

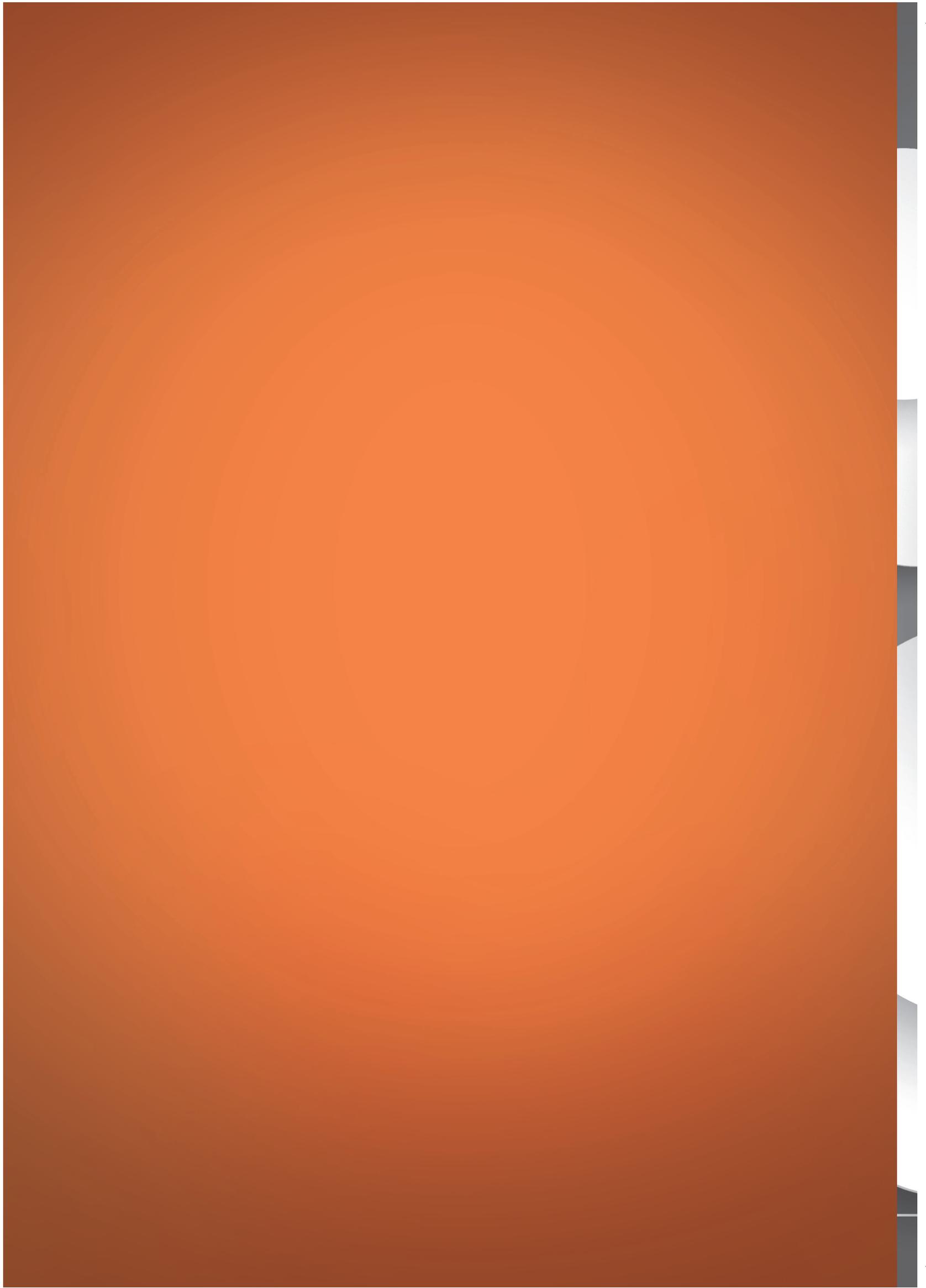


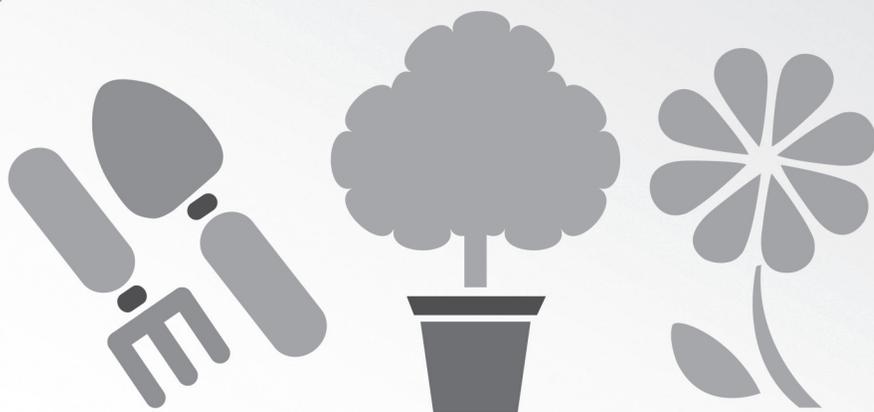
FLORES E PLANTAS ORNAMENTAIS DO BRASIL

VOLUME 3

SÉRIE ESTUDOS MERCADOLÓGICOS







FLORES E PLANTAS ORNAMENTAIS DO BRASIL

VOLUME 3

SÉRIE ESTUDOS MERCADOLÓGICOS

Sebrae – 2015

Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br

The logo for Sebrae, featuring the word "SEBRAE" in a bold, sans-serif font, with three horizontal lines above and below the text.

© 2015. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n.º 9.610/1998)

Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros

SGAS Quadra 605 - Conjunto A - CEP: 70200-904 - Brasília/DF

Telefone: (61) 3348-7100

www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Robson Braga de Andrade

Diretor-Presidente

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretora-Técnica

Heloisa Regina Guimarães de Menezes

Diretor de Administração e Finanças

José Claudio dos Santos

Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros

Gerente

Paulo César Rezende Carvalho Alvim

Unidade de Atendimento Setorial - Agronegócio

Gerente

Enio Queijada de Souza

Coordenação Técnica - UAMSF

Valéria Schneider Vidal

Coordenação da Carteira de Floricultura

Victor Rodrigues Ferreira

Análise Técnica

José Weverton Pimenta Leite

Lúcio Silva Pires Junior

Valéria Schneider Vidal

Victor Rodrigues Ferreira

Consultoria Técnica

Antonio Hélio Junqueira

Marcia da Silva Peetz

Revisão Ortográfica

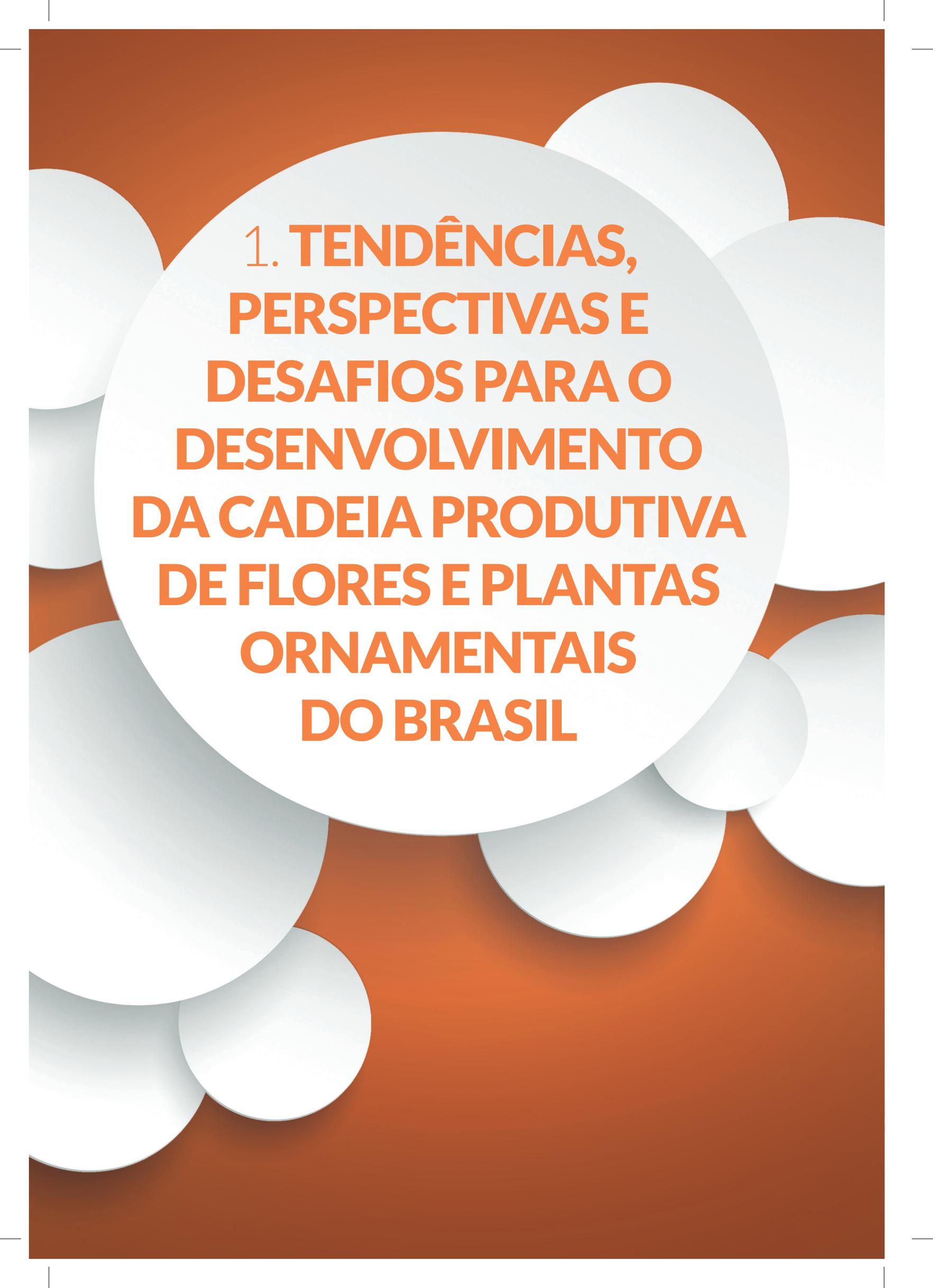
Discovery - Formação Profissional Ltda-ME

Projeto Gráfico e Editoração Eletrônica

IComunicação

SUMÁRIO

1. TENDÊNCIAS, PERSPECTIVAS E DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA CADEIA PRODUTIVA DE FLORES E PLANTAS ORNAMENTAIS DO BRASIL	6
1.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	9
1.1.1 Fatores críticos de sucesso para a venda competitiva de flores e plantas pelos produtores no atacado	10
Associativismo e cooperativismo	10
Padronização, classificação, embalagem e etiquetagem das mercadorias	10
Complementação e oferta solidária entre produtos, regiões e safras	11
Inovação varietal permanente	11
Diferenciação dos produtos, marcas e formas de apresentação	11
1.1.2 Fatores críticos de sucesso para a venda competitiva de flores e plantas pelo atacado	11
Logística	11
Automação de processos	11
Incremento do comércio on-line	12
Segmentação do atendimento	12
Oferta de serviços e de comodidades aos clientes fornecedores e compradores	12
Ampliação dos períodos de atendimento	12
1.1.3 Fatores críticos de sucesso para a venda competitiva de flores e plantas no varejo	13
Especialização	13
Varejo on-line	13
Dessazonalização das vendas	13
Formatação de parcerias estratégicas com fornecedores	14
Treinamento e capacitação pessoal e da mão de obra	14
Fortalecimento das negociações coletivas e da representação dos interesses da categoria ..	14
1.1.4 Fatores críticos de sucesso para a venda competitiva de flores e plantas no setor de serviços ...	14
Construção social da reputação	14
Formação de mão de obra e de pessoal técnico	15
Networking	15
Inovação	15
Regionalização (construção e revitalização das culturas ornamentais e paisagísticas regionais)	15
1.1.5 Fatores críticos no relacionamento com consumidores finais de flores e plantas ornamentais..	16
Relacionamento com os clientes	16
Transparência	16
Prestação de serviços e oferta de conveniência	16
Diferenciação e segmentação	16
Identificação e atenção permanente a novos nichos de mercado	17
2. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	18



**1. TENDÊNCIAS,
PERSPECTIVAS E
DESAFIOS PARA O
DESENVOLVIMENTO
DA CADEIA PRODUTIVA
DE FLORES E PLANTAS
ORNAMENTAIS
DO BRASIL**

Entre as tendências mais marcantes para o crescimento e o desenvolvimento futuros da cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais do Brasil citam-se as seguintes previsões:

- Descentralização produtiva e comercial, com a consolidação e fortalecimento de polos regionais;
- Maior diversificação do consumo, com introdução de espécies e cultivares mais adaptadas aos gostos e às culturas regionais, alinhando-se às novas demandas culturais de defesa do meio ambiente, da biodiversidade e da sustentabilidade;
- Diminuição do papel centralizado, atualmente ocupado pelos polos produtivos paulistas, especialmente de Holambra e Campinas, que continuarão, no entanto, exercendo total liderança setorial, tanto nos aspectos estritamente comerciais, quanto institucional e político;
- Desenvolvimento tecnológico e gerencial tanto da base produtiva, quanto das plataformas de distribuição, aumentando a disponibilidade de áreas frias para estocagem de mercadorias, a automação das operações e processos, a coleta e troca de informações digitais, bem como o desenvolvimento de atividades de suporte, como padronização, classificação, código de barras e suas leituras, uso de *cloud computing*, entre outros aspectos;
- Maior otimização dos custos logísticos de transporte e movimentação de mercadorias, condicionando maior diversificação e incorporação das produções regionais, especialmente no caso das plantas envasadas, mais volumosas, de alta cubagem e baixa relação custo x benefício nas operações comerciais de larga distância; e
- Crescimento das vendas no canal supermercadista e pelo varejo *on-line*.

Ressalta-se que o fortalecimento do comércio dos produtos da floricultura brasileira, tanto no âmbito do mercado interno, quanto para o exterior, constitui-se em uma ação absolutamente vital para a garantia de um grande número de empregos, tanto no meio rural, quanto nas cidades e, mesmo para a sobrevivência de inúmeras propriedades e empresas agrícolas. Representa, dessa forma, uma alternativa altamente eficiente e eficaz para o desenvolvimento econômico e social sustentável e equânime entre as diversas macrorregiões geográficas do país.

Os profissionais da cadeia produtiva da floricultura brasileira terão que ajustar seus projetos e empreendimentos à realidade de uma nova conjuntura econômica e social que, tanto no Brasil, quanto no resto do mundo, apresenta novas e inexoráveis exigências. É importante observar que os mercados consumidores estão mudando e que estas tendências são irreversíveis. Dessa forma, produtores, comerciantes atacadistas e varejistas e fornecedores terão que se adaptar a um mercado de pressão contínua para a baixa de preços e aumento geral da qualidade, dos padrões de apresentação, de logística de distribuição e de agregação de valores ao produto final. Além disso, se exigirá grande potencial de inovação, diversificação e incorporação permanente de novos itens na oferta de produtos e na prestação de serviços, na qualidade de atendimento e no relacionamento com a clientela.

No âmbito dessas novas demandas, a vida associativa, institucional e corporativa poderá representar um dos mais importantes diferenciais na carreira daqueles que tenderão a buscar efetivas soluções para os seus problemas, tanto no campo econômico, quanto técnico, político e social. O fortalecimento dos órgãos e entidades de representação setorial, como o Instituto Brasileiro de Floricultura (Ibraflor) e a Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais, será de fundamental importância na gestão e encaminhamento de buscas de soluções concretas para problemas comuns. Parte importante das dificuldades que aparecerão para os profissionais, vão necessitar de agregação de forças, de governança, de ações cooperativas e de esforços convergentes.

Um aspecto particularmente relevante, nesse novo cenário, será o fato de que os floricultores brasileiros passarão a conviver, de forma definitiva, com uma nova realidade na Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais no País, que é o da abertura permanente para os fornecedores do mercado internacional, sempre ávidos por novos mercados e para os quais o Brasil já se mostra, nos últimos anos, como altamente atraente.

Os principais desafios que compõem o novo cenário para os empresários da floricultura brasileira podem ser resumidos nas seguintes demandas e necessidades principais:

- a. impulsionar o crescimento do consumo, de maneira permanente e sustentável para garantir o escoamento da produção crescente em todo o País;
- b. rearranjar a base produtiva que, apoiada por governos e órgãos de fomento e promoção, seguirá a tendência de regionalização e fortalecimento em novos polos produtivos por todo o País, levando a alterações extremamente significativas em termos de fluxos de abastecimento, tipificação de consumo, especializações de mercados, surgimento de novos agentes e eliminação de produtores menos adaptados dos polos tradicionais;
- c. intensificar os processos da abertura e acesso a novos mercados, bem como de alteração nas rotas e fluxos tradicionais de abastecimento, como decorrência das alterações da base produtiva e do aumento da concorrência entre regiões, países e canais de distribuição;
- d. inovar, especializar e segmentar. Nas relações comerciais contemporâneas, qualidade e padronização já não são diferenciais, mas, sim, itens obrigatórios. A permanência e o sucesso na atividade passam agora a serem ditados pela capacidade de inovação em tecnologias, produtos e serviços ao mercado consumidor. A segmentação, especialização e regionalização dos mercados consumidores serão fenômenos que tenderão a se acentuar rapidamente. Os produtores deverão analisar cuidadosamente a sua inserção atual e avaliar as suas metas futuras com muito critério, discernimento e objetividade, redefinindo focos, prioridades e novas parcerias, conforme os mercados que pretende atingir e os canais com os quais pretende atuar;
- e. profissionalizar a distribuição, pois os produtores deverão apoiar e trabalhar proativamente no fortalecimento, profissionalização e especialização dos canais de distribuição de atacado e varejo, buscando o favorecimento das ações cooperativas e/ou consorciadas, a conquista e preservação do seu poder de barganha nas negociações e a sua crescente participação no fluxo de troca de informações com a clientela final;
- f. rever e adequar custos, pois os preços finais serão, cada vez mais, ditados pelo cliente no mercado. Esse será o teto a partir do qual o produtor terá que refazer, ao revés, os caminhos dos seus processos produtivos e comerciais, revendo, cortando e adequando custos e margens econômicas e financeiras. A presença permanente no mercado, o estudo criterioso do comportamento e das alterações nos hábitos e preferências dos consumidores e o uso de ferramentas de suporte como softwares de controle de custos adquirem importância capital no mercado da floricultura profissional;
- g. fortalecer o varejo de autosserviço, enquanto fenômeno particularmente importante porque acarretará profundas alterações nas relações de poder de barganha entre produtores e distribuidores, na governança da Cadeia Produtiva e na sobrevivência de um grande número de lojas do pequeno varejo tradicional;
- h. fortalecer as ações associativistas, pois a complexidade e abrangência das ações necessárias farão com que o produtor tenha, cada vez menos, capacidade de atuar isoladamente no mercado e encontrar a adequada solução para os seus problemas. O fortalecimento das associações, cooperativas, órgãos e entidades de apoio institucional, de promoção e defesa dos interesses da categoria passam a ser, nesse sentido, fundamentais e decisivas;
- i. prover atenção total ao cliente, já que o diferencial entre o sucesso e o fracasso dos empreendimentos produtivos e comerciais será, cada vez mais, definido pela satisfação, atendimento e encantamento dos clientes finais. A capacidade de prever e superar as expectativas do consumidor no mercado deixa de ser uma responsabilidade apenas das áreas

de comercialização e marketing e passa a integrar o universo de preocupações também do produtor, desde o momento da escolha das variedades, espécies e embalagens, até nos tratamentos e tecnologias de pós-colheita, visto que a durabilidade das flores e plantas ornamentais é, hoje, um dos mais influentes fatores de decisão na escolha e compra das mercadorias;

- j. promover comercialmente a floricultura e o aumento do consumo per capita de flores e plantas ornamentais no Brasil, com a colaboração de entidades de classe, governamentais e instituições de apoio e fomento, como a única maneira eficiente e eficaz de encontrar vazão para a crescente produção interna.
- k. incrementar as exportações, pela superação dos entraves logísticos, burocráticos e tributários atuais, bem como da maior profissionalização dos produtores e agentes exportadores. Neste campo, destacam-se entre as iniciativas mais desejáveis: instalação de câmaras frias nos aeroportos, melhoria no funcionamento dos corredores de exportação, respeito à legislação de cultivos, rígidos controles fitossanitários em estrito respeito às normas internacionais, proteção às plantas ameaçadas de extinção, credenciamento de agentes para atuação nos pontos de entrada e saída de mercadorias, de modo controlar vetores e pragas e a melhoria geral do sistema de informação de mercado.

Finalmente, cabe destacar que as dimensões socioeconômicas já adquiridas pela Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil justificam a realização futura de diagnósticos mais aprofundados e detalhados e que venham a se basear em amplas pesquisas diretas em campo. Desta forma, as ainda existentes e importantes lacunas de dados e estatísticas setoriais poderão ser superadas, contribuindo, cada vez mais, para a mais exata compreensão da realidade florícola nacional e para a obtenção e oferta de subsídios de alta qualidade e relevância técnicas para o planejamento estratégico do crescimento e do desenvolvimento setorial.

1.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

No contexto das características, tendências e perspectivas prevalecentes na cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais do Brasil, conforme delineado ao longo deste estudo, despontam elementos e critérios fundamentais para a competente inserção dos agentes produtivos e comerciais no mercado. Esses podem ser entendidos como fatores críticos para o sucesso dos empreendimentos, quer estejam eles localizados em nível da produção, quer no comércio atacadista e/ou varejista, ou ainda no da prestação de serviços aos consumidores intermediários e finais.

Pela importância desses fatores críticos, é conveniente concluir este estudo, apontando de forma esquemática e sintética, o conjunto de elementos chaves para o sucesso empreendedor dos diferentes tipos de agentes envolvidos nesta cadeia produtiva.

Os tópicos seguintes fornecem a sequência de etapas negociais que se estabelecem entre os agentes e, em cada uma delas, apontam-se os pontos mais relevantes para a eficiência e a competitividade dos empreendimentos setoriais:

1.1.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A VENDA COMPETITIVA DE FLORES E PLANTAS PELOS PRODUTORES NO ATACADO

Associativismo e cooperativismo: o associativismo e o cooperativismo de produtores de flores e plantas ornamentais devem ser considerados fatores decisivos da inserção competitiva no mercado. Vale destacar que, conforme apontado no Capítulo 2, no Brasil as cooperativas de floricultores respondem pela parcela majoritária da comercialização atacadista de flores e plantas ornamentais, agregando participação percentual relativa de 35,5% dos valores totais transacionados anualmente, o que diferencia sensivelmente a cadeia da floricultura de outras cadeias do agronegócio brasileiro.

O associativismo e o cooperativismo proporcionam e viabilizam aspectos fundamentais para o sucesso empreendedor na floricultura, especialmente no que se refere a:

- a. Possibilidade de aquisição conjunta de produtos e serviços, minimizando custos, otimizando a logística e diminuindo a necessidade de inversão de capital na compra e armazenamento, em larga escala, de insumos e acessórios;
- b. Agregação da oferta de diferentes produtos, disponibilizando, em um mesmo local e equipamento de comercialização, *mix* completo, abrangente, diversificado e interessante para a clientela, o que é fundamental para a atividade. Há que se observar que um produtor eficiente e competente opera com a produção e oferta de um grupo reduzido de itens florícolas. Por outro lado, porém, tanto o setor de varejo, quanto o prestador de serviços, necessita de um conjunto de várias dezenas ou até mesmo de centenas de itens diferenciados. Apenas a comercialização agregada e conjunta de diferentes produtores torna capaz de viabilizar o *mix* completo para o cliente intermediário ou final;
- c. Desenvolvimento e implantação de padrões de qualidade comuns para os produtos e embalagens, bem como de marcas coletivas e de origem geográfica que permitam a identidade, reconhecimento, promoção, marketing e merchandising dos produtos associativa ou cooperativamente obtidos;
- d. Maior participação relativa na retenção do valor agregado na cadeia produtiva, minimizando ou eliminando o papel da intermediação comercial.

Padronização, classificação, embalagem e etiquetagem das mercadorias: o desenvolvimento, a implantação e a generalização dessas práticas são consideradas fundamentais não apenas para o crescimento e o desenvolvimento do mercado de flores e plantas ornamentais no Brasil, mas também para a própria sobrevivência dos empreendimentos produtivos. Conforme visto, a modernização das cadeias de suprimento destas mercadorias caminha no sentido da maior penetração dos canais de autosserviço, os quais operam necessariamente com plataformas logísticas exigentes em automação de todos os processos (compras, gerenciamento, acompanhamento e conferência de pedidos e de cargas, controle e gestão de estoques e de vendas nos *check-outs*, entre outros). Assim, as etapas de padronização, classificação pela qualidade, uso de código de barras, paletização de embalagens e de cargas e identificação da origem das mercadorias (etiquetagem eficiente), já na etapa da produção, são elementos chaves e decisivos do ingresso e manutenção do produtor neste mercado. Cada vez mais se passa a exigir, também, que o produtor inclua na embalagem individual de suas mercadorias, informações diretas ao consumidor final sobre qualidade, cuidados, manuseio, durabilidade, sistemas de produção empregados, entre outros aspectos.

Complementação e oferta solidária entre produtos, regiões e safras: a cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais do Brasil, conforme visto, apresenta notável nível de concentração regional e empresarial. Ou seja, a despeito da existência de um grande e disperso contingente de produtores, a oferta é essencialmente centralizada em poucos polos produtivos e em um reduzido número de empreendedores de médio e grande portes, operantes já em escala industrial e fortalecidos por suas cooperativas. Desta forma, a entrada de novos agentes produtivos neste mercado implica que estes sejam

capazes e focados no atendimento de demandas insatisfeitas pelos produtores já presentes e atuantes. Trata-se, portanto, de uma oferta de complementariedade, que pode atender tanto a critérios de produtos com características e demandas regionais, quanto de mercadorias que possuem dificuldades logísticas e operacionais na adequação aos transportes de longa distância que caracterizam a atual cadeia nacional de distribuição dos produtos da floricultura, ou, ainda, na vantagem competitiva de alguns fatores locais e/ou regionais de produção, como, por exemplo, capacidade natural ou técnica de oferecer produtos tradicionais em períodos de entressafra das principais regiões produtoras, ou com melhores características visuais ou de pós-colheita para as mesmas mercadorias.

Inovação varietal permanente: o consumo de flores e plantas ornamentais em todo o mundo é volátil, sujeito a ciclos de moda e em busca permanente de novidades. Para se adequar a ele, os produtores devem manter-se sempre atualizados e na busca permanente de informações sobre tendências de moda, de consumo e de lançamentos de novas espécies, híbridos e variedades. No mercado florícola, produtos perdem o interesse com rapidez e se desgastam, especialmente a partir da criação e circulação de estigmas como “produtos de cemitérios”, “produtos do tempo da vovó”, “produtos caipiras”, entre outros. Atenta a isso, a indústria da genética de vegetais ornamentais tem se empenhado, ao longo dos últimos anos e baseada em articuladas e competentes estratégias de marketing e merchandising, no lançamento de novos produtos ou de novos nomes e conceitos para antigos produtos. O produtor deve estar atento a esses movimentos para não correr o risco da não colocação ou do aviltamento de seus produtos em um mercado dinâmico e cambiante.

Diferenciação dos produtos, marcas e formas de apresentação: mesmo sem possuir todas as características para tanto - como não serem estocáveis a médio e longo prazos-, as flores e plantas ornamentais também acabam, na prática, tornando-se *commodities*. Este processo torna os produtos indiferenciados e sujeitos à exacerbação da concorrência e à canibalização de preços, entre outros aspectos perversos do mercado. Para fugir ou minimizar tais ocorrências, os produtores, mesmo quando não amparados por estratégias comuns de associações ou cooperativas, devem se empenhar na diferenciação de suas mercadorias. Assim, imprimir um nome, marca, logotipo, formas de embalagem ou apresentação que permitam a diferenciação e o reconhecimento de suas mercadorias como produtos únicos e exclusivos no mercado passam a constituir-se em fatores críticos de competitividade e sucesso para os floricultores.

1.1.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A VENDA COMPETITIVA DE FLORES E PLANTAS PELO ATACADO

Logística: no mundo contemporâneo, as operações logísticas adquirem centralidade estratégica para o sucesso dos empreendimentos. A necessidade premente e permanente de redução de custos e de sustentação dos preços aos clientes faz com que os mercados atacadistas tenham que priorizar, com intensidade crescente, os aspectos logísticos de suas operações. Tais demandas se concretizam em fatores que vão desde a escolha da melhor localização dos espaços de comercialização - em relação aos meios de transporte urbano e rural, vias de acesso e de escoamento, facilidades e vantagens locatícias, menores ou mais flexíveis níveis de exigências ambientais, ampla disponibilidade de espaço para estacionamento de veículos, entre outros - até a implantação de novas instalações mais cômodas, eficientes e rápidas para a carga e descarga de fornecedores e compradores, para a adequada oferta de infraestrutura de frio e de cuidados de pós-colheita, entre outros aspectos.

Automação de processos: as operações comerciais entre os diferentes elos da cadeia produtiva (produção-atacado-varejo-consumidores intermediário e final) tornam-se cada vez mais exigentes em rapidez, eficiência e competitividade, especialmente tendo como foco a troca de informações em tempo real e a sustentação ou estabilização dos preços no mercado. Tais procedimentos e processos, por sua vez, demandam uma crescente automação logística e comercial de todas as etapas e agentes envolvidos. Para que os mercados atacadistas possam adotar e operar esse novo padrão de exigências,

necessitam, por um lado, impor aos produtores práticas consensuais e publicamente conhecidas de padronização, classificação, acondicionamento, embalagem, movimentação e etiquetagem das mercadorias e, por outro, criar e implantar, eles próprios, plataformas tecnológicas (*cloud computing*, entre outras) práticas e processos de captação, registro e troca eletrônica de informações, especialmente no que diz respeito a quantidades e preços transacionados, segundo cada unidade de tempo (hora, dia da semana, mês etc.), gestão de estoques e de perdas, controladoria de custos, gestão da carteira de clientes, entradas e saídas financeiras, gerenciamento de crises e problemas, entre outros.

Incremento do comércio on-line: atendidas as demandas da classificação, padronização, normatização de procedimentos e automação dos processos, conforme apontado em itens anteriores, as operações do *e-commerce* aplicadas ao mercado atacadista de flores e plantas ornamentais representarão fator crucial de diferenciação dos mercados, condicionando sua competitividade e chances de sucesso futuras. Tal fenômeno seguramente impactará os modelos e os mercados de concentração física das mercadorias, implicando redução progressiva de sua importância no abastecimento do mercado.

Segmentação do atendimento: as diferentes estruturas atacadistas de flores e plantas ornamentais existentes (desde as mais modernas, como o novo Veiling Holambra, localizado em Santo Antonio de Posse/SP, até as mais tradicionais como os mercados não permanentes de flores e plantas ornamentais das Ceasas brasileiras) operam e necessitam operar com diferentes categorias de clientes. Esses vão, dependendo do caso, desde outros atacadistas, intermediários e distribuidores a até pequenos varejistas, ambulantes ou mesmo, consumidores finais. Para que essa diversidade possa funcionar sem comprometimento da eficiência e da competitividade dos mercados, a prática da segmentação da clientela adquire importância central e estratégica. São exemplos de iniciativas desta natureza: a) fixação de dias e ou horários diferenciados para o atendimento de diferentes tipos de clientes; b) concessão de acessos diferenciais às estruturas e formatos de venda, conforme as características do comprador; c) proibição de acesso de determinados tipos de público aos espaços comerciais, visando à profissionalização; e d) qualificação dos compradores, por meio da análise da movimentação, crédito e adimplência comercial, resultando em vantagens e benefícios diferenciais para a compra, entre outros.

Oferta de serviços e de comodidades aos clientes fornecedores e compradores: os mercados atacadistas possuem, como clientes externos, públicos que envolvem tanto os fornecedores de mercadorias e serviços que serão revendidos ou que darão suporte às operações afins, quanto suas diferentes categorias de compradores. Grande diferencial de competitividade e eficiência é angariada a partir da oferta de uma gama cada vez mais ampla e abrangente de serviços e comodidades a estes públicos, as quais passam a incluir: estacionamento, serviços de restauração, higiene e hospedagem, serviços bancários, abastecimento de combustível e de gêneros de primeira necessidade e de conveniência, serviços de auxílio à carga e descarga e de *delivery* de mercadorias, atendimento médico de emergência, áreas e recursos humanos e materiais para a realização de cursos, palestras, encontros e eventos afins, entre outros.

Ampliação dos períodos de atendimento: no mercado tradicional de atacado de flores e plantas ornamentais no Brasil predomina, ainda em muitas situações, o atendimento restrito a poucos dias da semana e a horários delimitados de acesso do público. A rede nacional de Ceasas é o principal exemplo, com algumas exceções, como a do Mercado Permanente de Flores e Plantas Ornamentais da Cesa de Campinas. O aumento da competitividade e eficiência desses equipamentos passa necessariamente pela ampliação dos períodos de atendimento, especialmente nas metrópoles e grandes cidades, na qual o fluxo concentrado de veículos de grande porte em poucos dias e horários é gerador de transtornos de tráfego e ambientais. As melhores iniciativas apontam para a necessidade de criação de espaços permanentes para o comércio de flores e plantas, nos quais além da maior flexibilidade para as compras, contribuem ainda para reduzir a movimentação excessiva das mercadorias e as consequentes perdas físicas e financeiras na cadeia produtiva.

1.1.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A VENDA COMPETITIVA DE FLORES E PLANTAS NO VAREJO

Especialização: os mercados varejistas de flores e plantas ornamentais no Brasil caminham para uma rápida segmentação, baseada na especialização dos diferentes tipos de equipamentos comerciais. O setor será cada vez mais composto, por um lado, pelo autosserviço, capitaneado por supermercados e *garden centers*, que agregarão a oferta e a comercialização de grandes volumes, de produtos de consumo massivo e das *commodities* em geral, a preços competitivos e negociados diretamente junto aos principais polos e cooperativas de produção e, por outro, o varejo de arte, para os quais tenderão as floriculturas e pequenas lojas independentes. Para essas últimas, a incapacidade técnica e comercial de competir em preços com as grandes redes e plataformas de distribuição deverá ser compensada pelo atendimento personalizado de sua clientela, com a oferta de itens baseados no desenvolvimento conceitual e artístico da arte floral, da diferenciação das embalagens e formas de apresentação e do acompanhamento da satisfação da clientela, especialmente no pós-venda. Todos esses itens estão se transformando em fatores críticos não apenas para o crescimento e o sucesso das lojas do varejo florícola, mas para a sua própria sobrevivência em um futuro não muito distante.

Varejo on-line: a venda eletrônica de flores e plantas ornamentais torna os empreendimentos mais dinâmicos e competitivos no mercado contemporâneo, por permitirem a ampliação do escopo dos produtos e serviços oferecidos, viabilizando o acesso, ingresso e permanência das empresas em mercados distantes, por permitir maior rapidez no processamento das transações, pelo potencial de atendimento em larga escala, com qualidade, bem como de redução global dos custos, frente às lojas e equipamentos tradicionais, entre outros aspectos-chaves positivos para a competitividade setorial. Inovações permanentes tanto nas áreas tecnológica e gerencial, quanto organizacional e logística compõem demandas críticas para o futuro desses empreendimentos. Neste contexto, abordagens e aplicações de ferramentas e pesquisas para o rastreamento, segmentação e análise dos perfis dos consumidores, seus comportamentos, necessidades e preferências serão elementos críticos para o ajuste permanente das lojas virtuais ao portfólio de produtos e serviços desejados e demandados pelo mercado.

Dessazonalização das vendas: conforme visto, o consumo de flores e plantas ornamentais no Brasil ainda mostra comportamento fortemente sazonal, marcado pela sequência das principais datas comemorativas nacionais, tais como Dia das Mães, Dia dos Namorados, Dia Internacional da Mulher, entre outras. Tal fenômeno é altamente perverso para o bom funcionamento setorial, uma vez que condiciona as entradas de recursos financeiros a poucas oportunidades ao longo do ano, ao mesmo tempo em que a maioria das despesas operacionais são fixas e incidem mensalmente. Tudo isso obriga os lojistas a um exercício rigoroso do planejamento e da distribuição de custos e receitas anuais, que muitas vezes não alcança sucesso e redundam na falência ou fechamento do empreendimento. Por isso, ações de dessazonalização das vendas são consideradas iniciativas críticas fundamentais para que o varejo de flores e plantas possa ser bem sucedido. Entre ações desta natureza destacam-se: a) incentivo permanente ao consumo próprio, para deleite pessoal nos ambientes domésticos e profissionais; b) aumento permanente das ocasiões nas quais o consumidor possa ser lembrado de presentear com flores (visitas a amigos, parentes e doentes; festas e comemorações menos tradicionais do calendário anual, entre outras); c) desenvolvimento de soluções criativas, econômicas e focadas em diversos públicos, especialmente de diferentes estratos sócioeconômicos, como forma de incentivar o consumo de flores e plantas para além das soluções muito tradicionais como os buquês de rosas e os vasos de orquídeas, muitas vezes consideradas caras ou inacessíveis; d) mudança permanente nas vitrines e decoração interna das lojas, como forma de chamar a atenção do consumidor para oportunidades pouco divulgadas (como *Valentine's Day*, *Halloween*, entre outras).

Formatação de parcerias estratégicas com fornecedores: o varejo sofre, e tenderá a sofrer cada dia mais, as fortes pressões para a sustentação dos preços finais aos seus consumidores, especialmente frente à concorrência do autosserviço. Para que possa atender a esta demanda, será fator crítico para o seu sucesso empreendedor, a capacidade dos lojistas em estabelecer, sustentar e gerir parcerias estratégicas com seus fornecedores não apenas das flores e plantas ornamentais naturais, mas também de acessórios, pelúcias, vasos, ornamentos, itens complementares de cestas de café da manhã etc. Tais parcerias deverão contemplar as vantagens da fidelização, com prioridade para negociação e dilatação de prazos de pagamento, conforme as oportunidades e datas mais propícias ao longo do ano, atendimento preferencial na entrega de produtos e acessórios em momentos de larga pressão de demanda, estabilidade de preços independentemente do efeito sazonal da produção etc.

Treinamento e capacitação pessoal e da mão de obra: como visto em item anterior, a atuação das lojas de varejo florícola tende e tenderá, cada vez mais, à especialização na qualidade artística dos produtos que oferece ao mercado. Via de regra, o artista floral não é um profissional facilmente encontrável e disponível no mercado. Por isso, constitui-se em fator altamente crítico do sucesso setorial o investimento do lojista na montagem e no desenvolvimento técnico e profissional de si próprio e da sua equipe de colaboradores. A realização permanente de cursos de aprendizado básico e formação profissional, bem como da reciclagem periódica em técnicas e tendências em arte floral são determinantes da qualidade do trabalho neste ramo de atividade e fator decisivo tanto de sobrevivência, quanto de desenvolvimento e de crescimento dos empreendimentos.

Fortalecimento das negociações coletivas e da representação dos interesses da categoria: embora no Brasil as iniciativas de associativismo e cooperativismo de empreendimentos varejistas no ramo de flores e plantas ornamentais sejam fenômenos muito raros e inoperantes, cabe destacar que parte importante do sucesso futuro desses empreendimentos passa necessariamente por ações de fortalecimento das negociações coletivas e da representação dos interesses da categoria. Assim, constituem-se fatores críticos para os bons resultados do empreendedorismo setorial a filiação e a atuação sindical, especialmente no que se refere a conquistas trabalhistas e tributárias, inibição do comércio informal deslealmente concorrente, representação setorial frente às associações e federações do comércio, as negociações coletivas e a pressão por melhores serviços oferecidos pelas operadoras de cartões de crédito, entre outras ações afins.

1.1.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A VENDA COMPETITIVA DE FLORES E PLANTAS NO SETOR DE SERVIÇOS

Construção social da reputação: conforme visto ao longo do trabalho, os prestadores de serviços na cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais são compostos prioritariamente por artistas ou *designers* florais, decoradores, cerimonialistas e por paisagistas profissionalizados, capacitados e reciclados periodicamente por escolas e academias de arte floral e de paisagismo, com cursos (de curta, longa ou média duração), palestras, visitas e excursões aos principais eventos e feiras de negócios setoriais nacionais e internacionais, além da consulta a publicações técnicas ou a editorias especializadas. Geralmente se tornam admirados e conhecidos, gozando de ampla reputação, vindo seus nomes a constituírem-se em verdadeiras grifes no mercado ornamental. Mesmo em níveis mais locais ou regionais, ou para o atendimento de demandas de camadas sociais menos privilegiadas, a construção social da reputação do artista, decorador ou paisagista é fator crítico de sucesso. Caso não disponha de algum nível de reconhecimento social, o empreendedor se vê obrigado a disputar o mercado de preços, onde predomina a canibalização entre empresas, a guerra de cotações e a disputa com agentes de menor ou nenhum grau de profissionalização e com a informalidade. Portanto, investir na construção da imagem, do nome e da marca deve ser considerado como fator decisivo da diferenciação para o competente e competitivo posicionamento no mercado.

Formação de mão de obra e de pessoal técnico: a empresa no setor de serviços na cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais, quer de ornamentação e decoração de festas, cerimônias e eventos sociais, familiares e corporativos, quer de paisagismo e jardinagem é, via de regra, capitaneada por um profissional de renome e reputação nacional, estadual, regional ou local. Para que este agente possa desenvolver satisfatoriamente os seus serviços, necessita de mão de obra capacitada, o que é muito raro de obter diretamente no mercado. Por isso, o investimento empresarial na construção de equipes próprias é considerado diferencial definitivo no sucesso dos empreendimentos do ramo. Cursos, treinamentos, palestras, viagens técnicas, visitas a feiras de negócios, oferta e acesso a publicações especializadas são algumas das iniciativas que podem colaborar para que a atuação das empresas setoriais possa ser bem sucedida no mercado.

Networking: a permanente construção, manutenção e atualização das redes sociais de contatos para a oferta de serviços, envio de malas diretas ou de *e-mail marketing* são fundamentais para a visibilidade das empresas do setor de serviços na cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais. Pesquisas têm comprovado que mais do que a publicidade paga, os retornos para a conquista de novos projetos são garantidos pela comunicação boca a boca, pela publicidade espontânea em mídias sociais, nas quais a opinião de clientes e o seu grau de satisfação ganham notoriedade e fator de pontuação crítica para os profissionais do ramo.

Inovação: o setor de serviços na cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais no Brasil atende a um consumidor ávido por novidades e lançamentos. Neste contexto, a capacidade de inovar em produtos, serviços, formas de apresentação ou de contratação e de pagamento de serviços devem ser considerados fatores críticos para o sucesso empreendedor no segmento. Mudanças nos padrões de gostos, cores, comportamento social e etiqueta por parte dos consumidores atuais ou potenciais devem ser seguidos de perto pelos profissionais dessa área, sempre visando ao desenvolvimento de novas possibilidades de entregas de produtos e serviços, readaptações e releituras. Flores e plantas podem e devem estar sempre sujeitas a novas interpretações e usos, buscando sua perfeita adequação aos desejos mutantes da clientela. Mesmo nos segmentos mais tradicionais, como o do mercado funerário, novos formatos e modelos de negócios – como a venda de coroas pela internet – são sempre bem vindos e condicionam o surgimento de novos nichos e oportunidades negociais.

Regionalização (construção e revitalização das culturas ornamentais e paisagísticas regionais): na contemporaneidade, temas como ecologia, biodiversidade, sustentabilidade e defesa do meio ambiente movem a opinião pública e sensibilizam o consumo. Neste contexto, leituras de projetos decorativos, ornamentais e paisagísticos que contemplem a diversidade dos cinco biomas brasileiros, bem como as diferentes culturas, ganham relevância e tendem a pontuar, cada vez mais, favoravelmente no sucesso dos empreendimentos e dos negócios setoriais. O uso de espécies nativas ou exóticas adaptadas a cada região, o foco na cultura, no artesanato e no meio ambiente regionais, as parcerias estratégicas para o cultivo e o uso de espécies localmente produzidas contribuem decisivamente para a sustentabilidade dos projetos, para a economia de médio e longo prazos na manutenção e cuidados com os jardins e projetos, no uso racional e eficiente dos recursos naturais e na boa imagem corporativa tanto do profissional responsável, quanto do cliente contratante. Esforços significativos devem compor o rol das iniciativas da diferenciação e da “*des-commoditização*” dos produtos e serviços oferecidos, enquanto investimentos de forte apelo para o futuro e o sucesso dos empreendimentos setoriais.

1.1.5 FATORES CRÍTICOS NO RELACIONAMENTO COM CONSUMIDORES FINAIS DE FLORES E PLANTAS ORNAMENTAIS

Relacionamento com os clientes: na cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais do Brasil, no geral, as empresas, independentemente do seu porte econômico, ainda detêm pouca experiência e baixo repertório de relacionamento direto com a clientela. Em expressiva porcentagem de casos, a divulgação da marca permanece restrita a cartões de visita e a publicações em listas telefônicas, meios esses que já comprovadamente encontram-se em declínio e que atendem de forma pouco impactante aos mercados atual e potencial de consumo. As maiores e mais visíveis exceções neste campo devem ser creditadas ao segmento do comércio eletrônico. No entanto, para que todos os empreendimentos setoriais possam vir a angariar boas perspectivas de sucesso no futuro próximo, muitas iniciativas deverão ser pensadas e implementadas no gerenciamento do relacionamento com os consumidores. Novas ferramentas de CRM (*Customer Relationship Management*) e de CRM 2.0 deverão ser buscadas, aperfeiçoadas e implementadas permanentemente.

No País, o consumo de flores e plantas ornamentais ainda é considerado baixo frente aos padrões mundiais. Boa parte do sucesso na alavancagem de vendas deverá ser obtida com a aplicação e gestão do relacionamento com a clientela, especialmente para as micro, pequenas e médias empresas de varejo e de prestação de serviços setoriais.

Transparência: a gestão da transparência técnica, operacional, trabalhista, econômica, financeira e ambiental das empresas deve ser considerada tônica entre as iniciativas para a construção e manutenção da reputação das empresas, independentemente de seu porte e para a conquista e sustentação permanente do seu sucesso. Devem ganhar especial relevância a comunicação da formação dos preços (destaque para a sazonalidade natural ou para eventuais quebras da oferta em períodos de acidentes climáticos), a origem dos produtos, os sistemas de produção empregados, a durabilidade real dos produtos e dos serviços adquiridos, bem como dos modos de prolongamento de suas respectivas vidas úteis, entre outros aspectos.

Prestação de serviços e oferta de conveniência: estes devem ser itens prioritários na análise sistemática das vantagens dos produtos e serviços oferecidos aos clientes e consumidores em cada elo da cadeia produtiva. Frente ao crescimento e acirramento da concorrência, bem como da redução do tempo para a escolha, compra, retirada ou entrega das mercadorias e serviços, toda facilidade e conveniência é bem-vinda. Estas podem e devem incluir: estacionamentos, locais de carga e descarga, serviços de lembrança de datas e agendas importantes para o cliente final (data de aniversários, bodas etc.), embalagens, serviços *delivery*, inclusão de itens junto às flores (doces, bebidas, CDs, pelúcias, cartões, acessórios, ingressos etc.), serviços de acompanhamento on-line do status dos serviços ou da entrega, captura e repasse de respostas das pessoas apresentadas, entre muitas outras possibilidades.

Diferenciação e segmentação: investir em ferramentas, práticas e processos de conhecimento e segmentação do mercado consumidor passam na atualidade a representar as mais potentes iniciativas para o posicionamento eficiente e competitivo das empresas no mercado. Longe dos parâmetros tradicionalmente empregados na categorização da clientela (como os tradicionais fatores sócio demográficos relacionados a gênero, faixa etária, classe social e nível de educação), atualmente a segmentação do consumo implica a gestão coordenada de um número muito maior e mais sofisticado de condicionantes, sempre com foco em identificar tendências e propensões ao consumo, estilos de vida, oportunidades, carências, necessidades e preferências. Para isso, já é possível contar com pesquisas e métricas aplicáveis em redes sociais, com enquetes e pesquisas de satisfação e caixas de sugestões virtuais, que muito barateiam o custo das investigações. O uso seletivo e direcionado de pesquisas quali-quantitativas realizadas e disponibilizadas por grandes empresas e corporações também constituem-se em elementos úteis para o estudo da clientela atual e potencial.

Uma vez de posse de dados significativos, as empresas setoriais podem e devem planejar produtos, serviços, embalagens, formas de apresentação e preços diferenciados, segundo as categorias de público de interesse identificadas.

Identificação e atenção permanente a novos nichos de mercado: o mercado consumidor, não apenas no Brasil, mas em muitas partes do mundo, mostra-se em permanente evolução, marcada pelas entradas e saídas de novos *players*, que trazem consigo novas possibilidades de negócios. Dedicar atenção à prospecção desses novos espaços e a eles propor soluções criativas e funcionais compõem um rol de iniciativas promissoras para o sucesso empreendedor. Na contemporaneidade brasileira, valem destacar os seguintes mercados promissores:

- a. cidades do interior, que exibem taxas de crescimento de consumo superiores às vigentes nas metrópoles, capitais e grandes cidades de todo o País;
- b. consumo de idosos e aposentados;
- c. consumo de casais homoafetivos;
- d. consumo étnico;
- e. consumo *single* (lares com apenas um morador), entre outros.



2. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFLORI. Associação Rio-Grandense de Floricultura. *Panorama da floricultura no Estado do Rio Grande do Sul*. Dados apresentados durante a cerimônia de instalação da Câmara Setorial de Flores e Plantas Ornamentais do Rio Grande do Sul, junto à Secretaria Estadual de Agricultura, Pecuária e Agronegócio (Seapa), em 30 de abril de 2013.

ANUÁRIO BRASILEIRO DAS FLORES 2007. Santa Cruz do Sul, RS: Editora Gazeta Santa Cruz, 2007.

AKI, A; PEROSA, J.M.Y. Aspectos da produção e consumo de flores e plantas ornamentais no Brasil. *Revista Brasileira de Horticultura Ornamental*, Campinas, v.8, n.1/2, p.13-23, 2002.

ARRUDA, S.T; OLIVETE, M.P.A; CASTRO, C.E.F. Diagnóstico da floricultura do Estado de São Paulo. *Revista Brasileira de Horticultura Ornamental*. Campinas, v.2, n. 2, 1996. 1-18 p.

BEZERRA, F.C; PAIVA, W.O. *Perfil tecnológico da produção de flores na região do maciço de Baturité-Ceará*. Fortaleza: EMBRAPA-CNPAT, 1997. 32p.

BONGERS, F.J.G. A distribuição de flores e plantas ornamentais e o sistema eletrônico integrado de comercialização. *Revista Brasileira de Horticultura Ornamental*, Campinas, v.8, n.1 / 2, p.49-56, 2002.

BRAINER, M.S.C.P; OLIVEIRA, A.A.P. *Floricultura: perfil da atividade no nordeste brasileiro*. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2007. (Série Documentos do ETENE, n.17).

BRANCHER, M.D.R. *Comércio eletrônico: uma nova realidade no varejo da floricultura do Brasil*. Palestra apresentada no Congresso Fiaflora Expogarden Brasília 2005 de Floricultura, Brasília, 26 e 27 de maio de 2005.

BRASIL (Governo). Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA. Contribuições das Câmaras Setoriais Temáticas à Formulação de Políticas Públicas e Privadas para o Agronegócio. *Revista Brasileira de Horticultura Ornamental*, Campinas, v.13, n.1, p.3-12, 2007.

BRASIL (Governo). Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior – SECEX, ALICE. *Sistema de Informações do Comércio Exterior do Brasil*, vários anos.

BRITO, Agnaldo. Índios bloqueiam estradas e cobram 'pegágio'. *Folha de São Paulo*, 7 de abril de 2013, p. B10.

BROEK, Luciano van den. *Fatores-chave de sucesso na comercialização eletrônica de flores: um estudo multicaso no varejo*. Dissertação (Mestrado). 235 f. Universidade Federal de São Carlos (Ufscar), 2007.

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M.O. (coord.). *Cadeia produtiva de flores e mel*. Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007 (Agronegócios; v.9).

CAMPINAS (Município). Centrais de Abastecimento de Campinas S/A. *Estatísticas de Comercialização do Mercado Permanente de Flores e Plantas Ornamentais*, 2000 a 2014.

CASTÂN, J.; FOGAÇA, L.A.; STEIN, M.N.; OTTMANN, M.M.A. *Flora Catarina: uma história da nossa floricultura*. Joinville: Soluções e Informática, 2006. 100 p.il.

CASTRO, C.E.F. Cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais. *Revista Brasileira de Horticultura Ornamental*. Campinas, v.4, n.1/2, p.1-46, 1998.

CASTRO, C.E.F. A floricultura no Brasil. In: CASTRO, C.E.F. et al. *Manual de Floricultura*. Maringá: Universidade Estadual de Maringá. 1992. 1-11 p.

COMPANHIA DE ENTREPOSTOS E ARMAZÉNS GERAIS DE SÃO PAULO – CEAGESP: *Séries estatísticas de comercialização no Mercado de Flores e Plantas Ornamentais*, 2000-2014.

DANTAS, Anderson de Barros; SICSÚ, Abraham B.; OLIVEIRA, Emanuelle de Salles; SANTOS, Suziane de Alcântara. Caracterização da floricultura tropical da Zona da Mata Alagoana. *Economia Política do Desenvolvimento*, Maceió, AL, v.1, n.3, p.49-68, set./dez. 2008.

DAUDT, R.H.S. *Censo da produção de flores e plantas ornamentais no Rio Grande do Sul/ Brasil na virada do milênio*. 2002. 86 p. (Dissertação de Mestrado em Fitotecnia) - Faculdade de Agronomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2002.

ESPÍRITO SANTO (Governo do Estado). Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento, Aquicultura e Pesca. Plano Estratégico da Agricultura Capixaba: Plano Estratégico de Desenvolvimento da Floricultura do Estado do Espírito Santo (PEDEAG-FLORICULTURA), 2004. Disponível em: <<http://www.seag.es.gov.br/floricultura.htm>> Acesso em 28 de jul.2006.

FERRAZ FILHO, Galeno Tinoco; BRITTO, Jorge Nogueira de Paiva. *Panorama do setor de flores e plantas ornamentais de Santa Catarina*. Florianópolis: Sebrae SC, 2006 (Projetos Regionais Setoriais).

FUNCKE, André Luis; PEREIRA, Paulo, R. F. *Perfil da cadeia produtiva de plantas ornamentais de Guratiba (RJ)*. Sebrae RJ; Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro, Brix Pace. Rio de Janeiro: Sebrae RJ, abril de 2011 (Relatório de Pesquisa).

GRAZIANO, T. T. (Coord.). *Relatório do Diagnóstico da Produção de Flores e Plantas Ornamentais Brasileira*. Relatório Ibraflor / APEX, 2002. CD-Rom.

INSTITUTO AGROPOLOS DO CEARÁ. *Diagnóstico da floricultura no Estado do Ceará 2009-2010*. Fortaleza, CE: Instituto Agropolos, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORICULTURA (IBRAFLOR). *Desenvolvimento recente da floricultura no Brasil*. Campinas, São Paulo, 25p, 2004. Disponível em: <<http://www.ibraflor.com.br>> Acessado em 01 jul.2006.

FRANCISCO, V.L.F.S.; PINO, F. A.; KIYUNA, I. Floricultura no Estado de São Paulo. *Informações Econômicas*, São Paulo, v. 33, n.3, p.17-32, mar. 2003a.

FRANCISCO, V.L.F.S.; PINO, F. A.; KIYUNA, I. Os floricultores no Estado de São Paulo. *Informações Econômicas*, São Paulo, v.33, n.12, p.74-80, dez. 2003b.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Caracterização do setor produtivo de flores e plantas ornamentais no Brasil, 1995-1996*. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. (Estudos e Pesquisas, informação econômica, n.2).

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Censo Agropecuário 1995-1996*. Tabulação especial. Rio de Janeiro: IBGE, 2002.

JUNQUEIRA, A.H. e PEETZ, M.S. Acesso a Mercados: Perfil Mercadológico das Empresas. Perfil Setorial. Visão Geral do Mercado. *Projeto de Fortalecimento do Setor de Flores e Plantas Ornamentais do Estado do Espírito Santo*. Vitória, ES: Sebrae ES. 2007.

JUNQUEIRA, Antonio Hélio & PEETZ, Marcia da Silva. da S. *Arranjo Produtivo de Flores e Plantas Ornamentais no Distrito Federal*. Brasília/DF: Sebrae DF, 2005.

JUNQUEIRA, A. H. PEETZ, M. S. As flores brasileiras em 2007. *Tecnologias de Produção HFF & Citrus*, Santo Antonio de Posse, SP, Ano III, 17/18.ed., p. 26-30, especial dez. 2006a.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. *Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais da Grande Natal (RN)*. Natal, RN: Sebrae RN, 2008.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. Capital brasileira das flores. *Revista Cultivar HFF*, Ano VI, n.º 31, abril-maio de 2005, p: 33.

JUNQUEIRA, A. H. & PEETZ, M. da S. (Coordenação), *Carta de Brasília para o Desenvolvimento da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil*. Congresso FIAFLORA EXPOGARDEN BRASÍLIA 2005 DE FLORICULTURA, Brasília / DF, 26 e 27 de maio de 2005, 13 p.

JUNQUEIRA, A. H.; PEETZ, M. S. *Catálogo das flores e plantas ornamentais do Distrito Federal*. Brasília, DF: FAPE/DF; Sebrae DF; Central Flores, 2005a.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. *Catálogo das Flores e Plantas Ornamentais da Grande Natal (RN)* (Apresentação e Assessoria Técnica). Natal, RN: Sebrae RN, 2010.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. Comercialização de antúrios brasileiros nos mercados interno e externo. *Antúrios*. Embrapa Agroindústria Tropical, Fortaleza/CE, 2005.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. Comercialização de Crisântemos: hoje e sempre. *Revista Tecnologias de Produção HFF & Citrus*, Ano I, edição 03, junho de 2004, p: 25-27.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. Comercialização de flores tropicais brasileiras nos mercados interno e externo. In: TERAQ, D.; CARVALHO, A.C.P.P.; BARROSO, T.C.S. *Flores Tropicais*. Embrapa Informação Tecnológica, Brasília, 2005.

JUNQUEIRA, A.H.; PEETZ, M. S. Consumo de flores e plantas ornamentais no Brasil. *Jornal Entrepósito*, p.8, outubro de 2011.

JUNQUEIRA, A.H.; PEETZ, M. S. Consumo necessário. *Revista Cultivar HF*, p.38, abril/maio de 2011.

JUNQUEIRA, A.H.; PEETZ, M. S. Dia Internacional da Mulher puxa alta na venda de flores. *Jornal Entrepósito*, p.12, abril de 2012.

JUNQUEIRA, A. H. e PEETZ, M. S. *Diagnóstico preliminar da cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais do Estado do Paraná*. Curitiba, PR: Sebrae PR, 2014 (Seminário de Planejamento Estratégico do Desenvolvimento da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Estado do Paraná).

JUNQUEIRA, A.H. e PEETZ, M.S. *Estudo da Competitividade e Eficiência da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais na Região Norte do Brasil – Amazônia*. Manaus, AM: Sebrae AM. 2007.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. *Estudo do Mercado e Plano de Negócios: Antúrios na Região Amazônica*. Belém/PA: Sebrae PA, 2005.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. *Estudo de Mercado e Plano de Negócios: Produção e Exportação de Folhagens Tropicais de Corte pela Região Norte do Brasil*. Belém/PA: Sebrae PA, 2006.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. *Estudo de Mercado e Plano de Negócios: Produção e Exportação de Orquídeas de Corte pela Região Norte do Brasil*. Belém/PA: Sebrae PA, 2006.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. *Estudo de Mercado e Plano de Negócios: Produção e Exportação de Plantas Ornamentais Envasadas pela Região Norte do Brasil*. Belém/PA: Sebrae PA, 2006.

JUNQUEIRA, A. H.; PEETZ, M. S. *Estudo sobre a competitividade e eficiência da cadeia da floricultura da Amazônia* (Sumário Executivo). Manaus/AM: SEBRAE/AM, 2010.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. Exportação: Congresso discutirá o futuro da floricultura no Brasil. *Revista Florarte Atualize*, Ano I, n.º 2, abril de 2005, p: 23.

JUNQUEIRA, A. H. & WAGEMAKER, I. Excesso de burocracia e deficiências logísticas limitam o crescimento das exportações. Campinas, Ibraflor. *Informativo Ibraflor*, Ano X, n.º 42, maio de 2004, p: 3.

JUNQUEIRA, A.H. Exportações de flores e plantas ornamentais do Brasil: para ganhar o mundo. *Revista Arranjo Floral*. Casa Dois Editora, São Paulo, SP, Edição 45, 2005, p: 58-60.

JUNQUEIRA, A. H. e PEETZ, M. S. *Exportações de flores e plantas ornamentais superam US\$ 35 milhões em 2007: recorde e novos desafios para o Brasil - Análise conjuntural da evolução das exportações de flores e plantas ornamentais do Brasil no período de janeiro a dezembro de 2007*. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.hortica.com.br>>. Acesso em 13 fev.2008.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. Exportações recordes da floricultura do Brasil atingem US\$ 23,5 milhões em 2004. *Revista Florarte Atualize*, Ano I, n.º 1, fevereiro de 2005, p: 23.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. Flores brasileiras conquistam o mercado mundial. *Revista Arranjo Floral*. Casa Dois Editora, São Paulo, SP, Edição 32, 2005, p: 50.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. Flores e plantas ornamentais: o que esperar e como se preparar para o mercado em 2006. *Revista Tecnologias de Produção HFF & Citrus*, Ano II, edição especial (11ª e 12ª edições), dezembro de 2005, p: 46-49.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. Floricultura: Carta branca ao desenvolvimento. *Revista Cultivar HF*, Ano VI, n.º 33, agosto-setembro de 2005, p: 34.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. Floricultura: Real preocupa exportadores. *Revista Cultivar HF*, Ano VI, n.º 35, dezembro de 2005-janeiro de 2006, p: 38.

JUNQUEIRA, A. H. e PEETZ, M. S. *Inteligência Comercial no Mercado de Flores*. Palestra apresentada no Seminário Setorial Mercado de Flores da 14ª Semana Internacional da Fruticultura, Floricultura e Agroindústria – FRUTAL / Flor Brazil 2007. Fortaleza, CE, 15 a 18 de setembro de 2007a. 1 CD-Rom.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. Mercado brasileiro de flores e plantas ornamentais: perspectivas e tendências. *Informativo Ibraflor*, Ano XI, n.º 45, agosto-setembro de 2005, p: 7.

JUNQUEIRA, A. H. & PEETZ, M. da S. Mercado internacional para a floricultura brasileira. *Horticultura brasileira*, v.23, agosto de 2005. Suplemento. p: 666.

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

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. Novo recorde de exportações. *Revista Cultivar HFF*, Ano VI, n.º 32, junho-julho de 2005, p: 46.

JUNQUEIRA, A. H. & PEETZ, M. da S. Os pólos de produção de flores e plantas ornamentais do Brasil: uma análise do potencial exportador. *Revista Brasileira de Horticultura Ornamental*, Campinas, v. 8, n. 1 / 2, p.25-48, 2002.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. O setor produtivo de flores e plantas ornamentais no Brasil, no período de 2008 a 2013: atualizações, balanços e perspectivas. *Revista Brasileira de Horticultura Ornamental*, v.20, n.º 2, p.115-120, 2014.

JUNQUEIRA, A. H.; PEETZ, M. S. *Perfil da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Distrito Federal*. Brasília: Sebrae DF. (Edição SEBRAE), 121 p., 2005b.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. *Perfil da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais no Estado do Pará*. Sebrae PA, Belém/PA: 2005.

JUNQUEIRA, A.H.; PEETZ, M. S. *Perfil da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais da Mesorregião Metropolitana de Belém*. Belém: Sebrae PA, 2006. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4F8048F06CA79B1F03257222004FB603/\\$File/NT000B5D02.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4F8048F06CA79B1F03257222004FB603/$File/NT000B5D02.pdf)> Acesso em 01 jul.2006b.

JUNQUEIRA, A. H. & PEETZ, M. da S. *Perfil dos atacadistas e permissionários atuantes na CEA-GESP/ETSP, em 1995*. Sindicato dos Atacadistas e Permissionários em Centrais de Abastecimento do Estado de São Paulo – Sincaesp, São Paulo, 1995; 220 p.

JUNQUEIRA, A. H. & PEETZ, M. da S. *Pesquisa Qualitativa sobre o Potencial Exportador de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil*. FloraBrasilis - Programa Brasileiro de Exportação de Flores e Plantas Ornamentais - Ibraflor / Apex-Brasil, Campinas / SP, 2004a. (Versão eletrônica em CD-Rom), 75 p.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. *Plano de Marketing para Flores e Plantas Ornamentais da Grande Natal (RN), voltado para a Copa do Mundo de Futebol de 2014*. Natal, RN: Sebrae RN, 2012.

JUNQUEIRA, A. H. e PEETZ, M. S. *Plano Estratégico das Exportações de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil*. Potencial Exportador da Floricultura Brasileira. Campinas: Ibraflor/ APEX-Brasil – FloraBrasilis. 2004b 1 CD-Rom.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. Plantas ornamentais: inúmeros benefícios. *Revista Tecnologias de Produção HFF & Citrus*, Ano II, edição 09, julho de 2005, p: 20-21.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. Potencial exportador de flores e plantas ornamentais do Estado de Santa Catarina. Campinas: IBRAFLOR/ APEX-BRASIL, 2004 (Relatório de Pesquisa).

JUNQUEIRA, A. H. e PEETZ, M. S. Producción y comercialización de plantas ornamentales en Brasil. *Horticultura Internacional*, Tarragona, Espanha, ano XIV, n.55, p.16-19, jan. 2007.

JUNQUEIRA, A. H. & PEETZ, M. da S. *Projeto de Implantação do Pólo de Floricultura do Distrito Federal*. Sebrae/Fape-DF e Central Flores, Brasília / DF. 2003. 34 p.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. Seminário levou tecnologia e informação para a floricultura tropical do Pará. *Informativo Ibraflor*, Campinas, Ano XI, n.º 46, outubro e novembro de 2005, p: 4.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. Sistema integrado de produção de rosas: inovação e sustentabilidade na floricultura brasileira. *Agriannual 2015 – Anuário Estatístico da Agricultura Brasileira*, p.120-123, São Paulo, InformaEconomics FNP, 2014.

JUNQUEIRA, A.H. & PEETZ, M. da S. Recorde histórico nas exportações brasileiras de flores e plantas ornamentais. *Revista Tecnologias de Produção HFF & Citrus*, Ano I, edição 04, agosto de 2004, p: 23-25.

JUNQUEIRA, A. H.; PEETZ, M. S. Visão global: a cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais no Brasil caminha a passos largos na implantação de um padrão internacional de gestão. *Revista Cultivar HF*, Pelotas, Ano VI, n.34, p.38, outubro/ novembro 2005c.

KIYUNA, I.; FRANCISCO, V.L.F.S.; COELHO, P.J.; CASER, D.V.; ASSUMPCÃO, R.; ANGELO, J.A. A floricultura brasileira no início do século XXI; perfil do produtor. *Informações Econômicas*, SP, v.34, n.4, abr.2004.

KIYUNA, I. et al. Estimativa do valor de mercado de flores e plantas ornamentais do Estado de São Paulo, 2001. *Informações Econômicas*, São Paulo, v.32, n.5, maio de 2002b.

KIYUNA, I.; FRANCISCO, V.L.F.S. Floricultura no estado de São Paulo: novas fronteiras. *Informações Econômicas*, SP, v.34, n.6, jun.2004.

LANDGRAF, Paulo Roberto Corrêa. *Diagnóstico da floricultura no Estado de Minas Gerais*. 2006. Tese (Doutorado). 122 f.Universidade Federal de Lavras, 2006.

LIMA, Fabiano Silva; MELLO, Fabiano da Silva. Espaço agrário e pequena produção no brejo paraibano: o caso da floricultura na comunidade avarzeado. *Anais do XIX ENGA – Encontro Nacional de Geografia Agrária*, São Paulo, p. 1-21, 2009.

MATOS, Carlos Alberto Sangali de; ALVES, Flávio de Lima (coord.). *NOVO PEDEAG 2007-2025 - Plano Estratégico de Desenvolvimento da Agricultura Capixaba: Estudo Setorial Floricultura*. Vitória, ES, dezembro de 2007.

MINAS GERAIS (Governo do Estado). *Plano Setorial da Floricultura*. Belo Horizonte: Secretaria Estadual de Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2008.

OLIVEIRA, E.S. *Estudos de uma cadeia produtiva da floricultura na Zona da Mata de Alagoas: novas perspectivas*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, 2008.

PADULA, Antonio Domingos; KÄMPF, Atelene Normann; SLONGO, Luiz Antonio (Coord.). *Diagnóstico da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Rio Grande do Sul*. Sebrae RS e UFRGS., dezembro de 2003 (Edição Sebrae).

RIO DE JANEIRO (Governo do Estado). Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER. *Censo da Floricultura do Estado do Rio de Janeiro 2002/2003*. Niterói: EMATER, 2004. 1 CD-Rom.

RIO DE JANEIRO (Governo do Estado). Secretaria de Agricultura e Pecuária (SEAPA). Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER). *Censo da floricultura de Itaboraí*. Rio de Janeiro: SEAPA, 2011.

RIO DE JANEIRO (Governo do Estado). Secretaria de Agricultura e Pecuária (SEAPA). Programa Florescer. *Número de produtores, área plantada e valor da produção da floricultura no Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: SEAPA, janeiro de 2014.

RIO DE JANEIRO (Governo do Estado). Secretaria de Agricultura e Pecuária (SEAPA). Programa Florescer. *Produto Interno Bruto (PIB) da floricultura no Estado do Rio de Janeiro, 2010-2013*. Rio de Janeiro: SEAPA, janeiro de 2014.

PARANÁ (Governo do Estado). SECRETARIA DE AGRICULTURA E ABASTECIMENTO DO ESTADO DO PARANÁ (Seab). Departamento de Economia Rural (Deral). *Valor da Produção da Agropecuária Paranaense, 2013*. Curitiba/PR, 2014.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DE ALAGOAS-SEBRAE/AL. Floricultura. Disponível em: <<http://www.al.sebrae.com.br/programas-projetos/default.asp>>. Acesso em 27 out.2004.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO DISTRITO FEDERAL (Sebrae DF). *E-commerce- floricultura virtual*. Brasília: Sebrae DF, 2009 (Oportunidade de Negócio).

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO MATO GROSSO DO SUL (Sebrae MS). *Estudo para a implantação de polo de floricultura tropical no Mato Grosso do Sul*. Campo Grande, MS: Sebrae MS, novembro de 2008.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DE PERNAMBUCO – Sebrae PE. Diagnóstico da floricultura pernambucana. In *Floricultura em Pernambuco*, Recife (Edição Sebrae, Série Agronegócio), 84p., 2002.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO-SEBRAE RJ. *Diagnóstico da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas do Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Sebrae RJ, maio de 2003. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8104AA054E31F117832572290065B9F4/\\$File/NT000B5F32.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8104AA054E31F117832572290065B9F4/$File/NT000B5F32.pdf)> Acesso em 7 jun.2007.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO-SEBRAE RJ. *Diagnóstico da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais no Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Sebrae RJ, 2003.

SILVA, Lucas Carvalho. *Caracterização do setor atacadista de flores e plantas ornamentais no Brasil*. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Agronomia/Fitotecnia. Universidade Federal de Lavras, MG, 2012.

STRINGUETA, Ângela Cristina Oliveira et al. Diagnóstico do segmento da produção da cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais do Rio de Janeiro. *Revista Brasileira de Horticultura Ornamental*, Campinas, v.8, n ½, p.77-90, 2002.

STUMPF, Elisabeth Regina Tempel et al. *O setor produtivo de flores e plantas ornamentais nos Corredores Sul e Centro-Sul do Rio Grande do Sul*. Pelotas: Embrapa Clima Temperado, 2005 (Documentos, 145).

TSUBOI, Nobuhiro; TSURUSHIMA, Hisao. *Introdução à história da indústria de flores e plantas ornamentais no Brasil*. São Paulo: Comissão Editorial da História da Indústria de Flores no Brasil, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA; SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DE ALAGOAS (SEBRAE/AL). *Diagnóstico da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Estado de Alagoas*. Viçosa, MG: UFV/ Sebrae AL, 2003.

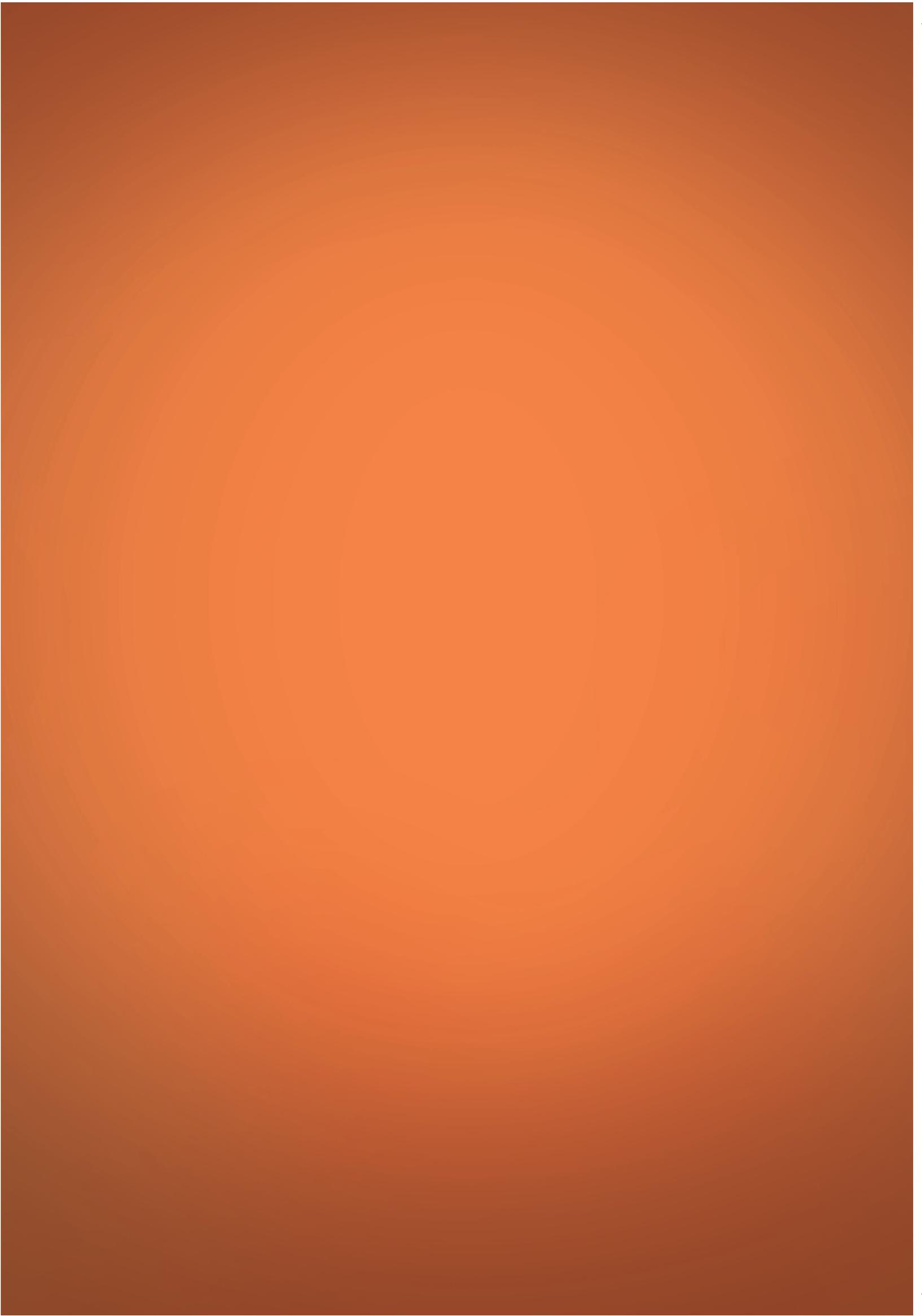
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. Grupo de Estudo e Pesquisa em Floricultura Tropical – Gepflora. *Floricultura tropical no Piauí*. Teresina, PI: UFP, 2007 (Relatório de Pesquisa).

VEIGA, Alex Golffetto da. *A cadeia produtiva do agronegócio da floricultura no Estado do Espírito Santo*. Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, ES: UFES, 2010.

VEILING HOLAMBRA. *Vamos realizar um Veiling! 25 anos Klok (1989-2014)*. São Antonio de Posse, SP; Veiling Holambra, 2014.

VLIET, C. v. (Flower Council of Holland). *Market developments, segmentation and consequences for producers on the international flower's market*. Palestra apresentada no Congresso Fiaflora Expogarden Brasília 2005 de Floricultura, Brasília, 26 e 27 de maio de 2005.

VLIET, C. v. (Flower Council of Holland). *Floriculture International Market*. Palestra apresentada no Seminário sobre Certificação de Flores e Plantas, Holambra (SP), jun. 2006.





0800 570 0800 / sebrae.com.br