidade de funcionários, entre outros. Na segunda parte havia questões relacionadas com o processo de comercialização, incluindo informações referentes aos produtos vendidos, o perfil do consumo, os principais mercados e regiões atendidos, os períodos em que ocorrem as maiores demandas e as principais barreiras enfrentadas para ampliar o consumo na microrregião de Barbacena. Por fim, na terceira parte, as questões eram relacionadas com o processo de interação entre os agentes, as estratégias de comercialização utilizadas pelo produtor e a percepção deste em relação às ações estratégicas utilizadas por agentes do agronegócio de flores na microrregião de Barbacena.

De acordo com estimativas do diagnóstico do SEBRAE (2005) acerca do complexo agroindustrial de flores na microrregião de Barbacena, existem em torno de 35 produtores de flores e plantas ornamentais na região, dos quais 60% cultivam especificamente rosas. Tendo estes dados como referência, entrevistaram-se 25 produtores de flores e plantas ornamentais, conforme dados da Tabela 1.

Tabela 1 Localização dos produtores de flores e plantas ornamentais

| <b>Localidade dos produtores</b> | <b>Quantidade</b> | <b>%</b>    |
|----------------------------------|-------------------|-------------|
| Barbacena                        | 6                 | 24%         |
| Alfredo Vasconcelos              | 13                | 52%         |
| Ressaquinha                      | 2                 | 8%          |
| Carandaí                         | 3                 | 12%         |
| Senhora dos Remédios             | 1                 | 4%          |
| <b>Total</b>                     | <b>25</b>         | <b>100%</b> |

O segundo questionário foi direcionado para as floriculturas da microrregião de Barbacena, sendo composto por três partes. Na primeira parte abordavam-se questões relacionadas com a caracterização das floriculturas, destacando informações como tempo de atividade da loja, como funciona o processo de compras e qual o foco de atuação, entre outras. Na segunda parte, as questões estavam ligadas ao processo de comercialização, destacando-se o perfil do consumo, os períodos em que ocorrem as maiores demandas, as maiores barreiras encontradas para comercializar na microrregião de Barbacena e também a avaliação do mercado fornecedor de flores e plantas ornamentais da região. Na terceira parte, as questões relacionavam-se com o processo de interação entre os agentes, as estratégias de comercialização utilizadas e a percepção em relação às ações estratégicas utilizadas por agentes do agronegócio de flores na microrregião de Barbacena.

Dentro do grupo de floriculturas mapeadas, procurou-se entrevistar o maior número possível de estabelecimentos identificados em Barbacena e região, conforme detalhado na Tabela 2.

Tabela 2 Localização das floriculturas

| <b>Localidade das floriculturas</b> | <b>Quantidade</b> | <b>%</b>    |
|-------------------------------------|-------------------|-------------|
| Barbacena                           | 8                 | 67%         |
| Alfredo Vasconcelos                 | 1                 | 8%          |
| Carandaí                            | 2                 | 17%         |
| Barroso                             | 1                 | 8%          |
| <b>Total</b>                        | <b>12</b>         | <b>100%</b> |

O terceiro e último questionário foi desenvolvido especificamente para os agentes organizacionais da microrregião de Barbacena, sendo também composto por três partes. Na primeira parte abordaram-se questões relacionadas ao foco de atuação dos agentes organizacionais, a investigação acerca da existência de ações específicas para o setor de floricultura na região e a percepção destes agentes quanto aos fatores que geram competitividade para o

agronegócio de flores. Na segunda parte, as questões eram ligadas à percepção do cenário atual e à relevância do mercado de flores e plantas ornamentais para a economia local, além de identificar, pela ótica dos agentes organizacionais, as principais barreiras para o aumento do consumo de produtos de floricultura. Na terceira parte, continha questões relacionadas com o processo de interação entre os agentes e a percepção referente às ações estratégicas utilizadas por agentes do agronegócio de flores na microrregião de Barbacena, segundo a ótica dos agentes organizacionais.

Destaca-se que o processo de identificação dos agentes que compõem o ambiente organizacional do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena foi baseado na pesquisa de Vencato et al. (2006). Nesta pesquisa ficou demonstrado que o setor de floricultura mineiro tem o acompanhamento de universidades, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), do Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA), da Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG), da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater-MG), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e do Instituto Estadual de Florestas (IEF), entre outras instituições.

Ao final da pesquisa, os agentes tinham, ainda, a oportunidade de fazer observações a respeito dos assuntos que haviam sido abordados nos questionários. Tais argumentações foram utilizadas como complemento e/ou depoimento, dentro da análise dos dados levantados.

A coleta de dados junto aos agentes da cadeia produtiva (produtores e floriculturas) ocorreu de 10/12/2012 a 06/01/2013. Para os agentes organizacionais, aconteceu de 20/12/2012 a 10/01/2013.

### **3.4 Análise e interpretação dos dados**

Foi realizada uma análise descritiva dos agentes julgados como pertencentes ao agronegócio de flores da microrregião de Barbacena, com base no referencial teórico e na pesquisa documental.

Já para compreender o mercado de flores da região de Barbacena pela ótica dos agentes, foi realizada uma análise de distribuição de frequência e demonstração gráfica das informações contidas nos questionários respondidos.

Para análise e interpretação dos dados, utilizaram-se os Software SPSS e MS Office Excel, os quais deram suporte para a criação das tabelas de frequência, dos gráficos e comparativos diversos.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este capítulo está estruturado em cinco itens. No primeiro, utilizando-se dados primários e secundários, discutem-se aspectos relacionados com o agronegócio de flores na microrregião de Barbacena, MG, incluindo a contextualização do setor, a sua estrutura de governança e coordenação, além da caracterização dos produtores, das floriculturas e dos agentes organizacionais entrevistados.

Em seguida, valendo-se dos dados primários da pesquisa, no item seguinte, apresentam-se os resultados que abordam questões relacionadas com o cenário atual da floricultura barbacenense, além de relacionar as principais barreiras identificadas, as quais dificultam o aumento de participação no flores na região. A seguir, discutem-se as principais estratégias identificadas para ampliar a participação no mercado de flores e plantas ornamentais na microrregião de Barbacena.

Na sequência, apresentam-se os resultados da avaliação, pela ótica dos agentes, das estratégias utilizadas para ampliar a participação no mercado de flores e plantas ornamentais, finalizando com a apresentação de uma síntese dos resultados desta avaliação.

### **4.1 Agronegócio de flores na microrregião de Barbacena, MG**

Nesta seção é apresentado o contexto histórico do surgimento e desenvolvimento do agronegócio de flores e plantas ornamentais na microrregião de Barbacena, além de discutir algumas peculiaridades da estrutura de governança de comercialização identificada a partir da pesquisa realizada. Ao final, são caracterizados os agentes do agronegócio de flores.

#### **4.1.1 Contextualização do mercado de flores e plantas ornamentais**

De acordo com Duarte (2007), na década de 1960, as características físicas e climáticas da cidade de Barbacena chamaram a atenção de imigrantes alemães e italianos para o cultivo e o comércio de rosas e outras flores de clima temperado, o que fez com que a cidade ganhasse a fama nacional de Cidade das Rosas. A partir de então, a produção de flores, principalmente de rosas, passou a ser de grande importância para o município, movimentando a economia local e gerando diversas oportunidades de trabalho, por ser uma atividade totalmente manual e com alto índice de mão de obra empregada por hectare.

Devido ao aumento da demanda de seus produtos e com a baixa concorrência no âmbito nacional de floricultura, Barbacena e região se tornaram referência na produção e na distribuição de rosas para todo o país. Foi então que, no final da década de 1960, o setor alcançou o número de 97 produtores, que se uniram para formar a Cooperativa União Barbacenense dos Floricultores (Uniflor). Neste período, a cooperativa, em parceria com a prefeitura local, criou a tradicional Festa das Rosas, com o objetivo de destacar a vocação local para cultivo de rosas, assim valorizando o pólo produtivo frente ao mercado regional e nacional. Já no início da década de 1970, com o fortalecimento da cooperativa de floricultores, já era possível vislumbrar o atendimento tanto da demanda local quanto da internacional. Cerca de 80% da produção neste período chegaram a ser destinadas somente para a Alemanha, consolidando o potencial exportador da floricultura barbacenense (DUARTE, 2007).

Já em 1976, após um período de crescentes investimentos voltados para o aumento da área plantada para atender à demanda de flores, iniciou-se um momento de grande turbulência no cenário da floricultura de Barbacena. A cooperativa Uniflor havia vendido um grande volume de rosas para o exterior, porém, os compradores não efetuaram o pagamento, o que acabou afetando a



perspectiva produtiva e econômica dos cooperados, causando uma forte crise no setor. Devido ao ocorrido, muitos produtores que tinham no cultivo de rosas a sua renda familiar principal, foram extintos ou tiveram sua capacidade produtiva e comercial profundamente afetada. Dessa forma, com a perda da maioria de seus cooperados, a Uniflor não conseguiu sobreviver frente à inadimplência dos compradores alemães, sendo dissolvida e extinta naquele mesmo ano. No ano seguinte, 1977, um dos cooperados adquiriu os bens que restaram da Uniflor e, juntamente com outros doze produtores, deu continuidade ao cultivo de flores, agora profundamente comprometida. Observa-se que, a partir daí, os produtores sobreviventes passaram a atuar individualmente em busca de oportunidades no mercado interno de flores (DUARTE, 2007).

Novas oportunidades surgiram em 1979 para o setor produtivo de flores da região de Barbacena. Segundo Duarte (2007), a cidade, naquele ano, atraiu um grupo de empresários alemães que, após identificarem um grande espaço, implantaram uma empresa multinacional de produção de rosas, a *Brasil Flowers*. Tal espaço foi construído mais precisamente na pequena cidade de Antônio Carlos, localizada a cerca de 10 km de Barbacena. Com apenas seis anos de existência, favorecida pela tecnologia de ponta, a *Brasil Flowers* gerou, no seu ápice de produção, 900 empregos diretos e 3 mil empregos indiretos. Novamente o mercado alemão era o principal consumidor internacional das rosas e flores da região de Barbacena.

Porém, em razão de uma crise ocorrida no mercado europeu e com o preço das rosas em declínio, a *Brasil Flowers*, em 1986, não tinha mais para onde comercializar a sua grande produção e a saída foi tentar vender as flores para o mercado interno. No entanto, tal cenário de crise europeu acabou por gerar o excedente de produção de flores em todo o mercado brasileiro, já que as regiões não tinham mais para onde exportar, causando queda nos preços, que chegaram a ficar abaixo dos custos de produção da época. Diante dessa

expressiva retração no cenário europeu, a diretoria da *Brasil Flowers* não conseguiu honrar com seus compromissos financeiros e, além disso, os seus proprietários abandonaram o Brasil, deixando para trás dívidas trabalhistas e um enorme cenário de desemprego (DUARTE, 2007).

Mais recentemente, em 1999, com o apoio dos produtores sobreviventes das crises das décadas de 1970 e 1980, foi criada a Associação Barbacense dos Produtores de Rosas e Flores (ABARFLORES), com o objetivo de representar e fortalecer o polo produtivo da floricultura da região, divulgando, de forma efetiva, a produção de flores e plantas da região. A associação também ficou encarregada de organizar e promover, anualmente, a Festa da Rosas e Flores, mediante o recebimento de recursos da prefeitura de Barbacena.

Já em 2005, a ABARFLORES firmou uma importante parceria com o SEBRAE/MG, dentro do programa de Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR), com o objetivo de modernizar o polo de Floricultura Barbacense. Especificamente, buscou-se promover o acesso ao crédito, a capacitação e a qualificação da mão de obra, a capacitação em gestão empresarial, o fortalecimento e a cooperação entre os associados da ABARFLORES, a melhoria da qualidade dos produtos, o desenvolvimento de novos produtos e a ampliação do mercado. Com base nesses objetivos, importantes ações foram realizadas, tais como a reestruturação e a organização da Associação, a criação de um catálogo de flores de Barbacena e região, missões empresariais a outros polos produtivos de flores e assessoria técnica aos produtores (JARDIM..., 2005).

#### **4.1.2 Estrutura de governança e coordenação**

Em pesquisa realizada por Pereira, Melo e Dias (2006) observou-se que a estrutura de governança na região de Barbacena é do tipo bilateral, com os

contratos entre produtores, compradores, atacadistas e varejistas de caráter informal e do tipo relacional, baseados na confiança estabelecida ao longo do tempo.

Junqueira e Peetz (2008) caracterizaram alguns dos principais problemas enfrentados na floricultura brasileira, afirmando que a desorganização na base produtiva impede uma evolução significativa do setor, muitas vezes em razão da inexistência de governança e de coordenação empresarial eficiente, voltadas para o escoamento dos produtos. A partir disso, Junqueira e Peetz (2008) relacionam as consequências mais comuns desses problemas: falta de padrões de classificação e qualidade, ausência de transparência na formação de preços, falta de confiabilidade, elevado índice de inadimplência e surgimento de estruturas intermediárias, que fazem o papel de conduzir esse mercado.

Por meio de bibliografia, documentos disponíveis e informações junto aos agentes pesquisados, foi possível sistematizar o agronegócio de flores na microrregião de Barbacena, conforme na Figura 5.

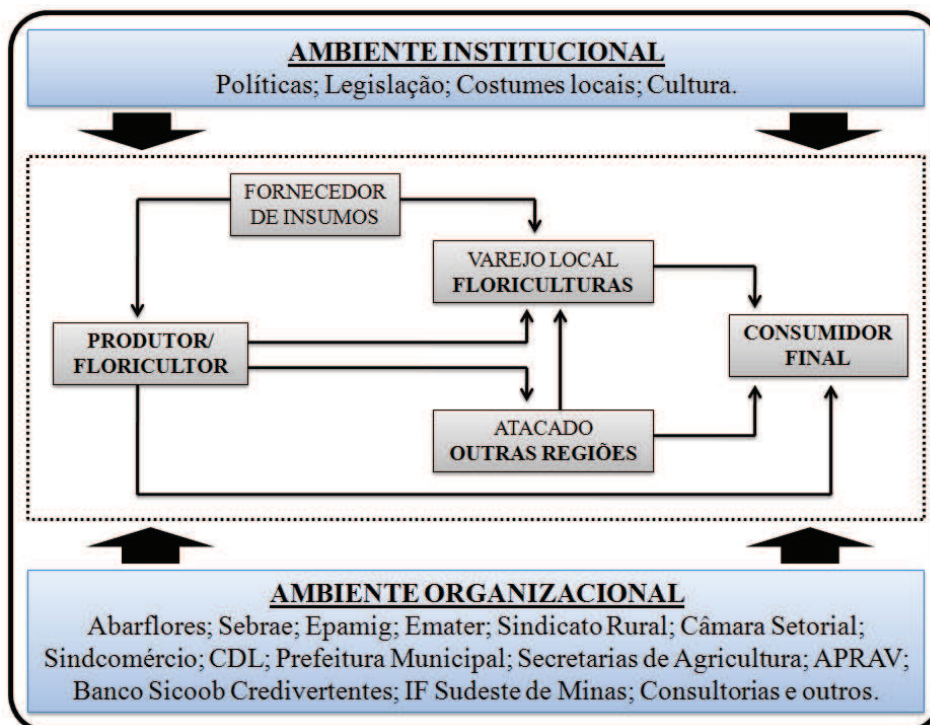


Figura 5 Sistema agroindustrial de flores de Barbacena, MG  
Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa

É possível observar que existem diversas agentes de apoio que compõem o ambiente organizacional (Figura 5), em que se destacam a participação da associação dos produtores (ABARFLORES), o SEBRAE, a Câmara Setorial do estado e a prefeitura local. Acredita-se que a Associação seja o ator principal e o desenvolvimento do setor de floricultura da região depende especialmente dela e das parcerias que ela conseguir estabelecer. Assim, a ABARFLORES, como órgão representativo dos produtores, vem tentando assumir esse papel central de coordenação do setor. No entanto, muitas ações ainda não foram realizadas, especialmente aquelas relacionadas com a organização do processo de comercialização de flores e plantas ornamentais na região. Por outro lado, sua

presença viabilizou muitas ações relevantes, tais como a realização anual da Festa das Rosas e Flores, a promoção de eventos e missões empresariais em parceria com o SEBRAE-MG, a realização de compras conjuntas de insumos agrícolas e, mais recentemente, a construção de um centro de comercialização de flores.

Muitos dos problemas enfrentados pela cadeia produtiva de flores da microrregião de Barbacena poderiam ser sanados ou amenizados mediante o envolvimento de seus agentes. Os principais problemas enfrentados pela atividade de floricultura na região de Barbacena são a baixa profissionalização, a carência de incentivo à pesquisa e as ações de promoção e de marketing, a falta de produtos fitossanitários específicos e de conhecimento para assistência técnica, a dificuldade para a obtenção de linhas de crédito e o desconhecimento do mercado nacional e internacional, entre outros fatores (VENCATO et al., 2006).

#### **4.1.3 Caracterização dos produtores de flores e plantas ornamentais**

Nesta parte do trabalho são apresentadas informações sobre o perfil dos produtores de flores e plantas ornamentais da microrregião de Barbacena, MG, abordando aspectos ligados ao produtor, à unidade produtiva rural e às principais variedades de flores/plantas ornamentais cultivadas. Em seguida, também analisam-se questões relacionadas com o processo de comercialização dos produtores, incluindo informações, como produtos comercializados, perfil dos consumidores, principais mercados e regiões atendidas e os períodos em que ocorrem os maiores volumes de vendas.

#### 4.1.3.1 Perfil dos produtores de flores e plantas ornamentais

Característica marcante do agronegócio de flores na microrregião de Barbacena é o fato de que a maioria dos empreendedores é do sexo masculino, 92% dos produtores entrevistados, enquanto as empreendedoras representaram 8% do público entrevistado, conforme a Figura 6.

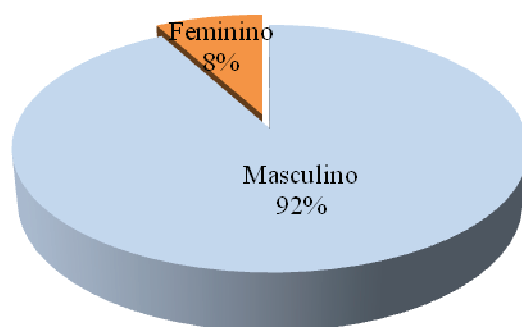


Figura 6 Sexo dos produtores de flores e plantas ornamentais entrevistados

A faixa de idade dos produtores de flores e plantas ornamentais é bem diversificada, destacando-se o grupo que tem entre 46 a 55 anos representando 32% dos entrevistados, conforme se observa na Figura 7.

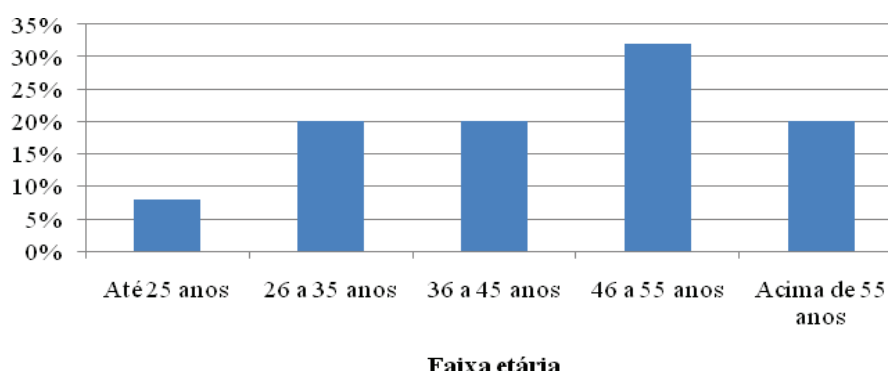


Figura 7 Faixa de idade dos produtores de flores e plantas ornamentais entrevistados.

Já quanto ao estado civil dos produtores entrevistados nota-se, pela Figura 8, que 76% são casados e o restante configura-se como solteiro (24%).

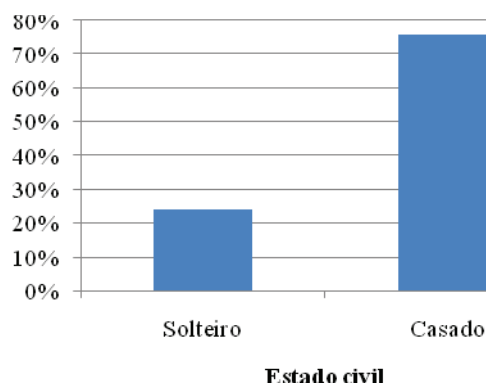


Figura 8 Estado civil dos produtores de flores e plantas ornamentais entrevistados.

Quando questionados quanto à escolaridade, os produtores, em sua maioria, têm ensino fundamental (56%), seguido pelo grupo de produtores que tem ensino médio (24%), conforme ilustrado em detalhes na Figura 9.

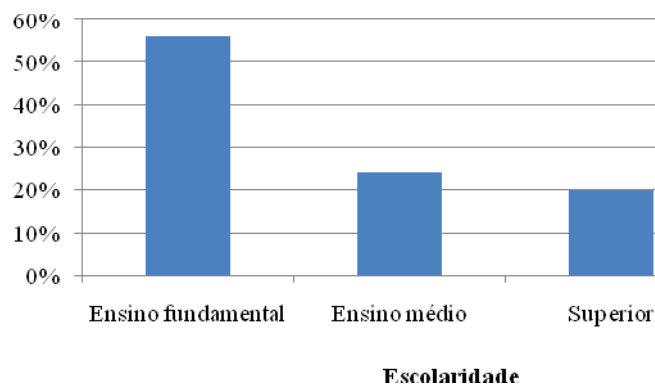


Figura 9 Escolaridade dos produtores de flores e plantas ornamentais entrevistados.

Outro ponto importante que delimita o perfil do produtor de flores e plantas ornamentais é o seu tempo de atuação. Conforme se observa na Figura

10, os dois maiores grupos são representados por aqueles produtores que estão entre 11 e 20 anos (32%) e de 6 a 10 anos (28%) na atividade.

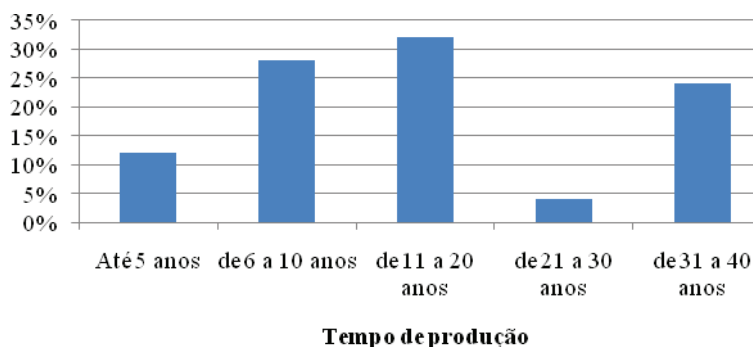


Figura 10 Tempo de atuação dos produtores de plantas ornamentais entrevistados.

Buscou-se também evidenciar os motivos que levaram os produtores de flores e plantas ornamentais a iniciarem as suas atividades comerciais no mercado de flores. O gráfico de Figura 11 demonstra que uma maioria significativa de produtores, 60%, apresentou como razão a tradição no segmento, tendo familiares que já atuavam no ramo antes deles.

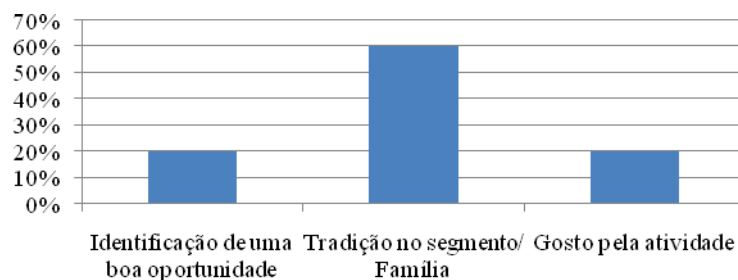


Figura 11 Fatores que motivaram os produtores entrevistados a trabalharem com flores



A pesquisa também revelou que as propriedades são todas próprias, com predomínio, principalmente, de áreas de até 2 hectares (24%), de 16 a 25 hectares (24%) e de 6 a 10 hectares (20%) (Figura 12).

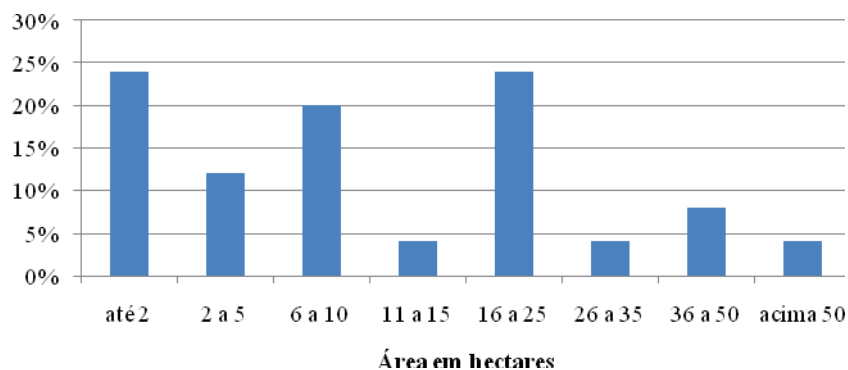


Figura 12 Área total da propriedade dos produtores de flores e plantas ornamentais entrevistados.

Tratando-se especificamente das áreas destinadas à produção de flores e plantas ornamentais, observa-se, na Figura 13, o predomínio do cultivo em áreas de 3 a 5 hectares (32% dos produtores), seguidas por áreas de até 1 hectare (28% dos produtores).

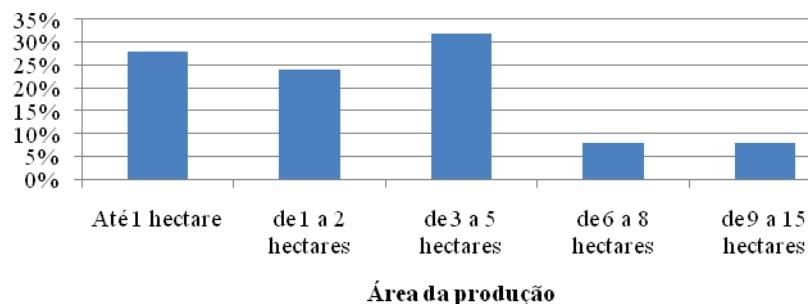


Figura 13 Área da propriedade destinada à produção de flores, pelos produtores entrevistados.

A quantidade de funcionários que estão envolvidos com a produção de flores e plantas ornamentais também representa outro item importante na caracterização do perfil do produtor da microrregião de Barbacena. Pelos dados da Figura 14 é possível observar que a maioria dos produtores tem entre 1 e 5 funcionários (40%), seguidos pelos produtores que têm entre 6 e 10 funcionários fixos (24%).

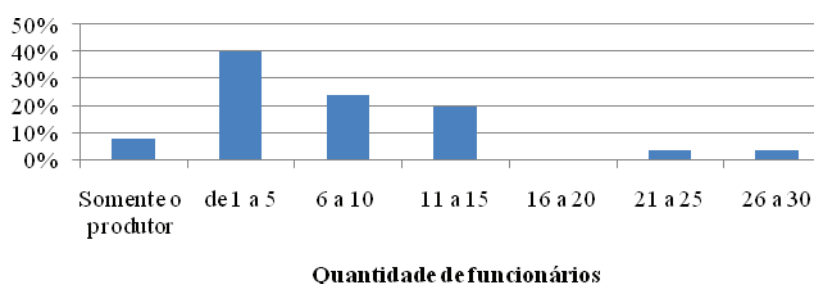


Figura 14 Número de funcionários que trabalham com o produtor de flores e plantas ornamentais em sua propriedade rural

Quanto ao formato de cultivo das flores e plantas ornamentais, a maior parte dos produtores, 56% dos entrevistados, utiliza estufas e/ou telas de sombreamento conforme se observa na Figura 15.

Ressalta-se que o cultivo de flores e plantas ornamentais em ambientes protegidos permite que seja realizado plantio em diferentes períodos do ano, possibilitando o melhor aproveitamento dos solos, maior eficiência nas práticas de manejo e melhorias na qualidade do produto, além de haver menor incidência de pragas e doenças (MARQUES; CAIXETA FILHO, 2002).

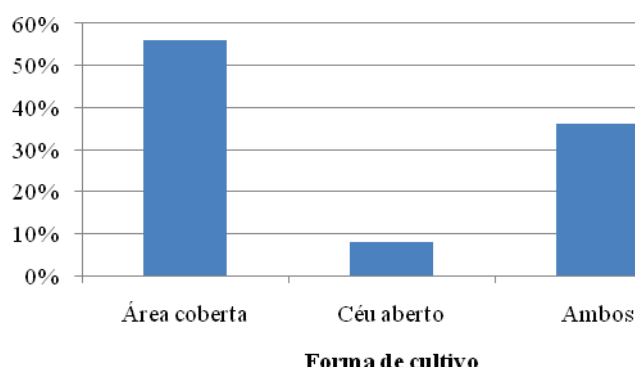


Figura 15 Forma de cultivo das flores e plantas ornamentais dos produtores entrevistados.

Para finalizar esta etapa, na qual se buscou traçar o perfil do produtor de flores e plantas ornamentais, relacionam-se na Tabela 3, as principais variedades cultivadas na região de Barbacena, segundo os entrevistados. Nota-se que são poucos os produtores que cultivam apenas uma variedade específica. O predomínio é de três a cinco variedades simultâneas. Com a descrição dessa lista revelou-se o predomínio de produtores que produzem rosa de corte (64%), seguidos daqueles que produzem também outras variedades de flores de corte, como tango (28%) e crisântemo (12%), entre outras espécies.

Tais informações são semelhantes às obtidas em pesquisa realizada pelo SEBRAE (2005), que diagnosticou que a produção de flores em Barbacena apresenta a seguinte composição: 60% de rosas, 23% de copos de leite, 20% de strelitzas, 16,7% de crisântemos, 13,3% de folhagens e girassóis, e as demais variedades correspondem a 7% da produção da cidade e da região.

Tabela 3 Variedades de flores e plantas ornamentais cultivadas pelos produtores.

| <b>Espécie cultivada</b>   | <b>Produtores exclusivos</b> | <b>Produção simultânea com outras variedades</b> | <b>Produção simultânea (%)</b> |
|----------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------|
| Rosa de corte              | 4                            | 16                                               | 64%                            |
| Tango                      | 0                            | 7                                                | 28%                            |
| Crisântemo de corte        | 1                            | 3                                                | 12%                            |
| Aster                      | 0                            | 3                                                | 12%                            |
| Folhagem de corte          | 2                            | 3                                                | 12%                            |
| Rosa muda                  | 0                            | 2                                                | 8%                             |
| Orquídea em vaso           | 1                            | 2                                                | 8%                             |
| Copo de leite              | 0                            | 2                                                | 8%                             |
| Aspargo vassoura           | 0                            | 2                                                | 8%                             |
| Estrelitzia                | 0                            | 2                                                | 8%                             |
| Bromélia em vaso           | 0                            | 1                                                | 4%                             |
| Mudas para jardim diversas | 1                            | 1                                                | 4%                             |
| Árvores nativas            | 1                            | 1                                                | 4%                             |
| Era estrela                | 0                            | 1                                                | 4%                             |
| Girassol                   | 0                            | 1                                                | 4%                             |
| Gipsophila                 | 0                            | 1                                                | 4%                             |
| Gérbera corte              | 0                            | 1                                                | 4%                             |
| Junco                      | 0                            | 1                                                | 4%                             |

#### **4.1.3.2 Processo de comercialização dos produtores de flores e plantas ornamentais**

Devido a questões de tradição e a condições climáticas favoráveis, confirmou-se, com a pesquisa, que a região de Barbacena comercializa, predominantemente, flores de corte (92%), destacando-se as rosas. Na Figura 16 apresentam-se maiores detalhes.

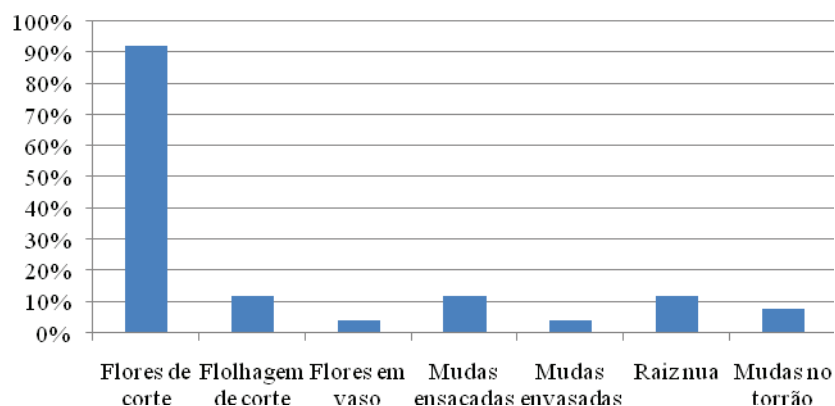


Figura 16 Produtos comercializados pelos produtores de flores e plantas ornamentais entrevistados.

O cultivo de rosas é um dos mais tradicionais do agronegócio de flores, sendo a flor mais comercializada, tanto no mercado interno quanto no externo, devido ao alto valor agregado decorativo, o que lhe confere o título de “rainha das flores”, já que se destaca entre as plantas ornamentais, além do fato de novas variedades serem criadas a cada dia (CLARO, 1998; PEREIRA; MELO; DIAS, 2010).

Quanto ao perfil dos consumidores dos produtos comercializados pelos produtores é possível observar, na Figura 17, a sua composição. Os produtores atendem, principalmente, às floriculturas (88% dos entrevistados) e, em seguida, aos consumidores finais (44% dos produtores entrevistados).

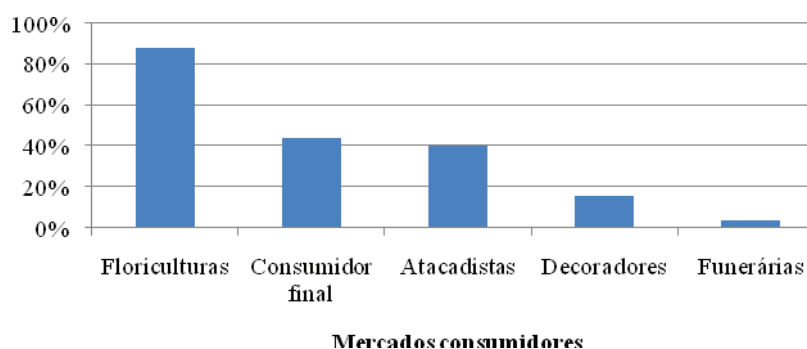


Figura 17 Principais mercados consumidores dos produtores de flores e plantas ornamentais entrevistados.

As principais localidades atendidas pelos produtores de flores e plantas ornamentais da microrregião de Barbacena são outras cidades do estado de Minas Gerais (Juiz de Fora, Belo Horizonte entre outras), representando 88% dos entrevistados, conforme Figura 180.

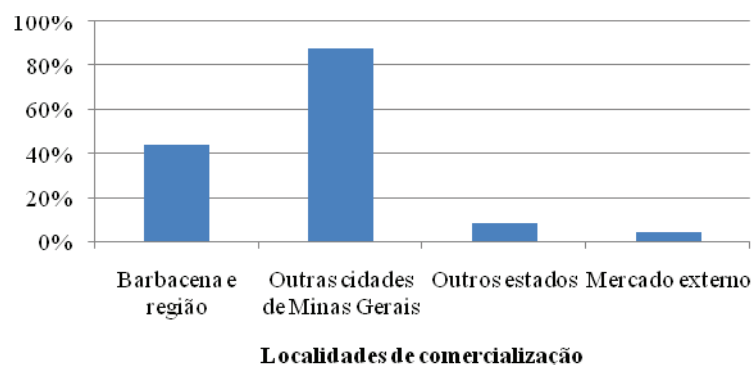


Figura 18 Regiões atendidas pelos produtores de flores e plantas ornamentais entrevistados.

Com base, especificamente, na etapa de distribuição dos produtores de flores e plantas ornamentais (Figura 19), foi possível verificar que este processo é realizado, principalmente, pelo próprio produtor rural (72%) ao tempo em que,

por outro lado, alguns produtores mantêm um funcionário específico para essa finalidade (segundo 20% dos entrevistados).

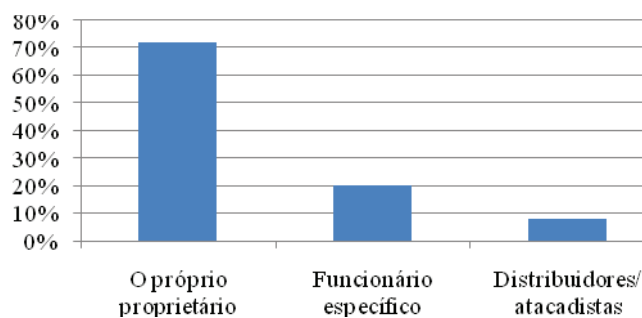


Figura 19 Quem realiza a comercialização das flores dos produtores entrevistados.

De acordo com o diagnóstico do SEBRAE (2004) acerca do setor de floricultura na microrregião de Barbacena, mais de 70% dos entrevistados utilizam transporte próprio para fazer a comercialização/distribuição da produção do estabelecimento e, entre eles, somente dois produtores utilizam transporte frigorífico. Esses dados coincidem com os da presente pesquisa. Quanto ao meio de transporte utilizado para entregar as flores e as plantas ornamentais aos consumidores (Figura 20), predomina a utilização de veículo próprio sem refrigeração (80%) e os produtores que possuem veículo refrigerado representam apenas 12% dos entrevistados. Ressalta-se que a utilização de veículo refrigerado para o transporte mantém as flores em temperatura ideal de conservação, preservando a sua qualidade e proporcionando maior durabilidade.

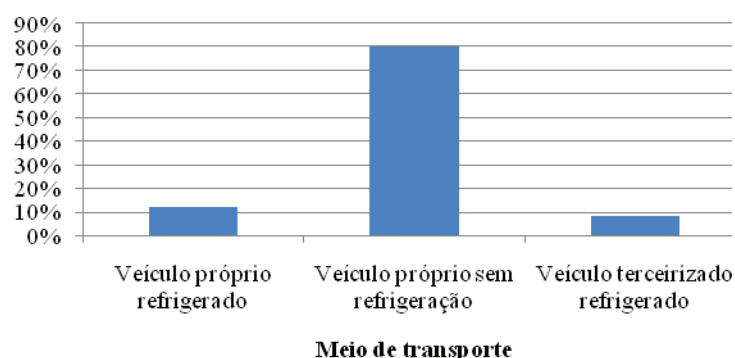


Figura 20 Meio de transporte que os produtores entrevistados utilizam para comercializar as flores

Outro fator a ser destacado são os períodos em que ocorrem os maiores volumes de vendas, de acordo com os produtores (Quadro 4). De forma unânime, as melhores épocas de vendas são o Dia das Mães e o Dia dos Namorados, confirmando que o mercado de flores ainda se apóia bastante nesses períodos. Outro ponto que merece atenção é o surgimento da demanda representada por eventos como formaturas e casamentos, além de outros, que, de acordo com alguns produtores, é um mercado bastante promissor.

Quadro 4 Períodos do ano em que ocorrem os maiores volumes de venda de flores e plantas ornamentais, segundo os produtores entrevistados

| Classificação geral | Principais eventos/datas comemorativas | Período  |
|---------------------|----------------------------------------|----------|
| 1                   | Dia das Mães                           | Maio     |
| 2                   | Dia dos Namorados                      | Junho    |
| 3                   | Dia Internacional da Mulher            | Março    |
| 4                   | Natal                                  | Dezembro |
| 5                   | Finados                                | Novembro |
| 6                   | Ano Novo                               | Dezembro |
| 7                   | Formaturas/Eventos em geral            | Diversos |
| 8                   | Dia dos Pais                           | Agosto   |

Os produtores de flores e plantas ornamentais também foram questionados sobre possuírem um ponto comercial fixo (floricultura, quiosque,



espaço em feiras em geral) e as respostas estão representadas na Figura 21, na qual se observa que 20% dos produtores têm uma floricultura como um dos meios específicos de comercialização da produção. No entanto, observou-se que, mesmo assim, 100% dos produtores comercializam na propriedade rural, quando procurados ou de acordo com a oportunidade que surgir.

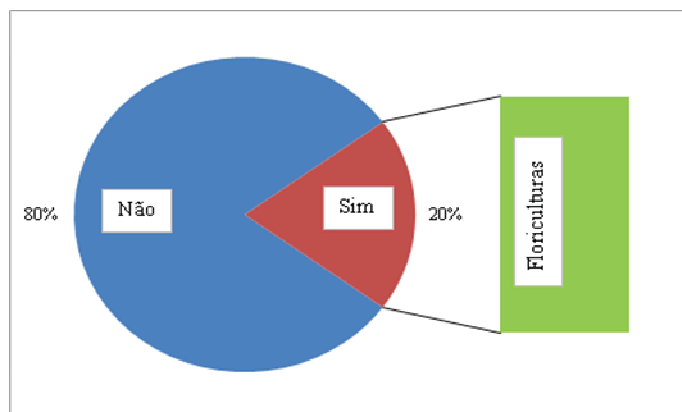


Figura 21 Produtores de flores e plantas que mantêm ponto de venda próprio?

#### 4.1.4 Caracterização das floriculturas

Nesta seção serão caracterizadas as floriculturas estudadas na microrregião de Barbacena, ressaltando aspectos relacionados com o tempo de atividade, os fatores que motivaram o início de suas atividades, a quantidade de funcionários e também questões ligadas ao perfil de compras, comercialização de flores e plantas ornamentais e qual o seu principal mercado concorrente.

##### 4.1.4.1 Perfil das floriculturas

As floriculturas têm nas flores a matéria-prima para o desempenho de suas atividades, que podem ser consideradas um trabalho artístico, devido às características artesanais (CLARO et al., 1999). Todas as floriculturas que foram

visitadas durante esta pesquisa estão há mais de 5 anos no mercado, destacando-se aquelas que têm de 6 a 10 anos de atividade (33%) e as que têm mais de 20 anos de atuação no mercado de floricultura (33%). Os dados relativos ao tempo de atuação no setor encontram-se na Figura 22.

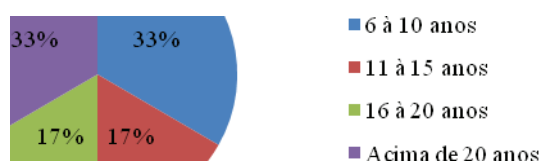


Figura 22 Tempo de atuação das floriculturas no mercado

Quanto aos fatores que motivaram a abertura de empresa no ramo de floricultura é possível observar um equilíbrio entre “identificação de uma boa oportunidade” (50% das floriculturas) e “tradição no segmento/família” (50% das floriculturas), conforme Figura 23. Tanto que, segundo Aki (1994), entre as motivações para a abertura do negócio, destacou-se o fato de que a “floricultura já era um negócio de família”, entre outras.

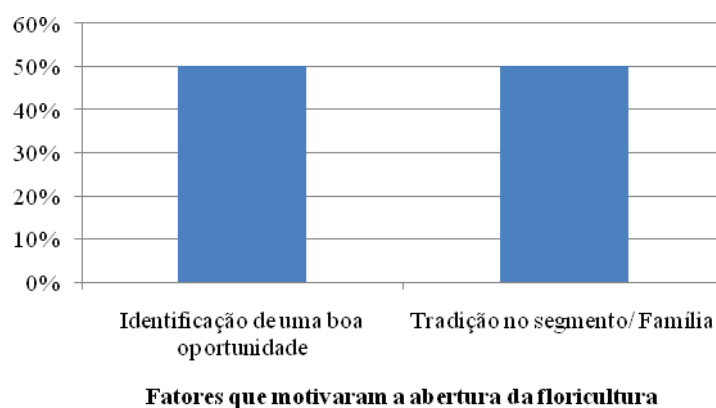


Figura 23 Fatores que motivaram a abertura das floriculturas

O grupo que identificou a floricultura como uma boa oportunidade de negócio está no mercado, em sua maioria, há até 10 anos. Já o grupo que foi motivado mais pela tradição familiar está no mercado de flores, em geral, há mais de 20 anos.

Em seguida, para delimitar o perfil de atuação das floriculturas, dividiu-se o foco de atuação em três grupos importantes, que são:

- a) venda de flores/plantas frescas e arranjos diversos, caracterizando-se a floricultura tradicional, que comercializa, basicamente, flores em vasos, buquê de flores, arranjos diversos e outros produtos relacionados, atendendo, quase sempre, ao consumidor final que objetiva presentear e/ou enfeitar ambientes com flores e plantas ornamentais;
- b) decoração/ornamentação de eventos, caracterizando a floricultura que atua especificamente na ornamentação no mercado de eventos, tais como formaturas, casamentos, aniversários e encontros empresariais;

- c) paisagismo, caracterizando floriculturas que atuam comercializando plantas e árvores ornamentais, para enfeitar ambientes, tais como jardins, vias públicas e outros espaços urbanos em geral.

Assim, conforme é possível observar na Figura 24, 83% das floriculturas têm como principal foco de atuação a venda de flores/plantas frescas e arranjos diversos.

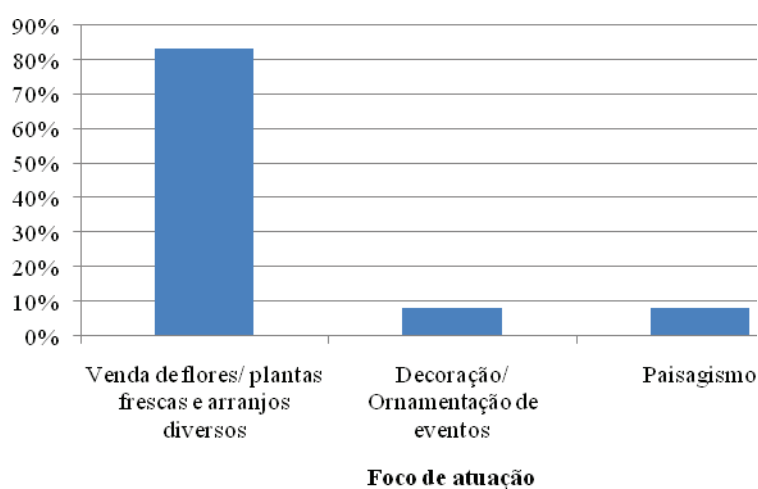


Figura 24 Principal foco de atuação das floriculturas estudadas.

Em relação à quantidade de colaboradores presentes nas floriculturas, é possível observar a predominância de 1 a 5 funcionários, representado 67% dos estabelecimentos entrevistados, seguidas por aquelas em que apenas o proprietário trabalha no negócio (17%), conforme Figura 25.

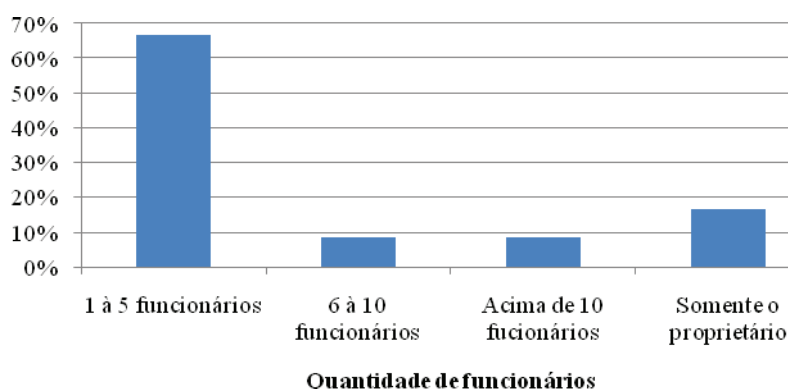


Figura 25 Quantidade de funcionários nas floriculturas estudadas.

Outro aspecto importante para a caracterização das floriculturas consiste em entender as particularidades do processo de compras, investigando-se, especificamente, quais são os seus principais fornecedores. De acordo com os dados da Figura 26, é possível notar que quase todas dependem dos atacadistas (92%) para suprir a demanda das lojas. No trabalho de Ceratti et al. (2007), na cidade de Lavras, MG, também foi identificada esta grande dependência nas floriculturas pesquisadas. Na presente pesquisa, observou-se que tais atacadistas são do estado de São Paulo, mais especificamente da região de Campinas e de Holambra. De acordo com os dados obtidos junto às floriculturas, a forte dependência comercial com os atacadistas paulistas deve-se à grande carência de produção de flores e plantas em vaso na região de Barbacena. É importante também observar que 58% das floriculturas têm produção própria de flores e de plantas ornamentais, principalmente as de corte, destacando-se as rosas.

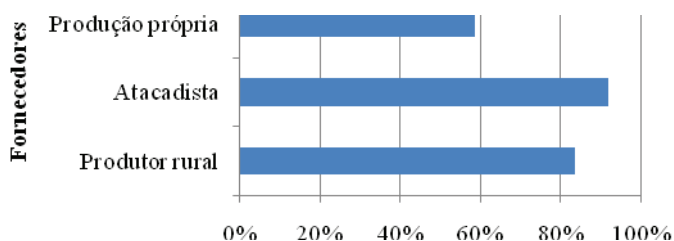


Figura 26 Principais fornecedores das floriculturas estudadas.

#### 4.1.4.2 Processo de comercialização das floriculturas

A seguir discutem-se, em detalhes, aspectos relacionados ao processo de comercialização das floriculturas, destacando-se as regiões atendidas, o perfil do consumo, os melhores períodos de vendas e, por fim, a avaliação de algumas variáveis relacionadas ao mercado fornecedor local.

Quanto às localidades atendidas (Figura 27), observa-se que 58% das floriculturas comercializam em Barbacena e em sua microrregião. Em seguida, tem-se o grupo de floriculturas (25%) que também comercializam para outras cidades de Minas Gerais além de Barbacena e sua microrregião, num raio de até 200 km. Incluem-se, neste último grupo, as floriculturas pertencentes aos familiares de produtores rurais.

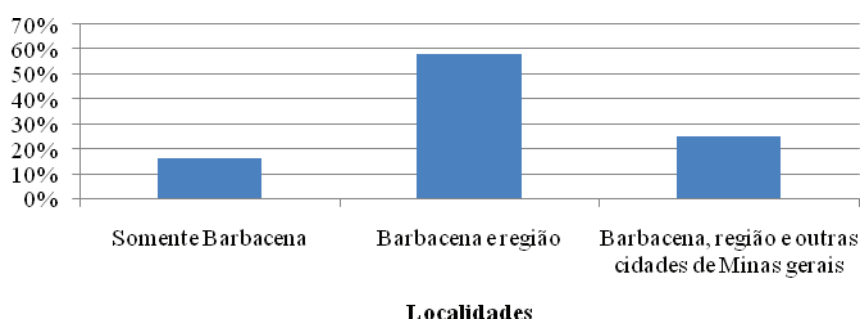


Figura 27 Localidades nas quais as floriculturas comercializam seus produtos

Considerando o perfil de consumo dos principais clientes das floriculturas, foi possível constatar a predominância do consumo doméstico, representando, em média, 77% do consumo nos estabelecimentos estudados. Já o consumo profissional, relacionado com o atendimento, principalmente, a decoradores e funerárias, representa, em média, 18% do perfil das floriculturas. Por fim, foi identificado um pequeno percentual médio relacionado com o consumo público (5%), conforme Figura 28.

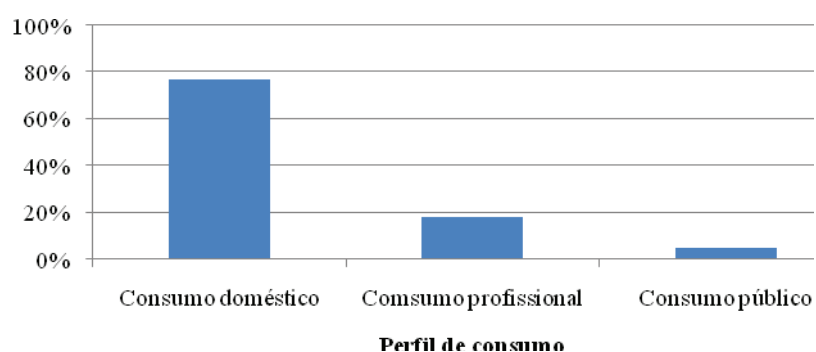


Figura 28 Perfil do consumo nas floriculturas estudadas.

O setor de floricultura é passível de grande sazonalidade durante o ano, apresentando variações significativas nas vendas conforme determinada data comemorativa. Para entender melhor em quais períodos as floriculturas da microrregião de Barbacena apresentam os maiores volumes nas vendas, foi sugerida a classificação das principais épocas. Para a elaboração do Quadro 5 consideraram-se média e frequência com que as datas/períodos comemorativos foram aparecendo. O Dia das Mães (maio) e o Dia dos Namorados (junho) ainda lideram a lista, representando os melhores períodos de vendas para a maioria das floriculturas estudadas. No entanto, é importante destacar a crescente demanda do mercado de decoração/ornamentação de eventos, como formaturas e casamentos, representando um nicho de mercado bem lucrativo segundo algumas floriculturas.

Quadro 5 Períodos do ano em que ocorrem os maiores volumes de venda de flores e plantas ornamentais, segundo os proprietários das floriculturas

| <b>Classificação geral</b> | <b>Principais eventos/datas comemorativas</b> | <b>Período</b> |
|----------------------------|-----------------------------------------------|----------------|
| 1                          | Dia das Mães                                  | Maio           |
| 2                          | Dia dos Namorados                             | Junho          |
| 3                          | Dia Internacional da Mulher                   | Março          |
| 4                          | Finados                                       | Novembro       |
| 5                          | Natal                                         | Dezembro       |
| 6                          | Ano Novo                                      | Dezembro       |
| 7                          | Formaturas/Eventos em geral                   | Diversos       |
| 8                          | Dia da Secretária                             | Setembro       |
| 9                          | Período de chuvas (paisagismo)                | Dezembro-março |
| 10                         | Dia dos Pais                                  | Agosto         |

Para compreender mais a fundo os aspectos relacionados às flores e às plantas ornamentais produzidas na microrregião de Barbacena, solicitou-se aos proprietários das floriculturas que avaliassem a qualidade, a variedade, os preços e as condições de pagamento dos fornecedores locais.

Quanto ao julgamento da qualidade das flores e plantas ornamentais, foram considerados atributos como durabilidade, beleza e embalagem, entre outros. Nota-se, conforme dados da Figura 29, que 58% dos proprietários das floriculturas consideram a qualidade como boa e o restante (42%) considera como regular a qualidade das flores e plantas ornamentais produzidas da região de Barbacena.



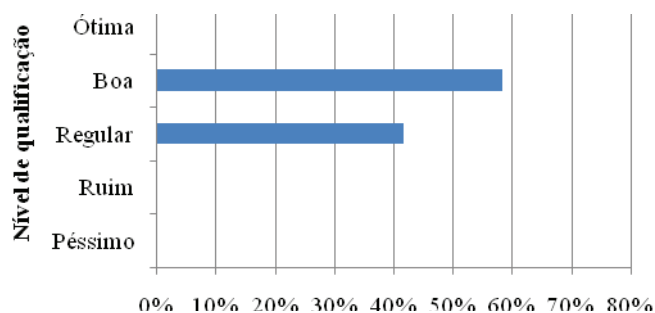


Figura 29 Avaliação da qualidade dos produtos de fornecedores de Barbacena e região, segundo os proprietários das floriculturas

Já no que se refere à variedade de produtos dos fornecedores de Barbacena e região (Figura 30), tem-se que 58% dos proprietários das floriculturas a julgam como regular, seguidas pelo grupo (25%) que julga como boa tal variável. Cabe lembrar que, devido a essa limitação, a grande maioria das floriculturas entrevistadas depende constantemente de atacadistas do estado de São Paulo para suprir a carência de variedades na região de Barbacena.

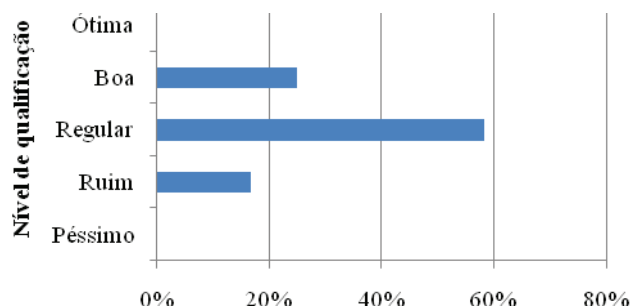


Figura 30 Avaliação da variedade de produtos de fornecedores de Barbacena e região, segundo os proprietários das floriculturas

Os proprietários das floriculturas também foram questionados quanto aos preços e às condições de pagamento dos fornecedores da microrregião de

Barbacena e, pelos dados da Figura 31 é possível observar que 50% das respostas obtidas qualificaram como regular tal variável, seguidas por 42% que julgaram como boas as condições e preços das flores e plantas ornamentais.

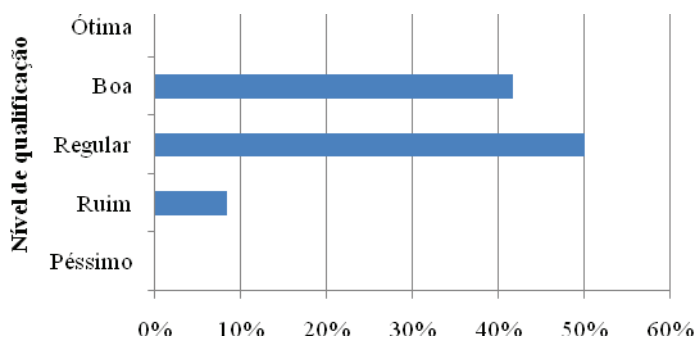


Figura 31 Avaliação dos preços e condições de pagamento de fornecedores de Barbacena e região, segundo os proprietários das floriculturas

O mercado concorrente das floriculturas pode ser caracterizado por produtos substitutos, como flores artificiais e outros itens ornamentais ou pelos elos da cadeia produtiva, como as próprias floriculturas, os produtores de flores e de plantas ornamentais e os atacadistas/distribuidores de flores que atuam na microrregião de Barbacena. Na Figura 32, nota-se, de forma um tanto curiosa, que o principal concorrente, de acordo com os proprietários das floriculturas, é o produtor de flores e plantas ornamentais (75% das respostas). Tal fato demonstrou um significativo problema de coordenação no nível de distribuição e comercialização que afetam, principalmente, o preço final dos produtos das floriculturas e que, devido a isso, muitas vezes, não conseguem concorrer com os preços dos produtores da microrregião de Barbacena.

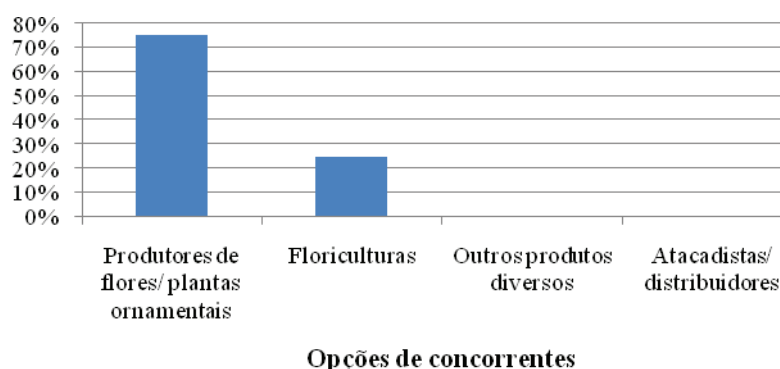


Figura 32 Principal mercado concorrente das floriculturas estudadas.

De acordo com Ceratti et al. (2007), normalmente, existem diversos problemas de concorrência para as floriculturas, os quais as forçam à participação na disputa das vendas via preços (AKI, 2000), como o mercado informal (produtores e atacadistas que vendem direto ao consumidor final).

#### 4.1.5 Caracterização dos agentes organizacionais

Para conhecer os principais agentes organizacionais identificados no contexto do agronegócio de flores da região de Barbacena, nesta seção descreve-se e traça-se um perfil a partir de seu foco de atuação. Foi também realizada uma investigação a respeito de esses agentes terem, porventura, algum foco específico para a floricultura ou, ainda, algum projeto ou programa voltado para tal setor. Ao final desta seção, algumas percepções importantes quanto à competitividade e à relevância do mercado de flores para a economia de Barbacena e região também foram ponderadas pela ótica dos agentes organizacionais.

#### 4.1.5.1 Descrição dos agentes organizacionais identificados

A seguir, descrevem-se os agentes organizacionais segundo a pesquisa bibliográfica e documental realizada. Torna-se necessário conhecê-los para entender o papel de cada um deles e situá-los dentro do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena, MG.

- a) ABARFLORES: a Associação Barbacenense dos Produtores de Rosas, Flores de Corte, Vasos e Mudanças (ABARFLORES) é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, com prazo de duração indeterminado, fundada em 21 de dezembro de 1999, com sede e foro na cidade de Barbacena, MG.

A ABARFLORES, segundo seu estatuto, tem por finalidade acolher o produtor que se dedica às atividades do cultivo de rosas e flores, quaisquer que sejam, de corte, vasos ou mudas, bem como empresas, associações de produtores e pessoas físicas, e ampará-los juridicamente, fomentar a elevação do nível de produção, dotá-los de recursos necessários ao bom desenvolvimento e progresso dos seus negócios, colaborar e contar com o apoio dos setores e agentes ligados aos produtores e defender e aprimorar a aplicação dos benefícios para os associados para o alcance de seu programa associativo, podendo:

- representar os associados em assuntos de interesse da classe profissional, perante órgãos ou entidades governamentais e não governamentais e pessoas jurídicas de direito privado;
- promover atividades, com o objetivo de obter o permanente aperfeiçoamento técnico-cultural dos associados e o desenvolvimento da floricultura no estado de Minas Gerais, por

meio de festas, exposições, cursos, feiras, fóruns, missões técnicas, seminários, conferências, edição e publicação de livros e periódicos que versem sobre assuntos relacionados com a área de atuação dos associados;

- colaborar com órgãos ou entidades governamentais e não governamentais no aprimoramento dos trabalhos da defesa de atuação dos associados, por meio de estudos, pesquisas ou sugestões;

- fornecer, aos associados, meios para o alcance de assistência técnica agrícola;

- desenvolver, promover, coordenar e executar programas e projetos na área de atuação e interesse dos associados, por meio de convênios e/ou contratação;

- promover empreendimentos de caráter recreativo e de lazer para a integração dos associados, seus empregados e seus dependentes diretos, desenvolvendo o espírito de amizade e solidariedade, tais como dia de campo, encontros periódicos, competições e promoções de competitividade, entre outros;

- manter intercâmbio direto e indireto com outras associações afins e com produtores rurais, órgãos, etc.;

- realizar e/ou colaborar com outras iniciativas de interesse social;

- realizar estudos e elaborar propostas de trabalho sobre assuntos específicos na área da floricultura e o desenvolvimento de agronegócios;

- contribuir para a organização de movimentos para a preservação ambiental, além de estudos, pesquisas e documentação (ASSOCIAÇÃO BARBACENENSE DOS PRODUTORES DE

ROSAS, FLORES DE CORTE, VASOS E MUDAS - ABARFLORES, 2012).

- b) SEBRAE-MG: o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE-MG) é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, que atua legalmente sob a forma de serviço social autônomo e faz parte do Sistema SEBRAE Nacional. Tem por objetivo prestar serviços ao empreendedor nos diferentes estágios do seu negócio, como
- orientação para iniciar, diversificar ou ampliar o negócio;
  - ofertar cursos, palestras para atualização profissional;
  - orientação para acesso ao crédito;
  - desenvolvimento de projetos para fortalecer e desenvolver setores da economia dos mais diversos ramos;
  - disseminação de políticas públicas que possam favorecer o crescimento dos micro e pequenos negócios (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE-MG, 2012).
- c) Sindicómércio: o Sindicato do Comércio de Barbacena iniciou suas atividades no ano de 1975, visando representar os interesses gerais do comércio varejista, atacadista e de bens e serviços de Barbacena, prestando apoio e colaboração na resolução de problemas referentes a estas classes comerciais (SINDICOMÉRCIO, 2012);
- d) CDL BARBACENA: a Câmara dos Dirigentes Lojistas de Barbacena é uma entidade representativa do comércio e de

dirigentes lojistas em Barbacena conveniada ao SPC Brasil, além de ter convênios com empresas prestadoras de serviço, oferecendo descontos e benefícios ao comércio local (CDL BARBACENA, 2012);

- e) EPAMIG: a Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG) tem a função de apresentar soluções para o complexo agrícola, gerando e adaptando alternativas tecnológicas, oferecendo serviços especializados, capacitação técnica, insumos qualificados compatíveis com as necessidades dos clientes e em benefício da qualidade de vida da sociedade. O importante Núcleo Tecnológico EPAMIG Floricultura, instalado na Fazenda Experimental Risoleta Neves, em São João del-Rei, foi criado em 2009, visando disseminar a cultura de flores como uma alternativa economicamente viável para os produtores rurais e a implementação de ações estratégicas para o desenvolvimento da floricultura em Minas Gerais. Constitui a primeira área experimental de floricultura da EPAMIG em Minas Gerais (EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA DE MINAS GERAIS - EPAMIG, 2012);
- f) Emater-MG: a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais foi criada em 1975, com o objetivo de planejar, coordenar e executar programas de assistência técnica e extensão rural, difundindo conhecimentos de natureza técnica, principalmente. Ela trabalha como instrumento do governo para o aperfeiçoamento do setor agrícola no estado, especialmente no desenvolvimento de atividades de extensão rural, com produtores

de agricultura familiar (EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL - EMATER, 2012);

- g) IF Sudeste de Minas: em 1910, foi criada a Escola de Aprendizado Agrícola de Barbacena, subordinada ao Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio. Atualmente, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Sudeste de Minas Gerais, campus Barbacena, oferece cursos técnicos, tecnológicos, licenciaturas, bacharelados, engenharias, educação de jovens e adultos e ensino a distância (IF SUDESTE DE MINAS, 2012);
  
- h) SICOOB Credivertentes: Criada em 1986, a, atualmente, Cooperativa de Crédito Rural Sicoob Credivertentes conta com aproximadamente nove mil cooperados e postos de atendimento em 15 comunidades. A instituição visa atender especialmente ao produtor rural, proporcionando crédito e apoio ao desenvolvimento econômico e social da região do Campo das Vertentes (SICOOB CREDIVERTENTES, 2012);
  
- i) Sindicato Rural de Barbacena: instituição presente na região de Barbacena há mais de 46 anos, voltada para assuntos relacionados com o produtor rural em geral. Tem à disposição de seus associados serviços ligados à área contábil, de saúde, além de assistência veterinária, de um técnico agrícola, assessoria jurídica e vários outros que são trabalhados de acordo com a necessidade de seus associados e cursos em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) (SINDICATO RURAL, 2012);



- j) Prefeitura Municipal de Barbacena: responsável pela gestão pública do município de Barbacena;
- k) APRAV: a Associação dos Produtores Rurais de Alfredo Vasconcelos, situada a 16 km de Barbacena, tem como objetivo prestar serviços aos produtores, oferecendo tratores, além de auxílio com mão de obra e outros serviços. Possui, atualmente, em seu quadro de associados, mais de 80 produtores;
- l) Secretaria de Agricultura Municipal de Alfredo Vasconcelos: a este órgão compete, normalmente, planejar, coordenar e executar projetos e programas que visem desenvolver a agropecuária no município, propondo alternativas para os problemas comuns às atividades rurais. Cabe ressaltar que o forte do município de Alfredo Vasconcelos é a produção de morangos e flores (especialmente as rosas);
- m) LC CON - Consultoria Empresarial e RH: tem por objetivo a prestação de serviços de consultoria empresarial e o desenvolvimento profissional de recursos humanos. Tem como missão a prestação de serviços, no sentido de dar suporte às empresas no fomento de resultados mais satisfatórios, além de intermediar o processo de colocação profissional das pessoas no mercado de trabalho (LC CON, 2012).

#### 4.1.5.2 Perfil dos agentes organizacionais

Após uma breve descrição dos agentes organizacionais identificados, buscou-se, nesta seção, estabelecer o perfil das instituições, considerando-se, basicamente, o foco de atuação conforme síntese apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 Agentes organizacionais pesquisados e respectivos foco de atuação

| Instituição                                                 | Foco de atuação                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ABARFLORES                                                  | Representar os interesses dos produtores de flores e plantas ornamentais associados.                                              |
| SEBRAE-MG                                                   | Treinamento e consultoria em gestão, empreendedorismo e acesso à inovação e à tecnologia para micro e pequenas empresas.          |
| Sindicomércio de Barbacena                                  | Representar e defender os interesses do comércio e serviços de Barbacena e região.                                                |
| CDL de Barbacena                                            | Suporte ao comércio varejista de Barbacena e região.                                                                              |
| EPAMIG                                                      | Pesquisa agropecuária em Minas Gerais, responsável pela difusão de novas tecnologias de cultivo de flores.                        |
| Emater-MG                                                   | Agricultura familiar. Assistência ao pequeno produtor.                                                                            |
| IF Sudeste de Minas – Barbacena                             | Ensino, pesquisa e extensão de qualidade, público e gratuito, voltados para o desenvolvimento regional.                           |
| SICOOB Credivertentes                                       | Instituição bancária/ financeira.                                                                                                 |
| Sindicato Rural de Barbacena                                | Auxílio em todas as atividades do agronegócio dos associados. Programa de Assessoria Rural (PAR).                                 |
| Prefeitura Municipal de Barbacena                           | Gestão pública.                                                                                                                   |
| APRAV                                                       | Prestação de serviços de apoio ao produtor rural em geral, como oferta de mão de obra e implementos agrícolas para os associados. |
| Secretaria Municipal de Agricultura de Alfredo Vasconcelos. | Atender às dificuldades existentes no meio dos produtores rurais em geral.                                                        |
| LC CON - Consultoria Empresarial e RH.                      | Consultoria em finanças, produção, marketing, tecnologia da informação e RH.                                                      |

Quanto ao relacionamento com o agronegócio de flores, nota-se que, entre os agentes organizacionais entrevistados, apenas 17% têm algum foco

específico voltado para o atendimento permanente do setor de floricultura, conforme mostrado na Figura 33.

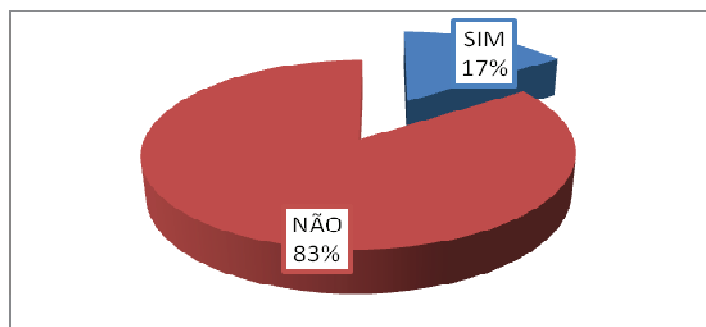


Figura 33 Agentes organizacionais possuem foco de atuação específico para o setor de floricultura?

Contudo, isso não significa que eles não possuam alguma agenda voltada para o agronegócio de flores da microrregião de Barbacena. Observa-se que a maior parte dos agentes organizacionais tem alguma ação voltada para o desenvolvimento do comércio de flores e plantas ornamentais da microrregião de Barbacena, conforme é possível observar, em síntese, no Quadro 5.

Quadro 7 Projetos/programas/políticas desenvolvidos pelos agentes organizacionais para o agronegócio de flores de Barbacena e região

| Instituição                | Projetos/ programas/ políticas específicas para floricultura?                                                                                                                                        |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ABARFLORES                 | Construção de um mercado de flores regional (em andamento). Programa de cooperativismo e central de negócio junto com o SEBRAE-MG. Organização da tradicional Festa das Rosas e Flores de Barbacena. |
| SEBRAE-MG                  | Criação de uma Central de Negócios. Atividades relacionadas ao cooperativismo entre os produtores.                                                                                                   |
| Sindicomércio de Barbacena | Sala de debate setorial sobre floricultura dentro do Fórum Empresarial de Barbacena.                                                                                                                 |

“continua”

Quadro 7 “conclusão”

| <b>Instituição</b>                                          | <b>Projetos/ programas/ políticas específicas para floricultura?</b>                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CDL de Barbacena                                            | Não possui nenhum especificamente.                                                                                                                                                           |
| SICOOB Credivertentes                                       | Especificamente não, mas mantém linhas de crédito para produtores em geral, incluindo de rosas e plantas ornamentais.                                                                        |
| EPAMIG                                                      | Pesquisa em floricultura, visando à melhoria das técnicas de produção, proporcionando melhores condições de trabalho, custo, qualidade e lucratividade.                                      |
| Emater-MG                                                   | Organização de uma feira com exposição de orquídeas (Emater de Carandaí). Assistência técnica em geral.                                                                                      |
| IF Sudeste de Minas                                         | Não possui nenhum especificamente.                                                                                                                                                           |
| Sindicato Rural de Barbacena                                | Não possui nenhum especificamente.                                                                                                                                                           |
| Prefeitura Municipal de Barbacena                           | Promoção da Festa das Rosas e Flores, em parceria com a ABARFLORES (evento anual).                                                                                                           |
| APRAV                                                       | A APRAV tem projeto para a construção de um galpão de produtor, com 600 m <sup>2</sup> , armazenamento de 150 m de câmaras frigoríficas para flores e rosas e duas lojas em frente a BR 040. |
| Secretaria Municipal de Agricultura de Alfredo Vasconcelos. | Não possui nenhum especificamente.                                                                                                                                                           |
| LC CON - Consultoria Empresarial e RH                       | Não possui nenhum especificamente.                                                                                                                                                           |

#### **4.1.5.3 Percepções do mercado de flores sob a ótica dos agentes organizacionais**

Com o objetivo de compreender a percepção dos agentes organizacionais acerca do mercado de flores e plantas ornamentais da microrregião de Barbacena, foram investigados dois aspectos importantes:

- a) relevância do setor de floricultura para economia regional e
- b) o que é importante para que uma empresa do setor de floricultura seja competitiva.

De acordo com 69% dos agentes organizacionais entrevistados, o agronegócio de flores tem muita relevância para a microrregião de Barbacena, conforme é possível observar na Figura 34.

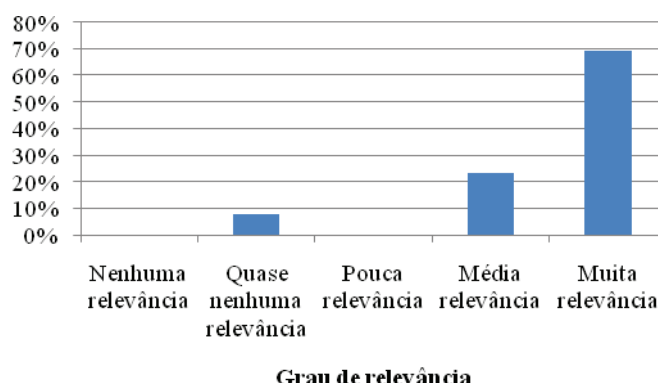


Figura 34 Grau de relevância do setor de floricultura para a economia regional de Barbacena, segundo a ótica dos agentes organizacionais entrevistados.

Já quando foram considerados os fatores que são determinantes para que uma empresa do setor de floricultura seja competitiva, os agentes organizacionais relataram diversas opiniões, conforme sintetizado na Tabela 4.

Tabela 4 Aspectos que os agentes organizacionais consideram importantes para que uma empresa do setor de floricultura seja competitiva

| Descrição                                            | Frequência |
|------------------------------------------------------|------------|
| Qualidade/variedade de produtos                      | 23%        |
| Planejamento da produção                             | 20%        |
| Sistema de distribuição e comercialização eficientes | 13%        |
| Gestão organizacional                                | 10%        |
| Mão de obra qualificada                              | 7%         |
| Comprometimento com a demanda                        | 7%         |
| Envolvimento dos agentes locais                      | 7%         |
| Atuação em conjunto com outras empresas              | 3%         |
| Atualizar-se constantemente                          | 3%         |
| Preços competitivos                                  | 3%         |
| Sustentabilidade                                     | 3%         |

A partir da análise dos dados da Tabela 4, fica claro que questões ligadas ao processo de produção (planejamento, controle da qualidade e mix de produtos) são bem representativas. Um segundo aspecto que merece bastante atenção também é o planejamento dos mecanismos de distribuição e comercialização, caracterizando-se com um grande gargalo dentro do setor de floricultura.

De acordo com o diagnóstico do SEBRAE (2004), na microrregião de Barbacena, para uma efetiva inserção no mercado de flores, são necessários:

- a) produtos de qualidade: flores com mesmo nível de qualidade das do estado de São Paulo;
- b) ampliação do mix: maior diversidade de rosas e outras flores;
- c) preço acessível: aumentar qualidade ou reduzir preço de venda;
- d) confiabilidade na entrega: disponibilidade, pontualidade e regularidade, tornar o processo de relacionamento mais claro;
- e) rapidez na entrega: os clientes precisam ter produtos acessíveis a tempo de agradar aos consumidores.

Maiores detalhes quanto aos aspectos de competitividade do agronegócio de flores na microrregião de Barbacena, pela ótica de seus agentes organizacionais, podem ser conferidos no Anexo D.

#### **4.2 Cenário atual e barreiras que dificultam o aumento de participação no mercado de flores e plantas ornamentais, segundo a ótica dos agentes**

No intuito de responder ao primeiro objetivo específico, buscou-se, nesta seção, explorar os aspectos relacionados com o julgamento do cenário atual do mercado de flores e plantas ornamentais na microrregião de Barbacena,

além de destacar as principais barreiras para o aumento de participação no mercado de flores na região.

Com base no cenário atual percebido pelos agentes do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena, desenvolveu-se o gráfico da Figura 35. Após sua análise, observa-se que, predominantemente, há um consenso sobre o fato de que o mercado está “estagnado” para a maioria (produtores, 44%; floriculturas, 42% e agentes organizacionais, 46%), seguido pelo grupo que acredita que o mercado está em "expansão", principalmente para os agentes organizacionais.

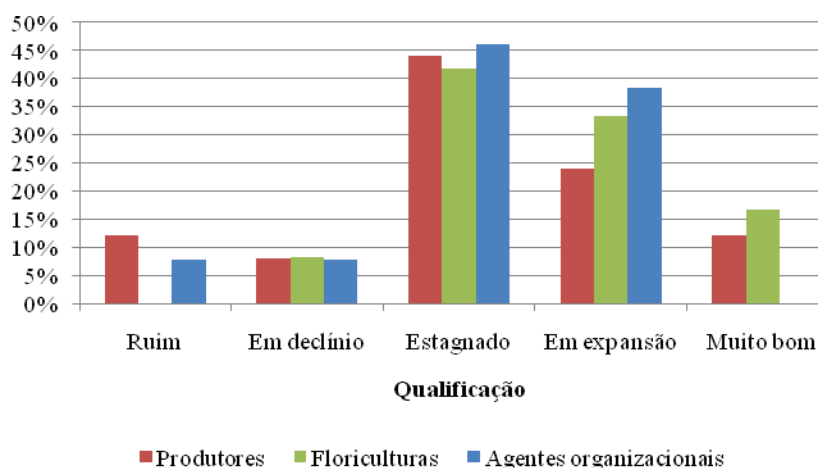


Figura 35 Qualificação do cenário atual (mercado consumidor) do setor de floricultura na microrregião de Barbacena, MG, segundo seus agentes

Outro aspecto importante no contexto de análise do mercado de flores em Barbacena e região é investigar o grau de dificuldade encontrado para se comercializar segundo a ótica tanto dos produtores quando das floriculturas. Apesar de as opiniões dos produtores serem mais divididas do que os proprietários das floriculturas, a maioria tem o mesmo ponto de vista, ou seja,

ambos declararam ter dificuldade moderada para comercializar em Barbacena e região (48% dos produtores e 83% das floriculturas) (Figura 36).

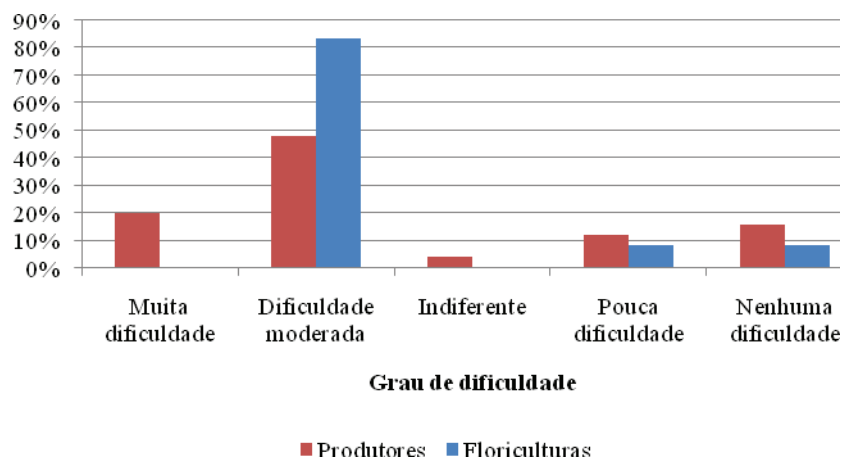


Figura 36 Grau dificuldade dos produtores e floriculturas para comercializar seus produtos na microrregião de Barbacena, MG

Entende-se que os produtos do agronegócio de flores de Barbacena são tradicionais, porém, existe um desgaste de imagem e, por isso, ampliar a variedades de flores e plantas ornamentais, a qualidade, os serviços prestados e o atendimento ao consumidor é tarefa importante para a revitalização do polo produtivo de flores na região (SEBRAE, 2004).

A partir do entendimento do cenário atual, bem como o nível de dificuldade encontrado pelos agentes (produtores e floriculturas), torna-se oportuno, agora, compreender as principais barreiras que dificultam o aumento de participação no mercado de flores na microrregião de Barbacena. Para chegar a tais conclusões, foi necessário relacionar as possíveis dificuldades e solicitar que todos os agentes as classificassem. O resultado da interseção das maiores barreiras pode ser visto na Tabela 5.



Tabela 5 Principais barreiras para o aumento de participação no mercado de floricultura na microrregião Barbacena, segundo seus agentes

| <b>Principais barreiras identificadas</b>                                         | <b>Classificação</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Cultura ou hábito de consumo regional enfraquecido                                | 1                    |
| Ausência de articulação entre produtores, floriculturas e agentes organizacionais | 2                    |
| Poder aquisitivo das pessoas                                                      | 3                    |
| Falta de eventos e campanhas de marketing mais abrangentes                        | 4                    |
| Mão de obra pouca qualificada                                                     | 5                    |

As duas primeiras barreiras são classificadas em comum a todos os agentes (entre os cinco primeiros lugares) e os três últimos repetem em pelo menos dois grupos de agentes, chegando, assim, a esta lista das cinco maiores barreiras para o aumento de participação no mercado de flores, segundo a ótica dos agentes do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena, MG.

A principal barreira identificada - “cultura ou hábito de consumo regional enfraquecido”, pode ser entendida a partir da situação histórica na qual Barbacena é conhecida como “Cidade das Rosas e Flores” pela sua grande produção e oferta, principalmente de rosas. Porém, devido à ausência de esforços conjuntos para manutenção desse título, o setor de Floricultura vem perdendo o seu tradicionalismo na região. Mais especificamente, o aparecimento deste problema deve-se a fatores tais como surgimento de produtos substitutos, ausência de campanhas de marketing mais abrangentes, e falta de investimentos urbanísticos (jardins floridos em praças públicas).

O relato de um dos agentes organizacionais sinaliza que a baixa penetração de mercado na região pode estar relacionada com a falta de interação/atuação dos agentes na articulação do setor, conforme o relato a seguir.

O envolvimento das organizações representativas da região de Barbacena com o setor de floricultura é essencial para resgatar a tradição e a vocação da cidade na produção de flores e rosas e, conseqüentemente, aumentar as vendas no mercado local, atualmente bem limitado (Agente organizacional 9)

Já na perspectiva de um dos produtores de flores e plantas ornamentais, é possível observar que o problema da falta de união entre os agentes constitui um importante fator limitante, conforme relato a seguir.

O ramo de floricultura é bom, é viável. O mundo precisa disso, de rosas, flores, mas a cultura precisa mudar. Os produtores precisam se unir e os agentes do agronegócio precisam ter mais informações para nos dar mais ajuda. (Produtor 10)

Quanto à barreira de carência de mão de obra qualificada, o diagnóstico do setor de floricultura na região de Barbacena, feito pelo SEBRAE (2004), concluiu que mais de 70% dos produtores não têm conseguido contratar trabalhadores capacitados. Esta problemática pode ser confirmada de acordo com um dos proprietários das floriculturas.

Há grande carência de mão de obra, são poucos os profissionais aptos e qualificados a trabalhar com floricultura. A maioria contrata os próprios familiares para trabalhar, mas, se precisar buscar no mercado, é difícil. (Floricultura 3)

No Anexo E é possível visualizar em detalhes a classificação das barreiras para o aumento de participação no mercado de flores pela ótica de cada grupo de agentes em sua totalidade e de forma separada.

#### **4.3 Estratégias utilizadas por agentes do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena, MG, para ampliar a participação de mercado**

Visando responder ao segundo objetivo específico, pretendeu-se, nesta seção, identificar e analisar as estratégias utilizadas pelos agentes do

agronegócio de flores da microrregião de Barbacena, para aumentar a participação no mercado de flores.

Dados recentes (BUAINAIN; BATALHA, 2007) mostram que o esforço de organização da floricultura barbacenense traduz-se pela reestruturação da associação dos produtores, a instalação de uma central de negócios, a implantação de um espaço atacadista, a criação de um catálogo de flores de Barbacena, a elaboração de um certificado de qualidade e origem dos produtos através de um selo e a disponibilização de assistência técnica aos produtores.

A partir do entendimento dos desafios impostos pelas principais barreiras identificadas para alavancar a participação no mercado de flores e plantas ornamentais na microrregião de Barbacena, propõe-se, nesta seção, conhecer os mecanismos estratégicos e percepções comerciais tanto dos produtores quanto das floriculturas, além de relacionar as principais estratégias utilizadas por agentes do agronegócio de flores para ampliar a participação no mercado com base nas entrevistas.

#### **4.3.1 Estratégias de divulgação e vendas dos produtores e floriculturas**

Para investigar qual o investimento médio com publicidade e propaganda de produtores e floriculturas, ou seja, quanto é gasto para divulgar os produtos e serviços prestados, utilizou-se, como base, um percentual em relação ao gasto mensal total. O resultado poder ser visualizado na Figura 37, na qual é possível observar que 88% dos produtores e 58% das floriculturas não realizam nenhuma propaganda de forma habitual.

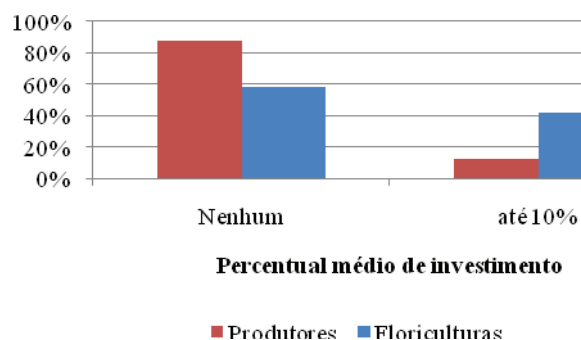


Figura 37 Percentual médio de investimento em campanhas de publicidade e propaganda de produtores e floriculturas, em relação ao gasto mensal

Como base nos dados da Figura 37 é possível entender que tanto produtores quanto floriculturas, em sua maioria, não têm o hábito de divulgar ou promover seus produtos de forma sistemática, fazendo com que, principalmente em épocas de baixas vendas (períodos em que não há datas comemorativas), seus produtos fiquem mais esquecidos. Conforme já diagnosticado pelo SEBRAE (2004), as ações de promoção e propaganda são inexistentes na região de Barbacena, quanto aos produtos do agronegócio de flores.

Quando são considerados os aspectos ligados à divulgação dos produtores e das floriculturas também foi importante questionar quanto ao principal meio utilizado, mesmo que isso possa ocorrer de forma bem eventual para a maioria. Pelos dados da Figura 38 é possível constatar que o rádio é utilizado por 75% das floriculturas como principal estratégia de divulgação de seus produtos/serviços.

Já para os produtores, apesar de 64% afirmarem nunca realizarem propaganda, um pequeno grupo (16%) afirmou utilizar e-mail/internet, seguido por aqueles que utilizam rádio (12% dos produtores entrevistados).

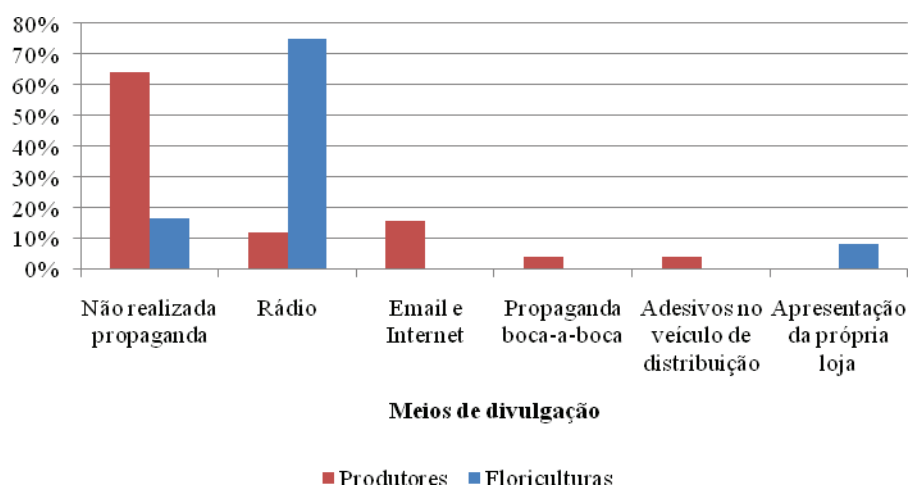


Figura 38 Principal meio de divulgação utilizado pelos produtores e floriculturas

A internet se tornou uma ferramenta fundamental para comunicação, divulgação e promoção de produtos e serviços e o setor de floricultura vem usufruindo dela de forma cada vez mais crescente. Com base nisso, procurou-se investigar se os produtores e as floriculturas têm página na internet e, para aqueles que ainda não têm, fez-se necessário conhecer os principais motivos. De acordo com os dados da Figura 39, apenas floriculturas têm página na internet (42%), seja para divulgar a empresa, para fornecer referências de localização ou para descrever os principais produtos comercializados.

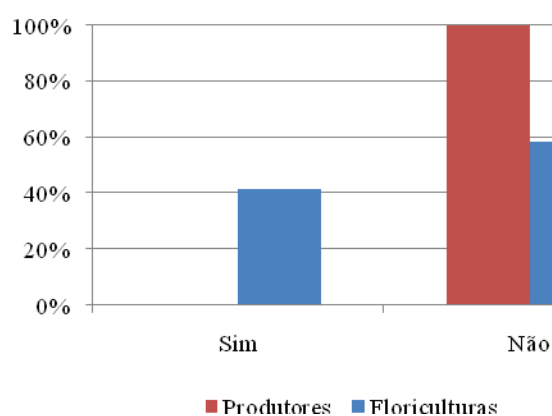


Figura 39 Questionamento sobre os produtores e floriculturas terem página na internet para divulgação e vendas de seus produtos

As razões para que todos os produtores de flores e plantas ornamentais e 58% das floriculturas não tenham página na internet estão relacionadas no Quadro 8.

Quadro 8 Principais motivos pelos quais produtores e floriculturas não têm página na internet para divulgação e vendas de seus produtos

| <b>Principais motivos de não ter página na internet</b>                 |                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Produtores de flores e plantas ornamentais</b>                       | <b>Floriculturas</b>                                                                         |
| a) Dificuldades de manutenção e atualização.                            | a) Custo para elaboração e manutenção da página.                                             |
| b) Por ter baixa produção, não vê a necessidade no momento.             | b) Dificuldade de sincronizar os pedidos realizados com o estoque na loja.                   |
| c) Falta de incentivo para este investimento.                           | c) Falta de funcionários capacitados para operar o sistema ou receber pedidos pela internet. |
| d) Nunca pensou neste tipo de divulgação.                               |                                                                                              |
| e) Ainda não tem, mas gostaria de ter a oportunidade de desenvolver um. |                                                                                              |
| f) É difícil e requer um funcionário específico para lidar com isso.    |                                                                                              |
| g) Não tem interesse em ter página na internet.                         |                                                                                              |

### 4.3.2 Principais estratégias identificadas para aumentar a participação no mercado de flores

Nesta parte do trabalho propõe-se identificar as principais estratégias utilizadas por agentes do agronegócio de flores para ampliar a participação de mercado. Tais ações visam promover o desenvolvimento do setor de floricultura ao longo de sua cadeia produtiva, desde a etapa de produção de novas variedades, passando pela estruturação do mercado de distribuição e chegando a ações que envolvem a venda direta ao consumidor final.

Ressalta-se que, junto a alguns agentes organizacionais, não foram identificadas ou citadas nenhuma ação/estratégia específica para o agronegócio de flores que vise contribuir direta ou indiretamente para o crescimento do setor e, conseqüentemente, a ampliação da participação de mercado. No Quadro 9 é possível conferir a descrição das estratégias identificadas e o respectivo agente responsável por sua implantação/execução.

Quadro 9 Principais estratégias utilizadas por agentes do agronegócio de flores para ampliar a participação no mercado

| <b>Agente</b>                              | <b>Descrição das ações/ estratégias identificadas</b>                                                                  |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produtores de flores e plantas ornamentais | Produção de novas variedades de flores e plantas ornamentais.                                                          |
| Floriculturas                              | Propaganda de massa (rádio, jornal) e página na internet. Venda combinada com outros produtos.                         |
| Supermercados (autosserviços)              | Disponibilidade de produtos de floricultura a preços baixos, de forma regular (flores/plantas em vaso de SP).          |
| ABARFLORES                                 | Construção em andamento do mercado de flores, visando armazenamento, distribuição e comercialização.                   |
| SEBRAE-MG                                  | Parceria com a ABARFLORES para promover e participar de eventos setoriais. Treinamento em vendas. Central de negócios. |
| Sindicómércio Barbacena                    | Sala de debate setorial sobre floricultura dentro do Fórum Empresarial de Barbacena.                                   |
| SICOOB Credivertentes                      | Linhas de crédito para expansão da produção (produtores) e também para floriculturas.                                  |

“continua”

Quadro 9 “conclusão”

| <b>Agente</b>                     | <b>Descrição das ações/ estratégias identificadas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Emater-MG                         | Feira de exposição e venda de orquídeas (Emater de Carandaí).                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| EPAMIG                            | Pesquisa voltada para a produção integrada de flores e plantas ornamentais, buscando tecnologias voltadas para o uso racional dos recursos naturais, diminuição do uso de produtos químicos, produção com qualidade e maior durabilidade de pós-colheita. Difusão das tecnologias por meio de seminários, palestras e dias de campo. |
| <b>Agente (continuação)</b>       | <b>Descrição das ações/estratégias identificadas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| IF Sudeste de Minas               | Oferta de cursos livres de floricultura, paisagismo e jardinagem.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Poder público estadual e federal  | Liberação de verba de R\$ 500 mil para a construção do mercado de flores em Barbacena (governo do estado).                                                                                                                                                                                                                           |
| Prefeitura municipal de Barbacena | Promoção da Festa das Rosas e Flores (evento anual).                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

#### **4.4 Avaliações das estratégias identificadas sob a ótica dos agentes do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena, MG**

No intuito de responder ao terceiro e último objetivo específico deste trabalho, o escopo desta seção é verificar, pela ótica dos agentes, se as estratégias utilizadas estão sendo suficientes para aumentar a participação no mercado de flores na microrregião de Barbacena. Mas, antes, uma questão relacionada com o processo de interação entre os agentes e as implicações sobre o desempenho do agronegócio de flores também será abordada. Tal análise visa contribuir para a compreensão do processo de coordenação do setor.

##### **4.4.1 Processo de interação entre os agentes do agronegócio de flores**

Uma das grandes implicações do desempenho das atividades do agronegócio de flores e plantas ornamentais da microrregião de Barbacena pode estar ligada à intensidade das relações que existem entre seus agentes, que



visam, dessa forma, coordenar suas ações em prol do crescimento do setor. De acordo com o SEBRAE (2004), para que os agentes da cadeia produtiva de flores avancem, especialmente os produtores, é essencial o fortalecimento de todos os elos por meio de um regime associativo ou, ainda, pela maior interação desses com seus fornecedores e clientes.

Quando os agentes do agronegócio de flores foram, então, questionados sobre a existência de interação e o grau com ela ocorre, obtiveram-se respostas que variaram de nenhuma interação (33% das floriculturas), passando por quase nenhuma interação (36% dos produtores e 33% das floriculturas) e pouca interação (69% dos agentes organizacionais e 33% das floriculturas). Isso pode ser visualizado em maiores detalhes na Figura 40.

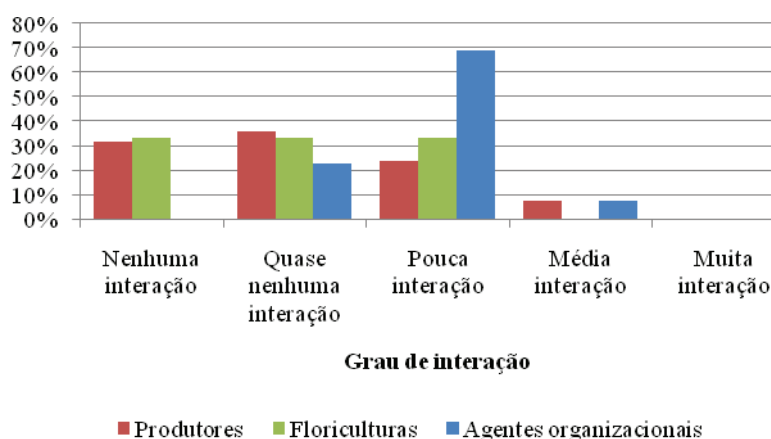


Figura 40 Grau de interação entre os agentes que compõem o agronegócio de flores na microrregião de Barbacena, MG, segundo a ótica de seus agentes

Por meio do depoimento de alguns produtores de flores e plantas ornamentais é possível observar a relevância da comunicação e da união entre os agentes como mola propulsora do setor de floricultura na microrregião de Barbacena. A seguir, dois dos principais relatos.

O maior problema da floricultura na região é a falta de comunicação/cooperação entre os produtores. Cada um pensa em si mesmo. (Produtor 17)

Não se trata de criticar negativamente, porém, o apoio recebido é muito limitado, devido à falta de união entre os produtores. (Produtor 19)

Durante a pesquisa, foi possível confirmar a ocorrência de certos conflitos entre os produtores, incluindo aqueles pertencentes a uma mesma família ou propriedade rural. Isso pode vir a afetar de forma significativa a competitividade do segmento.

Visando reafirmar tal problemática da interação, os agentes do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena foram questionados acerca da participação no mercado de flores e plantas ornamentais na região ser afetada pela deficiência ou falta de comunicação entre os agentes do setor. Observa-se, na Figura 41, que as opiniões dos agentes ficam distribuídas entre concordo quase totalmente, que concentra o maior grupo de produtores (48%) e concordo totalmente, que concentra o maior grupo tanto de floriculturas (50%) quanto dos agentes organizacionais (62%).

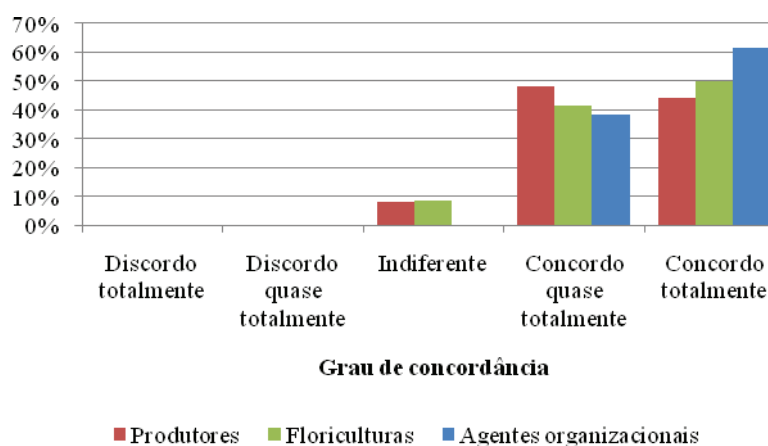


Figura 41 Grau de concordância dos agentes do agronegócio de flores quanto ao fato da falta de interação entre eles dificultar o aumento de participação no mercado

Por meio do depoimento de um dos agentes organizacionais entrevistado, confirma-se que a baixa interação do setor de floricultura na microrregião de Barbacena prejudica o desempenho de toda a cadeia produtiva.

O que falta para o setor de floricultura evoluir na região de Barbacena é a união entre as entidades. Todas as entidades envolvidas no agronegócio de flores devem trabalhar em conjunto (Agente organizacional 07).

#### 4.4.2 Análise de suficiência das estratégias sob a ótica dos agentes do agronegócio de flores

A avaliação das estratégias utilizadas foi realizada por todos os agentes do agronegócio de flores entrevistados, ou seja, produtores, floriculturas e agentes organizacionais. Tendo ou não conhecimento das ações estratégicas dos agentes identificados, todos foram convidados a opinar acerca do grau de satisfação de atuação destes em prol do desenvolvimento da floricultura na

região de Barbacena. A seguir, serão discutidos os resultados acerca da avaliação de cada agente ou grupo de agentes, conforme já descrito.

Os agentes, em sua maioria, reconhecem as inúmeras ações que a ABARFLORES vem trabalhando para estruturar as atividades de produção e comercialização na região, mas acreditam que ainda são insuficientes, especialmente os produtores (36%) e floriculturas (58%), conforme se observa na Figura 42. Já entre os agentes organizacionais predomina o grupo de 31% que julga as ações da Associação como pouco suficiente. Entre as ações estratégicas mais importantes, os agentes identificaram a parceria que a Associação realizou com o SEBRAE-MG, em anos anteriores, visando melhorar as vendas do setor, além de estruturar melhor as relações entre produtores rurais (associativismo) e, mais recentemente, o projeto de construção do mercado de flores, em parceria com o governo do estado de Minas Gerais (em fase de finalização).

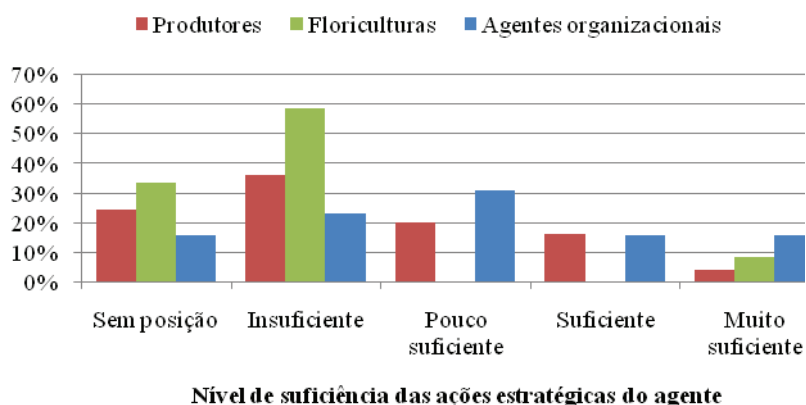


Figura 42 Nível de suficiência da atuação da ABARFLORES em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes

Muitos dos agentes do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena acreditam que a ABARFLORES é o ator-chave para articular o setor

na região, criando mecanismos para induzir a interação e, conseqüentemente, uma melhor atuação do segmento na região. Os relatos a seguir confirmam isso.

A dificuldade se encontra na falta de articulação entre as entidades do agronegócio de flores e um intermediário para ajudar efetivamente (Produtor 13).

É preciso uma associação ou uma cooperativa forte que tenha uma liderança ativa, para que Barbacena volte a ser competitiva no setor de flores e plantas ornamentais (Agente organizacional 06).

Quanto às ações das instituições representativas do comércio de Barbacena, os maiores grupos de agentes afirmam que são insuficientes (produtores, 52%; floriculturas, 50% e agentes organizacionais, 38%) e, em segundo, concentraram-se os grupos de agentes que não têm posição, conforme a Figura 43.

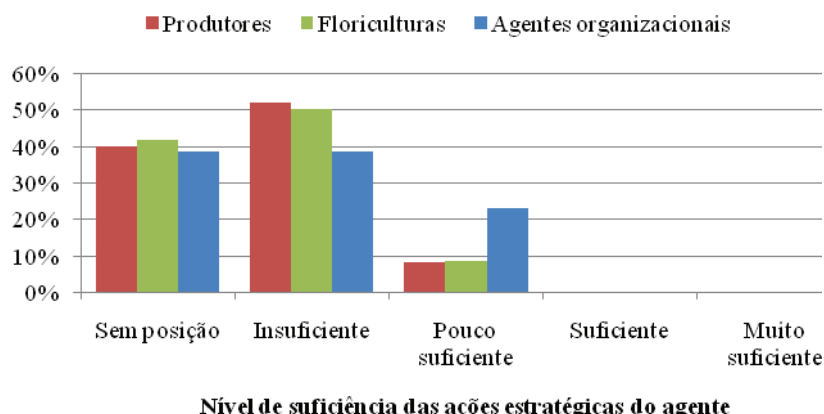


Figura 43 Nível de suficiência da atuação das instituições de representação do comércio em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes

Os supermercados têm contribuído para o desempenho crescente na venda de flores e plantas ornamentais, consolidando-se como um importante

canal de distribuição e conquistando maiores fatias de mercado, devido a diferenciais como comodidade, conforto e conveniência aos consumidores. Dessa forma, podem vir a contribuir para ampliar o hábito de consumo na população que ainda não tem o costume de adquirir produtos de floricultura (JUNQUEIRA; PEETZ, 2008; ROSA; LUNKES, 2006).

Em diversas regiões do Brasil é possível notar o papel importante que os supermercados têm desempenhado para contribuir e consolidar o hábito de consumo em uma parcela significativa da população que ainda não consome produtos de floricultura. No entanto, nota-se que são poucos os supermercados que comercializam flores e plantas ornamentais na microrregião de Barbacena. Quando estes produtos estão presentes, observa-se apenas a exposição de flores em vaso, principalmente originadas de outras regiões, como São Paulo.

Então, ao avaliar especificamente os supermercados (autosserviços), notou-se o predomínio de opiniões que julgam como insuficientes as ações destes agentes, principalmente para os produtores (68%) e as floriculturas (92%). Pela ótica das floriculturas, os supermercados de Barbacena e região comercializam a preços muito baixos e deixando de lado questões como qualidade e variedade. Isso, em certos momentos, chega a dificultar a comercialização das floriculturas, especialmente de produtos na categoria de flores e plantas em vaso. Outro fato relacionado com a insuficiência das ações praticadas pelos supermercados é que eles adquirem seus produtos de floricultura em outras regiões mais distantes, principalmente no estado de São Paulo, e não junto aos produtores locais. Por outro lado, tais produtos são, em sua maioria, diferentes dos produzidos na região de Barbacena, onde predomina a produção de flores de corte. É possível visualizar tal avaliação na Figura 44.

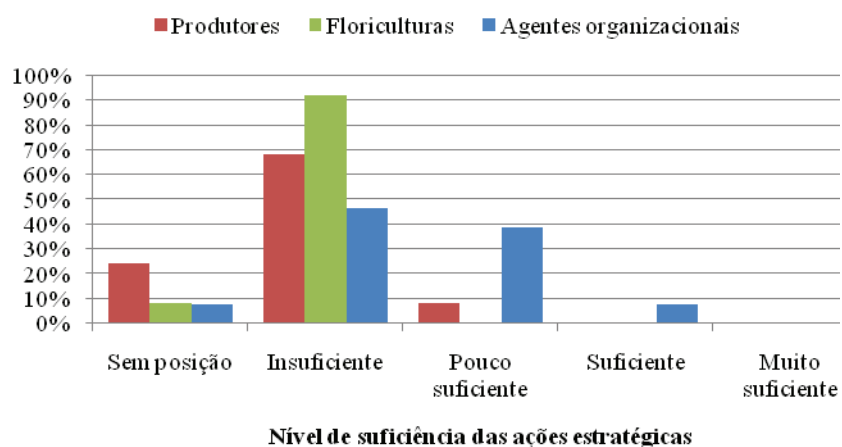


Figura 44 Nível de suficiência da atuação dos supermercados (autosserviços) em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes

De acordo com Aki (1997), o varejo, especialmente as floriculturas, sofre com as vendas informais (ambulantes e feirantes) e também com os supermercados que compram diretamente do produtor ou atacadistas que ofertam os produtos por preços bem mais acessíveis.

Por meio da perspectiva de algumas floriculturas, é possível confirmar que os supermercados concorrem diretamente com elas, chegando a afetar o desempenho das vendas, conforme os relatos a seguir.

Os supermercados vendem flores e plantas bem mais baratas que as floriculturas, e que são compradas de outros estados, possivelmente do mesmo atacadista das floriculturas. Por comprarem em maior quantidade, vendem mais barato, prejudicando as floriculturas da cidade e região (Floricultura 4).

O maior supermercado da cidade atrapalha bastante já que compra maior quantidade e vende mais barato. Os clientes, algumas vezes, vão à floricultura só para comparar o preço

com os do supermercado, já que fica bem próximo (Floricultura 12).

Avaliar o grupo de agentes constituído pelos produtores de flores e plantas ornamentais da microrregião de Barbacena torna-se muito relevante, na medida em que, de acordo com a maioria das floriculturas, eles são, além de seus fornecedores, seus principais concorrentes. Observa-se que 50% das floriculturas acreditam que as ações estratégicas dos produtores são insuficientes e 33% julgam como pouco suficiente (Figura 45). Já os agentes organizacionais e os próprios produtores julgam as ações estratégicas principalmente como pouco suficientes (77% e 48%, respectivamente).

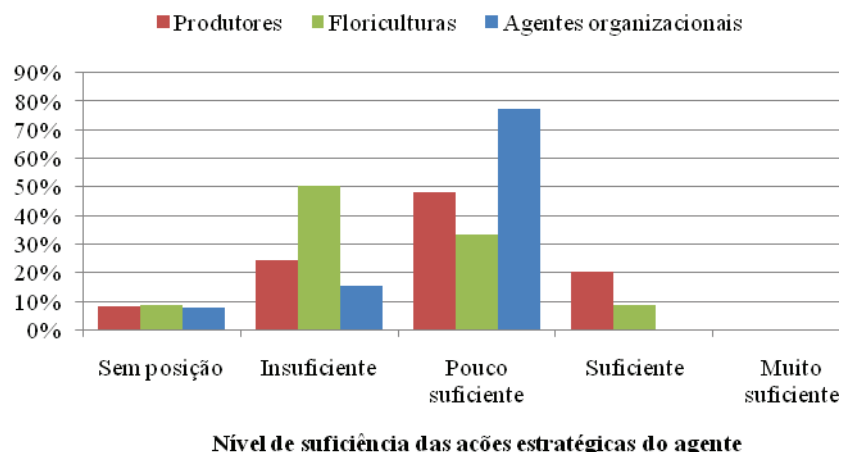


Figura 45 Nível de suficiência da atuação dos produtores de flores/plantas ornamentais em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes

São diversas as justificativas ou reclamações, segundo as floriculturas, com relação aos produtores de flores e plantas ornamentais. Primeiramente, os produtores, normalmente, não se esforçam muito para desenvolver e produzir novas variedades, especialmente flores e plantas em vaso, forçando as floriculturas a comprar de outras regiões, especialmente no estado de São Paulo.



De acordo ainda com um proprietário de floricultura, certos produtores priorizam a comercialização para outras regiões mais distantes, além de praticar preços mais altos e variados em Barbacena do que nestas outras localidades. Existe ainda outro problema: estes produtores, pelo fato de priorizarem outras regiões, acabam deixando a desejar na qualidade e na durabilidade das flores que “sobram” para a comercialização, dentro do mercado regional de Barbacena.

Os proprietários das floriculturas são unânimes em afirmar que, na microrregião, há enorme déficit de variedades de flores e plantas, além de reclamarem da qualidade e das condições de entrega dos produtos, conforme o relato de dois dos proprietários das floriculturas entrevistados.

Os produtores deveriam pensar em mais variedades para a região e também melhorar a qualidade dos produtos. Não gostaríamos de ter de comprar fora da região. Seria melhor se pudéssemos comprar dos produtores de Barbacena e região (Floricultura 11).

As rosas, algumas vezes, têm que ser descartadas, pois estão muito velhas ou sofreram avarias, devido a problemas no transporte. Gostaria que a qualidade melhorasse, assim como os cuidados na entrega (Floricultura 12).

Quando considerado o nível concorrencial, diversos produtores, segundo algumas floriculturas, montam barracas, no período de finados, em torno dos cemitérios, cobrando preços muito baixos, prejudicando as vendas das floriculturas, além de não pagarem qualquer taxa ou imposto ao município. Existem, ainda, alguns produtores ou funcionários destes que regularmente comercializam flores e plantas ornamentais em feiras livres, também afetando o mercado das floriculturas. Isso pode ser confirmado no relato a seguir.

Diversos produtores de Barbacena e Alfredo Vasconcelos atrapalham todo o movimento da floricultura na data de Finados, vendendo em barracas em frente ao cemitério. Até

brigam por espaço enquanto a minha loja fica vazia. Até onde sei, a prefeitura nem ninguém faz nada para impedir este mercado, nem cobram taxa para que eles vendam as flores lá (Floricultura 12).

Mesmo que tais ações demonstrem uma tentativa de aumentar o acesso aos produtos, faz-se necessária a criação de políticas que estabeleçam preços mínimos entre os comerciantes, evitando-se, assim, uma concorrência predatória.

O processo constante de divulgação e promoção de produtos de floricultura torna-se crucial na medida em que se pretende buscar incrementos na participação de mercado, além de resgatar a tradição regional em Barbacena. Neste ponto, considera-se que principalmente as floriculturas assumem um papel muito importante, na medida em que estão constantemente em contato com seu consumidor final. Como já exposto anteriormente, as ações estratégicas para ampliar a participação de mercado por parte das floriculturas, ainda que tímidas, são, principalmente, propagandas no rádio e em jornais, além de divulgação e vendas pela internet. Então, com base na Figura 46 e de acordo com os agentes entrevistados, os grupos mais significativos acreditam que as ações das floriculturas são pouco suficientes (produtores, 40%; floriculturas, 42% e agentes organizacionais, 46%).

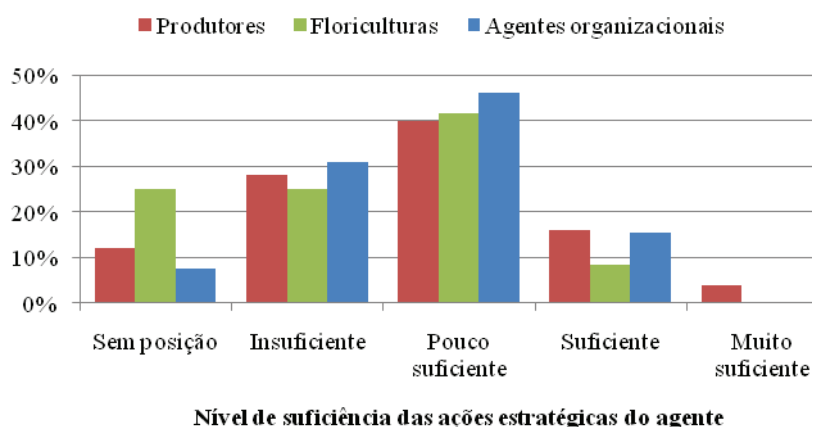


Figura 46 Nível de suficiência da atuação das floriculturas em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes

A maior parte dos proprietários das floriculturas entrevistados tem suas estratégias com base no preço, muitas vezes devido à concorrência com os produtores ou supermercados que cobram preços reduzidos. Por isso, muitas floriculturas preferem comprar fora da região de Barbacena, para obter vantagens em custos. O relato a seguir confirma isto.

Não forneço para Barbacena. As floriculturas preferem comprar de São Paulo, que sai mais barato. Não posso vender no mesmo preço dos atacadistas da região de São Paulo (Produtor 25).

A próxima análise consiste no papel das instituições de ensino presentes em Barbacena. Algumas proprietários de floriculturas até chegaram a identificar pequenas ações isoladas, tais como cursos livres em vendas, paisagismo e jardinagem, com o objetivo de aperfeiçoar a mão de obra do mercado varejista ou que atue profissionalmente com flores e plantas ornamentais (decoração, por exemplo). No entanto, tanto produtores quanto proprietários de floriculturas julgam principalmente como insuficiente a atuação desses agentes

organizacionais (52% e 50%, respectivamente). Por outro lado, as opiniões dos agentes organizacionais dividiram-se, principalmente, entre sem posição (38%) e pouco suficiente (31%), conforme a Figura 47.

A partir do diagnóstico do SEBRAE (2004) no agronegócio de flores na microrregião de Barbacena, observou-se que os produtores, por exemplo, não conhecem muito o mercado em que atuam, já que têm carências de conceitos gerenciais e demandam por reciclagem de conhecimentos técnicos. Daí ressalta-se a relevância das instituições de ensino para o setor de flores.

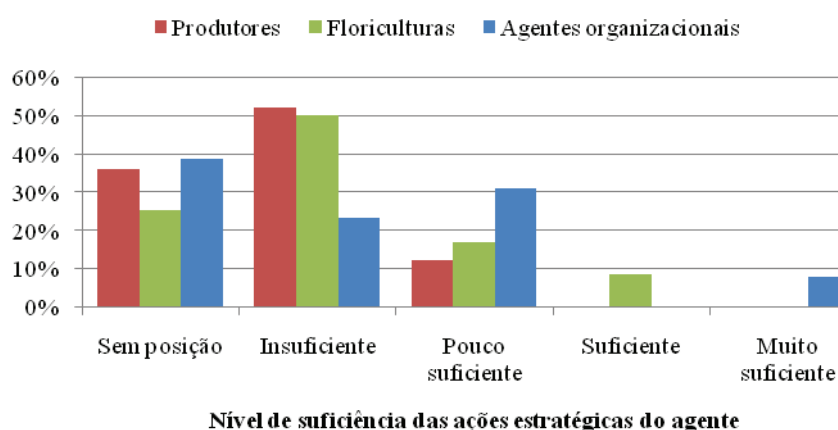


Figura 47 Nível de suficiência da atuação das instituições de ensino em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes

A importância da atuação das instituições de ensino pode ser confirmada com o depoimento de algumas das floriculturas entrevistadas.

Deveria haver mais cursos para capacitação e formação de mão de obra relacionada com a floricultura, cultivo de mudas e paisagismo, na cidade de Barbacena e região (Floricultura 8).

Gostaria de fazer cursos de arranjos florais e controle financeiro, mas não sei exatamente onde procurar (Floricultura 12).

Os produtores constantemente precisam ampliar a produção, comprar equipamentos ou veículos, contratar e treinar funcionários para manterem-se competitivos e em sintonia com as necessidades do mercado consumidor. Do mesmo modo, as floriculturas precisam desenvolver projetos de expansão das lojas ou melhorar a identidade visual. Precisam também investir em cursos para capacitação em vendas, além da contínua preocupação em aumentar a variedade de produtos disponibilizados ao consumidor (estoque).

Considerando tal contexto, as instituições financeiras exercem papel importante, fornecendo linhas de crédito alinhadas com as necessidades dos empresários. No geral, a avaliação deste grupo de agentes foi positiva (Figura 48), ou seja, 40% dos produtores e 33% dos proprietários das floriculturas acreditam que as ações são Suficientes (considerando os maiores grupos de respondentes). Já as opiniões entre os agentes organizacionais se dividem em dois grupos principais, que são os sem posição (38%) e os que acreditam que as ações das instituições financeiras são pouco suficientes (também 38%).

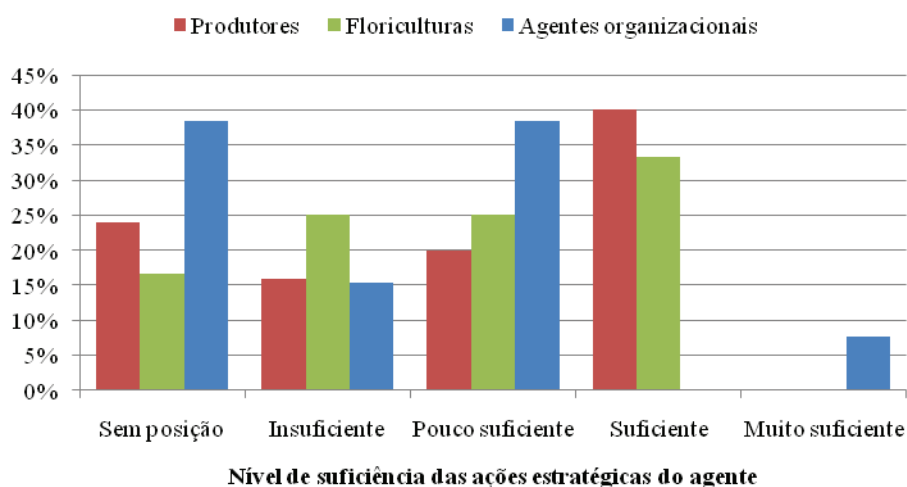


Figura 48 Nível de suficiência da atuação das instituições financeiras em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes

Analisando agora o próximo grupo de agentes, as instituições de pesquisa e extensão rural, foi possível observar, de acordo com a opinião dos proprietários das floriculturas, que elas têm exercido ações de forma insuficiente (67%) para promover o aumento de participação no mercado (Figura 49). Já tanto produtores quanto agentes organizacionais dividem-se bastante nas opiniões. Os produtores acreditam principalmente que a ação das instituições de pesquisa e extensão rural são insuficientes (32%) ou, ainda, não têm posição sobre o assunto (32%). Já os agentes organizacionais não têm posição (31%), de acordo com o maior grupo identificado.

Segundo a opinião da maioria das floriculturas, tais instituições devem intensificar a pesquisa de novas variedades de flores, além de trabalhar nas técnicas de cultivo e pós-colheita, trazendo, dessa forma, incrementos de qualidade, detalhe este determinante para o consumidor. Tais opiniões indicam que tanto produtores quanto proprietários de floriculturas não conhecem de perto a importante atuação das instituições de pesquisa e extensão rural.

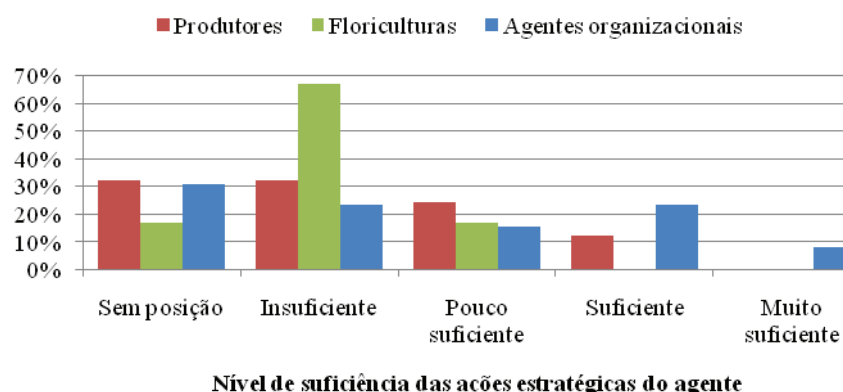


Figura 49 Nível de suficiência da atuação das instituições de pesquisa e extensão rural em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes

Por meio do depoimento de um dos produtores entrevistados foi possível identificar certa deficiência na comunicação entre produtores de flores e plantas ornamentais e as instituições especializadas em pesquisa e extensão rural.

Procuro ajuda (instituições de pesquisa e extensão rural) quando aparece uma nova praga/doença na produção, mas nunca obtenho retorno da parte deles. Gostaria de obter mais orientação em relação a isso (Produtor 10).

De acordo com o SEBRAE (2004), mediante informações do diagnóstico setorial de flores da microrregião de Barbacena, cerca de 60% dos produtores não têm acesso a informações sobre técnicas de cultivo e, quando conseguem alguma coisa, recorrem a “conhecidos”, outros produtores, por exemplo. Além disso, foi relatado que não existe programa de assistência ao produtor de flores e plantas ornamentais e nem profissionais específicos para responder à demanda.

O SEBRAE-MG, segundo a maioria dos proprietários das floriculturas, exerce um papel muito importante para suas lojas, ofertando cursos de técnica de

vendas e estratégias de marketing, além de promover cursos específicos de arranjos florais e outros agregados com flores e plantas ornamentais. Já os produtores beneficiaram-se, há alguns anos atrás, com o envolvimento em projetos voltados para o desenvolvimento do setor de floricultura na região, recebendo assistência técnica especializada, participação em feiras e eventos empresariais especializados entre outros. Com isso, confirma-se que a maioria dos agentes tem conhecimento das ações desta instituição, juntamente com a ABARFLORES, para promover o setor de floricultura na região.

No entanto, para os produtores, as ações do SEBRAE-MG podem ser consideradas principalmente como insuficientes (44%). Já as floriculturas avaliam, principalmente, como pouco suficientes (42%). Por fim, a avaliação dos agentes organizacionais coincide com as dos proprietários das floriculturas, ou seja, 46% acreditam que as ações deste agente sejam pouco suficientes (Figura 50).

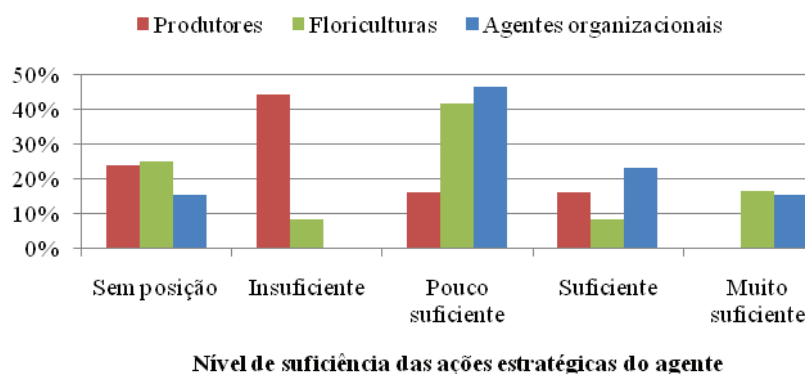


Figura 50 Nível de suficiência da atuação do SEBRAE-MG em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes.

Acredita-se que as empresas de consultoria e treinamento de Barbacena e região também podem contribuir com o setor de floricultura, prestando serviços de pesquisa, assessoria em gestão e finanças e capacitação da mão de



obra. Por isso elas foram incluídas dentro do escopo de agentes do agronegócio de flores. Porém, no entendimento da maioria dos agentes, as ações delas ainda são inexistentes, já que 60% dos produtores, 58% dos proprietários das floriculturas e 62% dos agentes organizacionais não têm posição sobre o assunto (Figura 51).

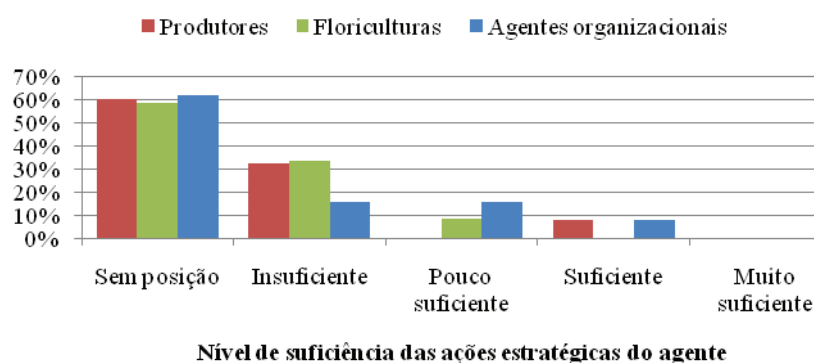


Figura 51 Nível de suficiência da atuação das empresas de consultoria e treinamento em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes

A próxima instituição avaliada pelos agentes do agronegócio de flores foi o Sindicato rural, órgão representativo de seus produtores associados, que tem por objetivo básico prestar serviços contábeis e administrativos, além de outros serviços essenciais para a organização e a promoção das atividades dos produtores. Observa-se na Figura 52 que tanto os produtores (36%) quanto os proprietários das floriculturas (58%) avaliaram como insuficientes as ações deste agente. Já segundo a opinião dos agentes organizacionais ocorre a predominância da opção “sem posição” (31%) dos respondentes deste grupo. Ressalta-se que o Sindicato Rural não tem proposta específica para o setor de floricultura, justificando-se, em parte, o desempenho aferido na pesquisa.

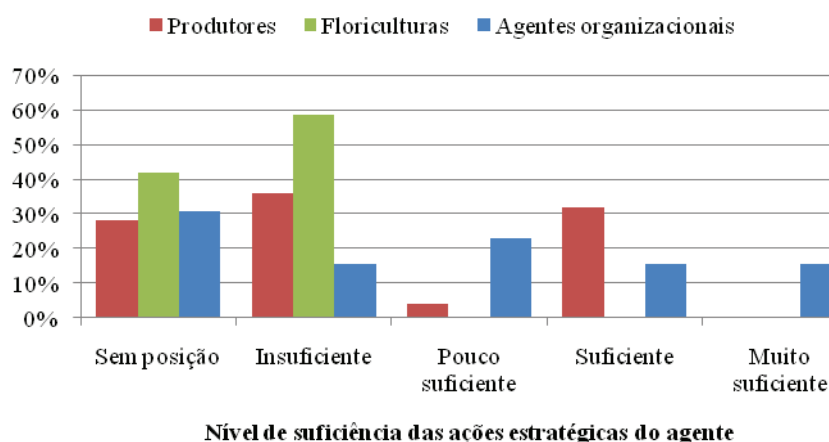


Figura 52 Nível de suficiência da atuação do Sindicato Rural em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes

Há cerca de 50 anos vem sendo realizada, em Barbacena, a tradicional Festa das Rosas e Flores, evento promovido pela Prefeitura Municipal de Barbacena, em parceria com a Associação dos produtores. Esta ação, além de gerar incremento nas vendas dos produtores no período da festa, também visa preservar a tradição das rosas e de outras flores na história de Barbacena. No entanto, de acordo com a grande maioria dos proprietários das floriculturas (75%), tais ações vêm sendo insuficientes (Figura 53). Esta avaliação negativa também se deve à falta de fiscalização por parte da prefeitura quanto aos produtores e ambulantes que comercializam livremente em Barbacena, sem autorização para tal, concorrendo de forma desleal com as floriculturas. Já para 44% dos produtores de flores e plantas ornamentais e para os agentes organizacionais (62%), a Prefeitura vem atuando de forma insuficiente, seja pela falta de políticas de paisagismo nas praças da cidade (demanda pública) ou pela falta de investimento na Festa das Rosas e Flores, nos últimos anos.

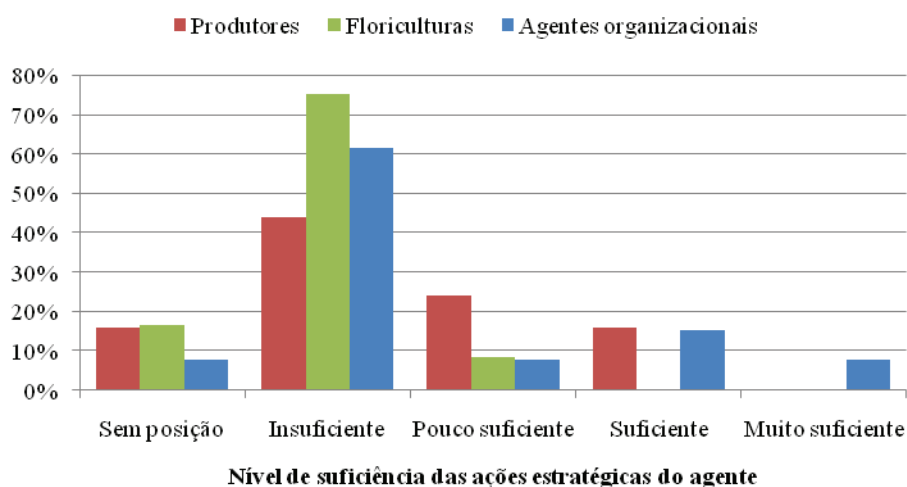


Figura 53 Nível de suficiência da atuação da Prefeitura Municipal de Barbacena em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes

Por fim, os agentes do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena avaliaram o poder público estadual e federal quanto a ações estratégicas ou políticas voltadas para o agronegócio de flores na região. O que se observa é que, mesmo com a liberação recente de verba (R\$ 500 mil) por parte do governo do Estado para a construção do mercado de flores (pólo de vendas regional) em Barbacena, ninguém ainda se sente beneficiado, apesar das boas expectativas. Reflexo disso é que os agentes predominantemente acreditam serem insuficientes essa e outras ações (produtores, 44%; floriculturas, 50% e agentes organizacionais, 31%), conforme Figura 54.

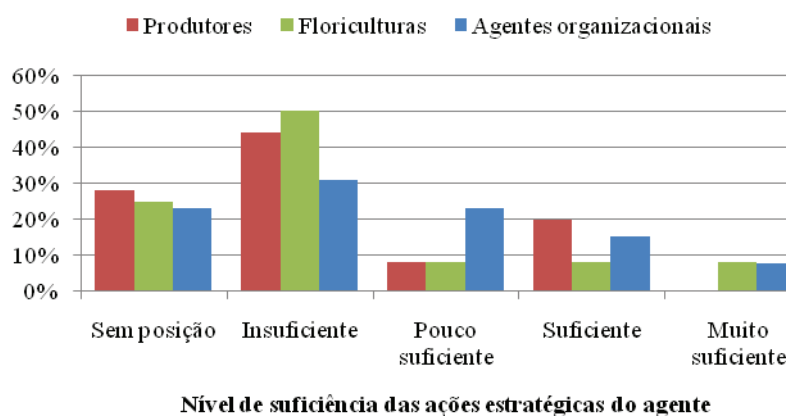


Figura 54 Nível de suficiência da atuação do poder público estadual e federal em prol do desenvolvimento do setor de flores, segundo a ótica dos agentes

Há algumas décadas, as políticas públicas para o setor de flores complementavam as iniciativas dos produtores, distribuidores e varejistas, por meio de seus organismos de representação de classe. Contudo, nos últimos anos, os governos federal, estadual e municipal passaram a empreender ações sistemáticas de apoio à floricultura nacional (BUAINAIN; BATALHA, 2007). A partir disso, França e Maia (2008) afirmam que o governo público e a iniciativa privada precisam continuar adotando as medidas necessárias para superar diversos obstáculos existentes, principalmente relativos à ampliação do hábito de consumo de flores do brasileiro e à melhoria da infra-estrutura logística para o setor.

#### 4.5 Síntese dos resultados alcançados

A partir da identificação dos agentes do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena, MG, foi possível relacionar, neste trabalho, as principais ações estratégicas que visam contribuir para o aumento da

participação de mercado. Em seguida, buscou-se avaliar, segundo a ótica dos agentes, se tais estratégias estão sendo suficientes para o alcance dos resultados esperados. Com base nisso, estruturou-se a Tabela 6, na qual é possível observar, de forma resumida os principais resultados.

Tabela 6 Resumo da avaliação das principais estratégias utilizadas por agentes do agronegócio de flores para ampliar a participação de mercado

| <b>Análise das estratégias segundo a ótica dos agentes</b> |                                              |                                              |                                                                   |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>Agentes avaliados</b>                                   | <b>Produtores</b>                            | <b>Floriculturas</b>                         | <b>Agentes organizacionais</b>                                    |
| ABARFLORES                                                 | Insuficiente (36%)<br>Sem posição (24%)      | Insuficiente (58%)<br>Sem posição (33%)      | Pouco suficiente (31%)<br>Insuficiente (23%)                      |
| Instituições de representação do comércio regional         | Insuficiente (52%)<br>Sem posição (40%)      | Insuficiente (50%)<br>Sem posição (42%)      | Insuficiente (38%)<br>Sem posição (38%)                           |
| Supermercados (varejo geral)                               | Insuficiente (68%)<br>Sem posição (24%)      | Insuficiente (92%)<br>Sem posição (8%)       | Insuficiente (46%)<br>Pouco suficiente (38%)                      |
| Produtores de flores e plantas ornamentais                 | Pouco suficiente (48%)<br>Insuficiente (24%) | Insuficiente (50%)<br>Pouco suficiente (33%) | Pouco suficiente (77%)<br>Insuficiente (15%)                      |
| Floriculturas                                              | Pouco suficiente (40%)<br>Insuficiente (28%) | Pouco suficiente (42%)<br>Insuficiente (25%) | Pouco suficiente (46%)<br>Insuficiente (31%)<br>Sem posição (38%) |
| Instituições de ensino                                     | Insuficiente (52%)<br>Sem posição (36%)      | Insuficiente (50%)<br>Sem posição (25%)      | Pouco suficiente (31%)                                            |
| Instituições financeiras                                   | Suficiente (40%)<br>Sem posição (24%)        | Suficiente (33%)<br>Pouco suficiente (25%)   | Pouco suficiente (38%)<br>Sem posição (38%)                       |
| Instituições de pesquisa e extensão rural                  | Insuficiente (32%)<br>Pouco suficiente (24%) | Insuficiente (67%)<br>Pouco suficiente (17%) | Sem posição (31%)<br>Suficiente (23%)                             |
| SEBRAE-MG                                                  | Insuficiente (44%)<br>Sem posição (24%)      | Pouco suficiente (42%)<br>Sem posição (25%)  | Pouco suficiente (46%)<br>Suficiente (23%)                        |
| Empresas de consultoria e treinamento                      | Sem posição (60%)<br>Insuficiente (32%)      | Sem posição (58%)<br>Insuficiente (32%)      | Sem posição (62%)<br>Pouco suficiente (15%)                       |

“continua”

Tabela 6 “conclusão”

| <b>Análise das estratégias segundo a ótica dos agentes</b> |                                              |                                         |                                              |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Agentes avaliados</b>                                   | <b>Produtores</b>                            | <b>Floriculturas</b>                    | <b>Agentes organizacionais</b>               |
| Sindicato Rural                                            | Insuficiente (36%)<br>Suficiente (32%)       | Insuficiente (58%)<br>Sem posição (42%) | Sem posição (31%)<br>Pouco suficiente (23%)  |
| Prefeitura Municipal Barbacena e secretarias               | Insuficiente (44%)<br>Pouco suficiente (24%) | Insuficiente (75%)<br>Sem posição (17%) | Insuficiente (31%)<br>Suficiente (15%)       |
| Poder público estadual e federal                           | Insuficiente (44%)<br>Sem posição (28%)      | Insuficiente (50%)<br>Sem posição (25%) | Insuficiente (62%)<br>Pouco suficiente (23%) |

## 5 CONCLUSÃO

A partir da pesquisa realizada com aos agentes do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena é possível destacar as seguintes conclusões:

- a) as principais estratégias identificadas para promover o aumento de participação no mercado de flores e plantas ornamentais da microrregião de Barbacena são: a construção, pela ABARFLORES, do mercado de flores, para armazenamento, distribuição e comercialização; a liberação de verba para a construção deste mercado de flores, em Barbacena, pelo governo do estado de Minas Gerais e a realização da tradicional Festa das Rosas e Flores, pela Prefeitura Municipal de Barbacena;
- b) as maiores barreiras para o aumento de participação no mercado de flores de Barbacena, sob a ótica de seus agentes, são a cultura ou o hábito de consumo regional enfraquecido; a ausência de articulação entre produtores, floriculturas e agentes organizacionais; o poder aquisitivo das pessoas; a falta de eventos e campanhas de marketing mais abrangentes e a mão de obra pouca qualificada;
- c) as principais estratégias utilizadas para aumentar a participação no mercado são: cultivo de novas variedades de flores e plantas pelos produtores, promoção de propaganda de massa e venda combinada com outros produtos pelas floriculturas e oferta de flores e plantas ornamentais a preços mais acessíveis, pelo varejo em geral (supermercados e feiras livres);
- d) pela ótica dos agentes, as estratégias são, em geral, insuficientes para aumentar a participação no mercado. Foi possível chegar a esta conclusão devido à falta de mecanismos de coordenação, aos

diversos conflitos entre os elos da cadeia produtiva e, principalmente, pela ausência de um alinhamento estratégico entre os agentes.

Ressalta-se que este estudo possui limitações, tanto pela abordagem metodológica quanto pela carência de maiores informações acerca dos elos que compõem a cadeia produtiva investigada. Por isso, remetem a novas pesquisas questões relacionadas com a estratificação dos produtores de acordo com sua cultura ou comportamento cooperativo, conflitos entre os produtores de flores e plantas ornamentais, competição entre produtores e floriculturas, pesquisa sobre consumo na área de marketing e um estudo de segmentação no mercado de flores, relacionado com as atividades de decoração e ornamentação de eventos.



## REFERÊNCIAS

- AKI, A. Gestão de oportunidades no mercado de flores e plantas. **Revista Brasileira de Horticultura Ornamental**, Campinas, v. 6, n. 1/2, p.15-17, 2000.
- AKI, A. Sobre o novo comportamento para os diversos agentes da cadeia de flores em um mercado de oferta. **Revista Brasileira de Horticultura Ornamental**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 8-12, 1997.
- AKI, A. Y. **Quase tudo que você gostaria de saber sobre floriculturas**. São Paulo: Primon, 1994. 41 p.
- ALMEIDA, F. R. F.; AKI, A. Y. Grande crescimento no mercado das flores. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 9, p. 8-11, set. 1995.
- ARBAGE, A. P. A competitividade no agronegócio: uma contribuição à luz da economia dos custos de transação e da noção de coordenação. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS / NETWORKS AGROALIMENTARES, 3., 2001, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENZA / FUNDACE / USP, 2001. 1 CD ROM.
- ARROW, R. H. “**The Organization of economic activity**: issues pertinent to the choice of market versus non-market allocation”. 1969. Disponível em: <<http://msuweb.montclair.edu/~lebel/p/PSC643IntPolEcon/ArrowNonMktActivity1969.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2013.
- ASSOCIAÇÃO BARBACENENSE DOS PRODUTORES DE ROSAS, FLORES DE CORTE, VASOS E MUDAS. **Estatuto**. Barbacena, 2012.
- AZEVEDO, P. F. **Nova economia institucional**: referencial geral e aplicações para a agricultura. São Carlos: UFSCar, 2000.
- BATALHA, M. O. **Gestão do agronegócio**: textos selecionados. São Carlos: EdUFSCar, 2005.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Marketing & Agribusiness um enfoque estratégico. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 5, p. 30-39, 1995.
- BARBOSA, J. G. et al. Produção de mudas de roseira com qualidade. **Revista Campo & Negócios**, Uberlândia, v. 5, n. 48, p. 21-34, 2009.

- BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. **Cadeias produtivas de flores e mel**. Brasília: MAPA, 2007. (Agronegócios, 9).
- CÂMARA DOS DIRIGENTES LOJISTAS DE BARBACENA. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.cdllbarbacena.com/institucional.php>>. Acesso em: 28 dez. 2012.
- CASTRO, A. M. G. Análise prospectiva de cadeias produtivas agropecuária. In: \_\_\_\_\_. **Cadeias produtivas e sistemas naturais**. Brasília: Embrapa, 1998a. cap. 2.
- CASTRO, C. E. F. Cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais. **Revista Brasileira de Horticultura Ornamental**, Campinas, v. 4, n. 1, p. 1-46, 1998b.
- CERATTI, M. et al. Comercialização de flores e plantas ornamentais no segmento varejista no município de Lavras/MG. **Ciência e Agrotecnologia**, Lavras, v. 31, n. 4, p. 1212-1218, jul./ago. 2007.
- CLARO, D. P. **Análise do complexo agroindustrial das flores do Brasil**. 1998. 103 p. Dissertação (Mestrado em Fitotecnia) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1998.
- CLARO, D. P. et al. O Complexo agroindustrial das flores do Brasil e suas peculiaridades. **Organizações Rurais e Agroindustriais: Revista de Administração da UFLA**, Lavras, v. 1, n. 2, p. 17-30, ago/set. 1999.
- CLARO, D. P.; SANTOS, A. C. O Complexo agroindustrial das flores sob a ótica da economia dos custos de transação (ETC). **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 7, p. 18-30, 1998.
- DAVID, J. H.; GOLDEBERG, R. **A Concept of agribusiness**. Boston: Havard University, 1957.
- DUARTE, R. B. A. **Histórias de sucesso agronegócios: floricultura**. Brasília: SEBRAE, 2007.
- EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL. **História**. Disponível em: <[http://www.emater.mg.gov.br/portal.cgi?flagweb=site\\_tpl\\_paginas\\_internas&id=2](http://www.emater.mg.gov.br/portal.cgi?flagweb=site_tpl_paginas_internas&id=2)>. Acesso em: 28 dez. 2012.

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA DE MINAS GERAIS. **A instituição**. Disponível em: <[http://www.epamig.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=276&Itemid=57](http://www.epamig.br/index.php?option=com_content&task=view&id=276&Itemid=57)>. Acesso em: 28 dez. 2012.

FAGUNDES, J. Custos de transação e impactos sobre política de defesa da concorrência. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, n. 2, p. 115-135, jul./dez. 1997.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1999.

FRANÇA, C. A. M.; MAIA, M. B. R. **Panorama do agronegócio de flores e plantas no Brasil**. Rio Branco: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2008.

GATTI, E. U. A evolução recente do comércio de produtos da floricultura no Brasil. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 38, p. 101-117, 1991.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 mar./abr. 1995.

GOLDBERG, R. A. **Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean and Florida orange economics**. Boston: Division of Research, Harvard University, 1968. 256 p.

IF SUDESTE DE MINAS. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.barbacena.ifsudestemg.edu.br/historico>>. Acesso em: 28 dez. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORICULTURA. **Informações setoriais do mercado de flores**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.ibraflor.com>>. Acesso em: 1 dez. 2011.

JARDIM de oportunidades. **Revista SEBRAE de Agronegócios**, Brasília, n. 1, p. 12, out. 2005.

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

- KIYUNA, I. et al. A floricultura brasileira no início do século XXI: perfil do produtor. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 34, n. 4, abr. 2004.
- LANDGRAF, P. R. C.; PAIVA, P. D. O. Produção de flores cortadas no estado de Minas Gerais. **Ciência e Agrotecnologia**, Lavras, v. 33, n. 1, p. 120-126, jan./ fev. 2009.
- LANDGRAF, P. R. C.; PAIVA, P. D. O. Produção e comercialização de flores em Minas Gerais. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v. 26, n. 227, p. 7-11, 2005.
- LANDGRAF, P. R. C. ; PAIVA, P. D. O. Social characteristics of floriculture agribusiness in the Minas Gerais state, Brazil. **Acta Horticulturae**, The Hague, v. 881, p. 391-394, 2010.
- LC CON. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.lccon.com.br/quemsomos.htm>>. Acesso em: 28 dez. 2012.
- MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 80, n. 5, p. 86-92, 2002.
- MARQUES, R. W. C.; CAIXETA FILHO, J. V. Sazonalidade do mercado de flores e plantas ornamentais no Estado de São Paulo: o caso da CEAGESP – SP. **Revista de economia e sociologia rural**, Brasília, v. 40, n. 4, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032002000400003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032002000400003&script=sci_arttext)>. Acesso em: 22 nov. 2012.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- PEREIRA, C. M. M. A.; MELO, M. R.; DIAS, P. B. Cadeia de produção de rosas na região de Barbacena, Estado de Minas Gerais. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 36, n. 7, p. 22-31, jul. 2006.
- PEREIRA, C. M. M. A.; MELO, M. R.; DIAS, P. B. Características e atributos transacionais da produção de rosas na região de Barbacena-MG. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 12, n. 2, p. 177-184, 2010.

- PEREIRA, J. P. C. N.; CAVALCANTI, M.; CARVALHO, M. M. Análise da competitividade do agronegócio de flores no Município de Holambra (SP) sob o enfoque da concentração geográfica de empresas- arranjos produtivos locais. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 6, p. 61-74, 2004.
- PORTER, M. E. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, Boston, v. 79, n. 3, p. 63-78, 2001.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.
- ROSA, F. S.; LUNKES, R. J. A logística das flores: uma contribuição ao estudo sobre a cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Resende. **Anais...** Resende: [s. n.], 2006. 1 CD ROM.
- SALOMÉ, J. R. Mercado brasileiro de flores e plantas ornamentais. **Pesquisa & Tecnologia**, São Paulo, v. 4, n. 1, jan./jun. 2007. Disponível em: <[http://www.apta regional.sp.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=511&Itemid=284](http://www.apta regional.sp.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=511&Itemid=284)>. Acesso em: 23 nov. 2012.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Diagnóstico empresarial e mercadológico do complexo agroindustrial de flores da microrregião de Barbacena**. [S. l.], 2004. (Não publicado).
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Institucional**. Disponível em: <[http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizadorConteudo.aspx?cod\\_areasuperior=36&navegacao=O\\_SEBRAE](http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizadorConteudo.aspx?cod_areasuperior=36&navegacao=O_SEBRAE)>. Acesso em: 28 dez. 2012
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Minas Gerais: o reflorir de uma cidade. **Revista Agronegócios**, Brasília, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/revista-agro/mg.asp>>. Acesso em: 25 nov. 2012.
- SICOOB CREDIVERTENTES. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.credivertentes.com.br/?pagina=quem-somos>>. Acesso em: 28 dez. 2012.

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

SINDICATO RURAL DE BARBACENA. **Jornal informativo**, Barbacena, v. 18, nov./dez. 2012.

SINDICOMÉRCIO. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.sindicomerciobarbacena.com.br/site/?p=conteudo&id=1>>. Acesso em: 28 dez. 2012.

STUCKEY, J. ; WHITE, D. When and when not to vertically integrate. **Sloan Management Review**, Spring, v. 34, p. 71-83, 1993.

TSUBOI, N.; TSURUSHIMA, H. **Introdução à história de flores e plantas ornamentais no Brasil**. São Paulo: Comissão Editorial da História da Indústria de Flores e Plantas Ornamentais no Brasil, 2009. 276 p.

VENCATO, A. et al. **Anuário brasileiro das flores 2006**. Santa Cruz do Sul: Gazeta Santa Cruz, 2006.

WILLIANSO, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free, 1985.

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

ZYLBERSZTAJN, D. P&D e a articulação do agribusiness. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 73-78, jul./set.1993.

**ANEXOS**

ANEXO A Questionário aplicado aos produtores de flores e plantas ornamentais

**CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTOR/ PROPRIEDADE\_\_\_\_\_**

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Nome da propriedade:          |  |
| Nome do produtor responsável: |  |
| Município:                    |  |
| Endereço:                     |  |
| Telefone:                     |  |
| Email:                        |  |

1. Sexo: ( ) M ( ) F
2. Estado civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) União estável ( ) Viúvo ( ) Outro
3. Idade: ( ) Até 25 anos ( ) 26 a 35 anos ( ) 36 a 45 anos  
( ) 46 a 55 anos ( ) Acima de 55 anos
4. Escolaridade do proprietário:  
( ) Ensino fundamental ( ) Ensino médio ( ) Ensino técnico  
( ) Superior
5. A Propriedade é :  
( ) Própria ( ) Arrendada
6. Área da propriedade:  
( ) até 2 hectares ( ) de 2 a 5 hectares ( ) de 6 a 10 hectares  
( ) de 11 a 15 hectares ( ) de 16 a 25 hectares ( ) de 26 a 35 hectares  
( ) de 36 a 50 hectares ( ) acima de 50 hectares
7. Área da propriedade destinada especificamente à produção de flores e plantas:  
( ) até 1 hectare ( ) de 1 a 2 hectares ( ) de 3 a 5 hectares  
( ) de 6 a 8 hectares ( ) de 9 a 15 hectares ( ) de 16 a 25 hectares  
( ) de 26 a 35 hectares ( ) de 36 a 50 hectares ( ) mais 50 hectares
8. Quantidade de funcionários fixos na propriedade rural?  
( ) 1 à 5 funcionários ( ) 6 à 10 funcionários ( ) 11 à 15 funcionários  
( ) 16 à 20 funcionários ( ) 21 à 25 funcionários ( ) 26 à 30 funcionários  
( ) Acima de 30 funcionários



9. Há quantos anos produz flores/ plantas ornamentais? \_\_\_\_\_

10. Quais fatores motivaram a trabalhar com flores?

( ) Identificação de uma boa oportunidade ( ) Tradição no segmento  
( ) Gosto pela atividade ( ) Família Outros \_\_\_\_\_

11. Forma de cultivo das flores?

( ) Área coberta (estufa, telado) ( ) Céu Aberto ( ) Ambos

12. Proporção da área de cultivo % de flores e plantas ornamentais:

Estufa/ telado \_\_\_\_\_ Céu aberto \_\_\_\_\_

13. Área aproximada das espécies cultivadas:

( ) Rosa corte - área: \_\_\_\_\_ ( ) Rosa vaso - área: \_\_\_\_\_  
( ) Rosa muda - área: \_\_\_\_\_ ( ) Crisântemo corte - área: \_\_\_\_\_  
( ) Crisântemo vaso: \_\_\_\_\_ ( ) Gladiolos - área: \_\_\_\_\_  
( ) Helicônia - área: \_\_\_\_\_ ( ) Copo de leite - área: \_\_\_\_\_  
( ) Gramma - área: \_\_\_\_\_ ( ) Gérbera corte - área: \_\_\_\_\_  
( ) Gérbera vaso - área: \_\_\_\_\_ ( ) Bromélias - área: \_\_\_\_\_  
( ) Sempre viva - área: \_\_\_\_\_ ( ) Orquídeas - área: \_\_\_\_\_  
( ) Folhagem de corte - área: \_\_\_\_\_ ( ) Antúrio - área: \_\_\_\_\_  
( ) Cravo - área: \_\_\_\_\_ ( ) Alstroemeria - área: \_\_\_\_\_  
( ) Mudanças para jardim diversas - área: \_\_\_\_\_  
( ) Outros: (Produto e área aproximada) \_\_\_\_\_

14. Classifique, em ordem de importância, as principais dificuldades enfrentadas na condução do negócio?

( ) Controle da produção (controle de custos e estoque, produtividade, controle da mão-de-obra etc.)  
( ) Gestão e finanças (planejamento financeiro, empréstimos, controle de contas a pagar e receber)  
( ) Comercialização e marketing (logística, armazenamento, divulgação, prospecção de clientes etc.)  
( ) Outros \_\_\_\_\_

## **2 PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO DA PROPRIEDADE** \_\_\_\_\_

15. Produtos comercializados:

( ) Flor de corte ( ) Flores em vaso ( ) Plantas verdes em vaso  
( ) Mudanças envasadas ( ) Mudanças em saquinhos ( ) Raiz nua  
( ) Mudanças no torrão

16. Qual o perfil de consumo de flores atualmente (em percentual) na sua empresa?

Consumo doméstico     Consumo profissional  
 Consumo público     Outro \_\_\_\_\_

17. Quais são seus principais mercados consumidores?

Floriculturas     Atacadista/ distribuidores     Cooperativa  
 Centrais de abastecimento     Consumidor Final  
 Outro \_\_\_\_\_

18. Você encontra dificuldades para comercializar flores em Barbacena e região? Considerar somente o mercado da região (Barbacena e cidades no entorno).

Muita dificuldade     Dificuldade moderada     Indiferente  
 Pouca dificuldade     Nenhuma dificuldade

19. Como você qualifica o cenário atual (mercado consumidor) da floricultura em Barbacena e região?

Ruim     Em declínio     Estagnado     Em expansão  
 Muito bom

20. Classifique, em ordem crescente, quais períodos do ano ocorrem os maiores volumes de venda?

Natal     Ano Novo     Dia das Mães     Dia dos Namorados  
 Dia dos Pais     Dia Internacional da Mulher     Fimados  
 Outro \_\_\_\_\_

21. Para quais regiões ocorre a comercialização das flores/plantas ornamentais?

Somente Barbacena     Barbacena e região  
 Outras cidades de Minas gerais     Em outros estados  
 Mercado externo     Outro \_\_\_\_\_

22. Quem realiza o processo de comercialização das flores/plantas ornamentais?

O próprio proprietário     Outros produtores     Distribuidores/atacadistas  
 Cooperativa     Outros: \_\_\_\_\_

23. Possui ponto comercial para vendas fixo?

Sim, qual?     Não  
 Floricultura  
 Quiosque  
 Outro \_\_\_\_\_

24. Comercializa as flores/plantas ornamentais na propriedade?  
( ) Sim ( ) Não
25. Quanto ao meio de transporte das flores/ plantas ornamentais?  
( ) Veículo próprio refrigerado ( ) Veículo próprio sem refrigeração  
( ) Terceirizado refrigerado ( ) Terceirizado sem refrigeração  
( ) Outro \_\_\_\_\_
26. Utilizada embalagem com marca própria/personalizada?  
( ) Sim ( ) Não ( ) A cultura não requer embalagem  
( ) Em processo de desenvolvimento
27. Classifique, de acordo com a relevância, as principais barreiras para o aumento do consumo de produtos de floricultura em Barbacena e região, listadas abaixo.  
( ) Poder aquisitivo das pessoas;  
( ) Concorrência com outros produtos;  
( ) Dificuldades de acesso ao produto (desconhecimento);  
( ) Cultura ou hábito de consumo regional enfraquecido;  
( ) Mão de obra pouco qualificada;  
( ) Ausência de articulação entre produtores, comerciantes e agentes organizacionais;  
( ) Falta de qualidade e/ou variedade de produtos ofertados pelo mercado;  
( ) Falta de pontos de vendas (floriculturas e outros tipos de varejo);  
( ) Falta de eventos e campanhas de marketing mais abrangentes.  
( ) Outras barreiras que julgar importantes \_\_\_\_\_
28. De acordo com a sua opinião, no momento da compra, o que é mais importante para o consumidor?  
( ) Apresentação do produto;  
( ) Variedade de produtos;  
( ) Atendimento esclarecedor;  
( ) Conhecer os atributos do produto;  
( ) Conhecer a origem do produto;  
( ) Preço e condições de pagamento;  
( ) Outro \_\_\_\_\_

### **3 ESTRATÉGIAS PARA COMERCIALIZAÇÃO**

29. Qual o percentual de investimento médio realizado em campanhas de publicidade e propaganda em relação ao gasto mensal do estabelecimento?  
( ) Nenhum ( ) 10% ( ) 20% ( ) 30% ( ) 40% ( ) Acima de 40%

30. Possui site na internet para divulgação e vendas de produtos da propriedade?  
 Sim  Não, por que? \_\_\_\_\_

31. Quando realiza campanhas de marketing (publicidade e propaganda), qual o principal meio utilizado?

- Não realiza propaganda  
 Apresentação da própria loja (fachada e interior)  
 Rádio  
 Carros de som  
 Email e Internet  
 Panfletagem  
 *Merchandising*  
 Outro \_\_\_\_\_

32. Considerando ações estratégicas que visem incentivar o consumo de produtos de floricultura, indique o grau de relevância na tabela abaixo:

|                                                                 | Sem importância | Pouco importante | Indiferente | Importante | Muito importante |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|-------------|------------|------------------|
| Redução nos preços                                              |                 |                  |             |            |                  |
| Venda combinada com outros produtos                             |                 |                  |             |            |                  |
| Promoção e participação em feiras especializadas                |                 |                  |             |            |                  |
| Propaganda de massa (rádio, carro de som etc.)                  |                 |                  |             |            |                  |
| Vendas pela internet.                                           |                 |                  |             |            |                  |
| <i>Merchandising</i>                                            |                 |                  |             |            |                  |
| Desenvolvimento de novas variedades de produtos de floricultura |                 |                  |             |            |                  |

33. Você acredita que exista constante interação/comunicação entre os agentes que compõem o agronegócio de flores em Barbacena e região?

- Nenhuma interação  
 Quase nenhuma interação  
 Pouca interação  
 Média interação

( ) Muita interação

34. Você acredita que as entidades que compõem o agronegócio de flores de Barbacena e região estão atuando em prol do aumento das vendas do setor? Gostaria que você emitisse sua visão a respeito de cada um desses agentes na coordenação das atividades do setor.

| Nome/grupo de agente                                          | Sem posição | Insuficiente | Pouco suficiente | Suficiente | Muito suficiente |
|---------------------------------------------------------------|-------------|--------------|------------------|------------|------------------|
| Associação de produtores                                      |             |              |                  |            |                  |
| Associação/ Representação comercial (Sindcomercio, CDL, ACIB) |             |              |                  |            |                  |
| Varejo em geral (supermercados)                               |             |              |                  |            |                  |
| Produtores de flores                                          |             |              |                  |            |                  |
| Floriculturas                                                 |             |              |                  |            |                  |
| Instituições de ensino: IFET, UNIPAC, SENAC etc.              |             |              |                  |            |                  |
| Instituições financeiras (SICOOB, Banco do Brasil etc.)       |             |              |                  |            |                  |
| Instituições de pesquisa e extensão (EPAMIG, Emater-MG etc.)  |             |              |                  |            |                  |
| SEBRAE                                                        |             |              |                  |            |                  |
| Empresas de consultoria e treinamento                         |             |              |                  |            |                  |
| Sindicato Rural                                               |             |              |                  |            |                  |
| Prefeitura municipal e secretarias                            |             |              |                  |            |                  |
| Poder público estadual e federal                              |             |              |                  |            |                  |

35. Você acredita que a deficiência ou A falta de comunicação/interação entre os agentes do agronegócio de flores em Barbacena e região dificulte o consumo de produtos deste setor?

( ) Discordo totalmente

( ) Discordo quase totalmente

- ( ) Indiferente  
 ( ) Concordo quase totalmente  
 ( ) Concordo totalmente

36. Você tem conhecimento de ações que os agentes do agronegócio de flores de Barbacena e região vêm realizando para incentivar o consumo de flores e plantas ornamentais?

| Nome/grupo de agente                                     | Ações/estratégias realizadas |
|----------------------------------------------------------|------------------------------|
| Associação de produtores                                 |                              |
| Associação/representação comercial                       |                              |
| Varejo em geral (supermercados, quiosques, etc.)         |                              |
| Produtores de flores                                     |                              |
| Floriculturas                                            |                              |
| Instituições de ensino (IFET, UNIPAC, SENAC)             |                              |
| Instituições financeiras (SICOOB, Banco do Brasil, etc.) |                              |
| Instituições de pesquisa e extensão (EPAMIG, Emater-mg)  |                              |
| SEBRAE                                                   |                              |
| Empresas de consultoria e treinamento                    |                              |
| Sindicato Rural                                          |                              |
| Prefeitura municipal e secretarias                       |                              |
| Poder público estadual e federal                         |                              |

37. Dentro do que foi discutido, você gostaria de acrescentar algo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO B Questionário aplicado às floriculturas da microrregião de Barbacena

**1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA** \_\_\_\_\_

|                        |  |
|------------------------|--|
| Nome da empresa:       |  |
| Nome do respondente:   |  |
| Função do respondente: |  |
| Endereço:              |  |
| Telefone:              |  |
| Email:                 |  |

1. Há quantos anos a empresa está no mercado?  
 1 à 5 anos     6 à 10 anos     11 à 15 anos  
 16 à 20 anos     Acima de 20 anos
2. Quais fatores motivaram a criação da empresa neste setor (principal)?  
 Identificação de uma boa oportunidade     Tradição no segmento  
 Gosto pela atividade     Outros \_\_\_\_\_
3. Quantidade de funcionários no estabelecimento?  
 1 a 5 funcionários     6 a 10 funcionários     Acima de 10 funcionários  
 Somente o proprietário
4. Quais são seus principais fornecedores?  
 Produtor rural     Atacadista     Cooperativa     Produção própria  
 Outro \_\_\_\_\_
5. Qual o principal foco de atuação da empresa?  
 Venda de flores e plantas frescas e arranjos diversos  
 Decoração de eventos     Paisagismo  
 Outros \_\_\_\_\_
6. A empresa comercializa seus produtos e serviços para quais regiões?  
 Somente Barbacena     Barbacena e região  
 Outras cidades de Minas Gerais     Outros estados     Mercado externo

**2 PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO DA EMPRESA** \_\_\_\_\_

7. Qual o perfil de consumo de flores atualmente (em percentual) na sua empresa?  
 Consumo doméstico  
 Consumo profissional  
 Consumo público

( ) Outro \_\_\_\_\_

8. Classifique, em ordem crescente, quais períodos do ano ocorrem os maiores volumes de venda?

- ( ) Natal ( ) Ano Novo ( ) Dia das Mães  
( ) Dia dos Namorados ( ) Dia dos Pais  
( ) Dia Internacional da Mulher ( ) Finados  
( ) Outro \_\_\_\_\_

9. Como você qualifica o cenário atual (mercado consumidor) da floricultura em Barbacena e região?

- ( ) Ruim  
( ) Em declínio  
( ) Estagnado  
( ) Em expansão  
( ) Muito bom

10. Você encontra dificuldades para comercializar flores em Barbacena e região?

- ( ) Muita dificuldade  
( ) Dificuldade moderada  
( ) Pouca dificuldade  
( ) Nenhuma dificuldade

11. Classifique, de acordo com a relevância, as principais barreiras para o aumento do consumo de produtos de floricultura na região listadas abaixo:

- ( ) Poder aquisitivo das pessoas;  
( ) Concorrência com outros produtos;  
( ) Dificuldades de acesso ao produto (desconhecimento);  
( ) Cultura ou hábito de consumo regional enfraquecido;  
( ) Mão de obra pouco qualificada;  
( ) Ausência de articulação entre produtores, comerciantes e agentes organizacionais;  
( ) Falta de qualidade e/ou variedade de produtos ofertados pelo mercado;  
( ) Falta de pontos de vendas (floriculturas e outros tipos de varejo);  
( ) Falta de eventos e campanhas de marketing mais abrangentes.  
( ) Outras barreiras que julgar importantes \_\_\_\_\_

12. De acordo com a sua opinião, no momento da compra, o que é mais importante para o consumidor?

- ( ) Apresentação do produto;  
( ) Variedade de produtos;



- Atendimento esclarecedor;
- Conhecer os atributos do produto;
- Conhecer a origem do produto;
- Preço e condições de pagamento;
- Outros \_\_\_\_\_

13. Como você avalia a qualidade dos produtos dos fornecedores da região?

- Péssima  Ruim  Regular  Boa  Ótima

14. Como você avalia a variedade de produtos disponibilizados pelos fornecedores da região?

- Péssima  Ruim  Regular  Boa  Ótima

15. Como você avalia os preços e as condições gerais de pagamento dos fornecedores da região?

- Péssima  Ruim  Regular  Boa  Ótima

### **3 ESTRATÉGIAS PARA COMERCIALIZAÇÃO** \_\_\_\_\_

16. Qual o percentual de investimento médio realizado em campanhas de publicidade e propaganda em relação ao gasto mensal do estabelecimento?

- Nenhum
- 10%
- 20%
- 30%
- 40%
- Acima de 40%

17. Possui site na internet para divulgação e vendas de produtos da empresa?

- Sim  Não, porque? \_\_\_\_\_

18. Quando realiza campanhas de marketing (publicidade e propaganda), qual o principal meio utilizado?

- Não realiza propaganda
- Apresentação da própria loja (fachada e interior)
- Rádio
- Carros de som
- Email e internet
- Panfletagem
- Merchandising*
- Outros \_\_\_\_\_

19. Qual você considera como seu principal mercado concorrente?

- ( ) Outros produtos diversos  
 ( ) Produtores de flores  
 ( ) Atacadistas  
 ( ) Floriculturas  
 ( ) Outro \_\_\_\_\_

20. Considerando ações estratégicas que visem incentivar o consumo de produtos de floricultura, indique o grau de relevância na tabela abaixo:

|                                                                 | Sem importância | Pouco importante | Indiferente | Importante | Muito importante |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|-------------|------------|------------------|
| Redução nos preços                                              |                 |                  |             |            |                  |
| Venda combinada com outros produtos                             |                 |                  |             |            |                  |
| Promoção e participação em feiras especializadas                |                 |                  |             |            |                  |
| Propaganda de massa (rádio, carro de som etc.)                  |                 |                  |             |            |                  |
| Vendas pela internet.                                           |                 |                  |             |            |                  |
| <i>Merchandising</i>                                            |                 |                  |             |            |                  |
| Desenvolvimento de novas variedades de produtos de floricultura |                 |                  |             |            |                  |

21. Você acredita que exista constante interação entre os agentes que compõem o agronegócio de flores em Barbacena e região?

- ( ) Nenhuma interação  
 ( ) Quase nenhuma interação  
 ( ) Pouca interação  
 ( ) Média interação  
 ( ) Muita interação

22. Você acredita que as entidades que compõem o agronegócio de flores de Barbacena e região estão atuando em prol do aumento das vendas do setor? Gostaria que você emitisse sua visão a respeito de cada um desses agentes na coordenação das atividades do setor.

| Nome/ grupo de agente                                         | Sem posição | Insuficiente | Pouco suficiente | Suficiente | Muito suficiente |
|---------------------------------------------------------------|-------------|--------------|------------------|------------|------------------|
| Associação de produtores                                      |             |              |                  |            |                  |
| Associação/ Representação comercial (Sindcomercio, CDL, ACIB) |             |              |                  |            |                  |
| Varejo em geral (supermercados)                               |             |              |                  |            |                  |
| Produtores de flores                                          |             |              |                  |            |                  |
| Floriculturas                                                 |             |              |                  |            |                  |
| Instituições de ensino: IFET, UNIPAC, SENAC etc.              |             |              |                  |            |                  |
| Instituições financeiras (SICOOB, Banco do Brasil etc.)       |             |              |                  |            |                  |
| Instituições de pesquisa e extensão (EPAMIG, Emater-MG etc.)  |             |              |                  |            |                  |
| SEBRAE                                                        |             |              |                  |            |                  |
| Empresas de consultoria e treinamento                         |             |              |                  |            |                  |
| Sindicato Rural                                               |             |              |                  |            |                  |
| Prefeitura municipal e secretarias                            |             |              |                  |            |                  |
| Poder público estadual e federal                              |             |              |                  |            |                  |

23. Você acredita que a deficiência ou falta de comunicação/interação entre os agentes do agronegócio de flores em Barbacena e região dificulte o consumo de produtos deste setor?

- Discordo totalmente  
 Discordo quase totalmente  
 Indiferente  
 Concordo quase totalmente  
 Concordo totalmente

24. Você tem conhecimento de ações que os agentes do agronegócio de flores de Barbacena e região vêm realizando para incentivar o consumo de flores e plantas ornamentais?

| Nome/ grupo de agente                                   | Ações/ Estratégias realizadas |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Associação de produtores                                |                               |
| Associação/representação comercial                      |                               |
| Varejo em geral (supermercados, quiosques, etc.)        |                               |
| Produtores de flores                                    |                               |
| Floriculturas                                           |                               |
| Instituições de ensino (IFET, UNIPAC, SENAC)            |                               |
| Instituições financeiras (SICOOB, Banco do Brasil etc.) |                               |
| Instituições de pesquisa e extensão (EPAMIG, Emater-MG) |                               |
| SEBRAE                                                  |                               |
| Empresas de consultoria e treinamento                   |                               |
| Sindicato Rural                                         |                               |
| Prefeitura municipal e secretarias                      |                               |
| Poder público estadual e federal                        |                               |

25. Dentro do que foi discutido, você gostaria de acrescentar algo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ANEXO C Questionário aplicado aos agentes organizacionais da microrregião de Barbacena

**CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO** \_\_\_\_\_

|                        |  |
|------------------------|--|
| Nome da empresa:       |  |
| Nome do respondente:   |  |
| Função do respondente: |  |
| Endereço:              |  |
| Telefone:              |  |
| Email:                 |  |

1. Qual o foco de atuação da entidade?
2. Tem foco de atuação específico para o setor de floricultura?  
( ) Sim ( ) Não
3. Quais os projetos/ programas/ políticas desenvolvidos pela instituição, voltados para o agronegócio de flores de Barbacena e região?
4. O que você considera como importante para que uma empresa do setor de floricultura seja competitiva?
5. O setor de floricultura pode ser considerado relevante para a economia local?  
( ) Nenhuma relevância ( ) Quase nenhuma relevância ( ) Pouca relevância  
( ) Média relevância ( ) Muita relevância
6. Como você qualifica o cenário atual (mercado consumidor) da floricultura em Barbacena e região?  
( ) Ruim  
( ) Em declínio  
( ) Estagnado  
( ) Em expansão  
( ) Muito bom
7. Classifique, de acordo com a relevância, as principais barreiras para o aumento do consumo de produtos de floricultura na região, listadas abaixo:  
( ) Poder aquisitivo das pessoas;  
( ) Concorrência com outros produtos;  
( ) Dificuldades de acesso ao produto (desconhecimento);  
( ) Cultura ou hábito de consumo regional enfraquecido;  
( ) Mão de obra pouco qualificada;

- Ausência de articulação entre produtores, comerciantes e agentes organizacionais;
- Falta de qualidade e/ou variedade de produtos ofertados pelo mercado;
- Falta de pontos de vendas (floriculturas e outros tipos de varejo);
- Falta de eventos e campanhas de marketing mais abrangentes.
- Outras barreiras que julgar importantes \_\_\_\_\_

8. De acordo com a sua opinião, no momento da compra, o que é mais importante para o consumidor?

- Apresentação do produto;
- Variedade de produtos;
- Atendimento esclarecedor;
- Conhecer os atributos do produto;
- Conhecer a origem do produto;
- Preço e condições de pagamento;
- Outros \_\_\_\_\_

9. Considerando ações estratégias que visem incentivar o consumo de produtos de floricultura, indique o grau de relevância na tabela abaixo:

|                                                                 | Sem importância | Pouco importante | Indiferente | Importante | Muito importante |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|-------------|------------|------------------|
| Redução nos preços                                              |                 |                  |             |            |                  |
| Venda combinada com outros produtos                             |                 |                  |             |            |                  |
| Promoção e participação em feiras especializadas                |                 |                  |             |            |                  |
| Propaganda de massa (rádio, carro de som etc.)                  |                 |                  |             |            |                  |
| Vendas pela internet.                                           |                 |                  |             |            |                  |
| <i>Merchandising</i>                                            |                 |                  |             |            |                  |
| Desenvolvimento de novas variedades de produtos de floricultura |                 |                  |             |            |                  |

10. Você acredita que exista constante interação entre os agentes que compõem o agronegócio de flores em Barbacena e região?

- Nenhuma interação

- ( ) Quase nenhuma interação  
 ( ) Pouca interação  
 ( ) Média interação  
 ( ) Muita interação

11. Você acredita que as entidades que compõem o agronegócio de flores de Barbacena e região estão atuando em prol do aumento das vendas do setor? Gostaria que você emitisse sua visão a respeito de cada um desses agentes na coordenação das atividades do setor.

| Nome/grupo de agente                                          | Sem posição | Insuficiente | Pouco suficiente | Suficiente | Muito suficiente |
|---------------------------------------------------------------|-------------|--------------|------------------|------------|------------------|
| Associação de produtores                                      |             |              |                  |            |                  |
| Associação/ Representação comercial (Sindcomercio, CDL, ACIB) |             |              |                  |            |                  |
| Varejo em geral (supermercados)                               |             |              |                  |            |                  |
| Produtores de flores                                          |             |              |                  |            |                  |
| Floriculturas                                                 |             |              |                  |            |                  |
| Instituições de ensino: IFET, UNIPAC, SENAC etc.              |             |              |                  |            |                  |
| Instituições financeiras (SICOOB, Banco do Brasil etc.)       |             |              |                  |            |                  |
| Instituições de pesquisa e extensão (EPAMIG, Emater-MG, etc.) |             |              |                  |            |                  |
| SEBRAE                                                        |             |              |                  |            |                  |
| Empresas de consultoria e treinamento                         |             |              |                  |            |                  |
| Sindicato Rural                                               |             |              |                  |            |                  |
| Prefeitura municipal e secretarias                            |             |              |                  |            |                  |
| Poder público estadual e federal                              |             |              |                  |            |                  |

12. Você acredita que a deficiência ou falta de comunicação/interação entre os agentes do agronegócio de flores em Barbacena e região dificultem o consumo de produtos deste setor?

- ( ) Discordo totalmente  
 ( ) Discordo quase totalmente  
 ( ) Indiferente  
 ( ) Concordo quase totalmente  
 ( ) Concordo totalmente

13. Você tem conhecimento de ações que os agentes do agronegócio de flores de Barbacena e região vêm realizando para incentivar o consumo de flores e plantas ornamentais?

| Nome/grupo de agente                                     | Ações/estratégias realizadas |
|----------------------------------------------------------|------------------------------|
| Associação de produtores                                 |                              |
| Associação/representação comercial                       |                              |
| Varejo em geral (supermercados, quiosques, etc.)         |                              |
| Produtores de flores                                     |                              |
| Floriculturas                                            |                              |
| Instituições de ensino 9IFET, UNIPAC, SENAC)             |                              |
| Instituições financeiras (SICOOB, Banco do Brasil, etc.) |                              |
| Instituições de pesquisa e extensão (EPAMIG, Emater-MG)  |                              |
| SEBRAE                                                   |                              |
| Empresas de consultoria e treinamento                    |                              |
| Sindicato Rural                                          |                              |
| Prefeitura municipal e secretarias                       |                              |
| Poder público estadual e federal                         |                              |

14. Dentro do que foi discutido, você gostaria de acrescentar algo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



ANEXO D O que os agentes organizacionais do agronegócio de flores da microrregião de Barbacena, MG consideram importante para uma empresa do setor de floricultura ser competitiva

| <b>Instituição</b>                               | <b>Opinião do agente organizacional</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ABARFLORES                                       | Produção adequada, comprometimento com a demanda e qualidade/variedade de produtos.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Sebrae-MG                                        | Que tenha uma produção altamente qualificada que lhe permita ser produtiva e que se for de pequeno porte, que atue sobre todos os aspectos, em conjunto com outras empresas. Que faça parcerias para melhorias tecnológicas e para conquista de mercados e que, fundamentalmente, tenha uma boa gestão e que o seu líder tenha uma visão empreendedora diferenciada. |
| Sindicomércio de Barbacena                       | Qualidade, eficiência na distribuição e na comercialização.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| CDL de Barbacena                                 | Qualidade e preços competitivos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| SICOOB Credivertentes                            | Planejamento nas etapas de plantio e vendas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| EPAMIG                                           | Organização, planejamento e atualização constante dos conhecimentos através de cursos, feiras e eventos especializados.                                                                                                                                                                                                                                              |
| Emater-MG                                        | Qualidade da produção, logística, mão de obra qualificada e tecnologia de produção.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| IF Sudeste de Minas                              | Mão de obra qualificada, gestão organizacional e formação profissional em todos os níveis/elos da cadeia produtiva.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Prefeitura Municipal de Barbacena                | Produtos de qualidade com variedade e quantidade demandadas pelo mercado.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Sindicato Rural de Barbacena                     | Qualidade, conhecer os custos de produção e sustentabilidade.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| APRAV                                            | Variedade e qualidade nos produtos ofertados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Secretaria de Agricultura de Alfredo Vasconcelos | Renovar constantemente a produção ofertando novas variedades buscando com isso o diferencial.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| LC CON - Consultoria Empresarial e RH            | Produtos padronizados (qualidade e preços), sistema de distribuição e comercialização eficientes e envolvimento dos agentes locais.                                                                                                                                                                                                                                  |

ANEXO E Classificação das barreiras para o aumento de participação no mercado de flores da microrregião de Barbacena, sob a ótica de seus agentes

a) Produtores de flores e plantas ornamentais

| <b>Principais barreiras identificadas</b>                                         | <b>Classificação</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Cultura ou hábito de consumo regional enfraquecido                                | 1                    |
| Poder aquisitivo das pessoas                                                      | 2                    |
| Mão de obra pouca qualificada                                                     | 3                    |
| Ausência de articulação entre produtores, floriculturas e agentes organizacionais | 4                    |
| Falta de eventos e campanhas de marketing mais abrangentes                        | 5                    |
| Concorrência com outros produtos                                                  | 6                    |
| Falta de qualidade e/ou variedade de produtos no mercado                          | 7                    |
| Falta de pontos de venda (floriculturas e outros)                                 | 8                    |
| Dificuldade de acesso ao produto (desconhecimento)                                | 9                    |

b) Floriculturas

| <b>Principais barreiras identificadas</b>                                         | <b>Classificação</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Cultura ou hábito de consumo regional enfraquecido                                | 1                    |
| Ausência de articulação entre produtores, floriculturas e agentes organizacionais | 2                    |
| Falta de eventos e campanhas de marketing mais abrangentes                        | 3                    |
| Mão de obra pouca qualificada                                                     | 4                    |
| Dificuldade de acesso ao produto (desconhecimento)                                | 5                    |
| Concorrência com outros produtos                                                  | 6                    |
| Poder aquisitivo das pessoas                                                      | 7                    |
| Falta de pontos de venda (floriculturas e outros)                                 | 8                    |
| Falta de qualidade e/ou variedade de produtos no mercado                          | 9                    |
| Desunião dos produtores de flores e plantas ornamentais                           | 10                   |

c) Agentes organizacionais

| <b>Principais barreiras identificadas</b>                                         | <b>Classificação</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Cultura ou hábito de consumo regional enfraquecido                                | 1                    |
| Ausência de articulação entre produtores, floriculturas e agentes organizacionais | 2                    |
| Falta de eventos e campanhas de marketing mais abrangentes                        | 3                    |
| Mão de obra pouca qualificada                                                     | 4                    |
| Dificuldade de acesso ao produto (desconhecimento)                                | 5                    |
| Concorrência com outros produtos                                                  | 6                    |
| Poder aquisitivo das pessoas                                                      | 7                    |
| Falta de pontos de venda (Floriculturas e outros)                                 | 8                    |
| Falta de qualidade e/ou variedade de produtos no mercado                          | 9                    |
| Desunião dos produtores de flores e plantas ornamentais                           | 10                   |