

Recebido em: 30/09/08

Aprovado em: 03/07/09

Estratégias de *marketing* internacional de empresas de floricultura do Ceará: estudos de casos

José de Paula Barros Neto (UFC – CE/Brasil) - jpbarros@ufc.br
• UFC – Campus do Pici, S/N, bloco 710, 60.455-900, Fortaleza-CE
Bruno José Pereira Esteves (UFC – CE/Brasil) - brunopesteves@terra.com.br

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar o processo de internacionalização da floricultura cearense e conhecer as estratégias de *marketing* internacional de empresas do setor. O referencial teórico debruça-se sobre a internacionalização e aborda teorias de *marketing* internacional. A metodologia de pesquisa utilizada foi documental, histórica e estudo de casos, métodos adequados para o tipo de resultados e profundidade pretendida. Dados obtidos revelam que o setor deve seu sucesso atual a variados fatores, e que, apesar dos bons resultados, a forma como as empresas estudadas lidam com os clientes estrangeiros, demonstra que elas não aplicam estratégias de *marketing* internacional deliberadas.

Palavras-chave: Internacionalização; Floricultura; *Marketing* Internacional; Estratégia.

Abstract

This paper intends to analyze the globalization process of the flower industry in Ceará and international marketing strategies for companies in this sector. The literature review discusses the globalization process and marketing strategies. Case studies are a research strategy used in this paper with documental analyses and interviews used as sources evidence. Data obtained indicated that many factors influence the success of companies in the globalization process, but there is no evidence that these companies intentionally use international marketing strategies.

Keywords: globalization process; flower industry; international marketing; strategy

1. INTRODUÇÃO

As questões relacionadas à atuação externa das empresas têm sido pauta nos meios acadêmicos e empresariais brasileiros. O comércio internacional tem despertado especial atenção, nos últimos anos, em função das políticas públicas de incentivo às exportações para fins de geração de *superavit* comercial, um dos pilares de sustentação da política macroeconômica brasileira (GRINGS e RODEN, 2005).

As empresas exportadoras, em geral, são grandes empresas nacionais, que iniciam um processo de inserção em novos mercados ou multinacionais que já conhecem os mercados globais e fazem uso de suas estruturas transnacionais para alavancar negócios. A atuação, através de investimentos diretos no exterior, é tímida e limitada a algumas empresas pertencentes a nichos específicos ou a subsidiárias de vendas em determinados mercados-alvo (ROCHA, 2003).

Mesmo assim, ainda são poucas as empresas brasileiras que podem ser consideradas verdadeiramente multinacionais, o que contrasta com a importância econômica do País.

Apesar deste paradoxo, existem indicadores de que as exportações têm evoluído positivamente na economia do Ceará, principalmente no agronegócio, como assegura matéria publicada no jornal Diário do Nordeste (2005), mencionando que o crescimento da carga aérea nos últimos anos é visível, principalmente, no tocante às exportações de produtos do segmento de perecíveis, tais como flores, pescados, mamão, manga, melão e outros, chegando a representar cerca de 60% da pauta de exportação do Estado.

O presente trabalho aborda o tema da internacionalização da floricultura cearense, tendo, como problema de pesquisa, a verificação da existência ou não de estratégias e políticas consistentes de *marketing* internacional. Para isso, importa conhecer o setor como um todo, os motivos da sua recente evolução, a forma como as empresas iniciaram seus processos de internacionalização e como, atualmente, planejam e operacionalizam as suas atividades no contexto do comércio exterior.

Além desta introdução, o artigo apresenta um referencial teórico, abordando o tema internacionalização; a descrição da metodologia utilizada; resumo dos dados obtidos na pesquisa ao setor de floricultura; e as considerações finais e sugestões para futuros trabalhos.

Parte-se dos seguintes pressupostos: existiram variados fatores que contribuíram para o crescimento do comércio internacional da floricultura cearense; as empresas do setor, tradicionalmente, não aplicam métodos estruturados e consistentes de implementação de estratégias e planejamento de *marketing* internacional.

O objetivo geral é investigar as estratégias de *marketing* internacional de empresas de floricultura do Ceará; os objetivos específicos são: (1) identificar os fatores que estão na base do sucesso da internacionalização da floricultura cearense; (2) e analisar a forma como são abordadas as estratégias de *marketing* internacional em empresas de floricultura do Estado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Internacionalização

Uma empresa, no contexto de seus negócios internacionais, tal como nas suas operações domésticas, também lida com produtos, serviços, mercados, distribuidores, consumidores, entre outras variáveis mercadológicas, pelo que, independentemente do seu nível de envolvimento com o comércio internacional, questões e opções estratégicas relacionadas com o *marketing* acabam por surgir (LINDON *et al.*, 2000).

O fenômeno da internacionalização, antigo e amplamente estudado, é muitas vezes, definido como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa em operações com outros países, fora de sua base de origem (ARRUDA *et al.*, 1996).

Ao se explorar a questão da internacionalização, o ponto de partida são os motivos que levam uma empresa a transpor as fronteiras das suas operações. O referencial teórico sugere que o termo “motivação internacional” refere-se ao processo de iniciação, direção e energização da firma e de seus membros, para a realização de negócios no mercado estrangeiro. Assim conceituado o termo, os fatores que motivam a internacionalização podem influenciar a maneira pela qual a firma configura e seleciona a escala e o escopo de suas operações internacionais, bem como o modo de reunir e aplicar recursos nos mercados estrangeiros.

Leonidou (1995) define três fontes para a motivação da internacionalização: (1) as características individuais da gerência de uma empresa – o perfil do decisor da organização, a sua apreensão da realidade, o seu estilo de liderança e a sua propensão para a internacionalização; (2) as características organizacionais da própria empresa – disponibilidade de recursos, tipo de produtos, objetivos corporativos, entre outros aspectos que afetam direta ou indiretamente as possibilidades de uma organização alargar as fronteiras de suas operações para fora do seu país de origem; e (3) as características ambientais que envolvem essa mesma empresa – aspectos relativos ao país e à economia de origem, ao eventual país de destino, às políticas governamentais, disponibilidade de insumos para a produção e facilidades de infra-estrutura.

Quando um processo de internacionalização é motivado por fatores internos, considera-se uma ação mais racional e ponderada, em vez da originada por motivos externos, que assume contornos mais contingenciais e menos sustentados. No estudo de Leonidou (1995), as principais motivações das empresas pesquisadas são inerentes às características organizacionais das empresas, tais como: capacidade de produção excedente, perspectiva de aumento de lucros, vantagens competitivas dos produtos e desejo da redução da dependência do mercado interno. Os principais motivos externos apontados por Leonidou (1995) referem-se a encomendas eventuais do exterior, estagnação do mercado interno, aumento da competitividade doméstica e surgimento de uma oportunidade de lucro, a partir de um mercado externo.

Estudos realizados com pequenas e médias empresas constataram que a internacionalização da maioria dessas firmas foi motivada por um contato, ao acaso, com algum parceiro de negócios em potencial. Esses encontros originaram-se de determinadas atividades espontâneas, tais como, o recebimento de pedidos ou ofertas de serviços de clientes potenciais, através da *internet* e a participação em feiras de negócios ou missões comerciais, gerando oportunidades de negócios e motivando as firmas a apressarem as suas decisões internacionais (SPENCE, 2003).

Uma das linhas de estudo sobre o tema da internacionalização refere-se aos aspectos competitivos e de mercado, inerentes ao ambiente de negócios internacionais. Como exemplo, cita-se a questão levantada por Porter (1993), acerca das vantagens competitivas das nações tornarem-se importantes aspectos a serem considerados para a análise da internacionalização. Porter (1993) parte das questões econômicas relativas ao ambiente das empresas e da estratégia competitiva decorrente desse ambiente.

É possível, portanto, estabelecer o campo competitivo global, no qual a empresa se insere, quando da sua decisão de atuar externamente. Tal ambiente competitivo e a inserção da empresa nele são aspectos importantes a serem considerados no momento da decisão de atuação externa. As vantagens competitivas de nações referem-se aos fatores que geram capacidades especiais em determinados setores de um país. Essas vantagens competitivas são inerentes ao país e às suas empresas que usufruem delas, em função de sua localização, adicionalmente às suas próprias vantagens competitivas.

Segundo Porter (1993), a criação de vantagens competitivas para as empresas ocorre de acordo com a inter-relação entre quatro atributos do ambiente, em que as empresas competem em um determinado país: (1) condições de fatores, ou seja, o arcabouço de questões que suportam os fatores de produção no país; (2) condições de demanda, considerando a demanda interna do país para os produtos/serviços de determinada indústria, bem como questões de saturação de mercado; (3) indústrias correlatas ou de apoio, como a existência no país de competidores internacionais em indústrias abastecedoras ou correlatas; e (4) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, avaliando a cultura e condições de criação, organização e direção das empresas rivais ou até programas de cooperação na indústria.

Os quatro fatores mostram-se totalmente inter-relacionados, de acordo com o modelo 'diamante' de Porter (1993). Os fatores podem ser influenciados também, por questões aleatórias, como guerras, crises econômicas, novidades tecnológicas ou por atuação do governo, que pode buscar a intervenção construtiva nesse sistema, fazendo uso de incentivos econômicos, legais, fomento à indústria ou outras formas de atuação.

No que concerne ao processo de internacionalização, o modelo de Uppsala descreve os estágios de comprometimento que uma empresa atravessa para uma aquisição gradual de conhecimentos nos mercados estrangeiros. A visão dada pelos teóricos dessa escola apóia-se na introdução dos aspectos relacionados à abordagem organizacional da firma, com um foco de estudos voltado para o que ocorre dentro da empresa. O modelo de internacionalização preconizado lança luzes e fundamenta-se no modelo comportamental da teoria da firma, justificando os fundamentos de que a internacionalização deriva de uma série de decisões incrementais (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

O modelo central, proposto, a partir de trabalhos empíricos de autores dessa escola, apóia-se no desenvolvimento do conhecimento e do comprometimento da empresa, suportado por estudos

que tratam da aquisição gradual, da integração e do uso desses conhecimentos na atuação externa. Face ao esgotamento do mercado, a empresa tende a buscar a ampliação do mercado geográfico, em detrimento da verticalização. Preferencialmente, a empresa optará pela expansão de novos mercados domésticos e, posteriormente, dos externos (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Os mercados inicialmente escolhidos para atuação externa, obedecem à distância psíquica menor em relação à sede da empresa. Este fator comportamental da decisão se dá pela crença de que quanto mais similar for o mercado, maiores serão as chances de sucesso da companhia no mercado externo, reduzindo riscos (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Na perspectiva estratégica, Crick e Spence (2004) argumentam que as decisões internacionais não são tão racionais e planejadas tanto quanto a literatura sugere. Por um lado, a aprendizagem ocupa um espaço no processo e as equipes gerenciais reagem às experiências apreendidas ao longo do tempo; por outro, um comportamento empresarial, de modo não planejado, se expressa em reação às oportunidades que se expõem à organização ou aos problemas que podem surgir na forma de incidentes críticos, a medida que a firma se desenvolve internacionalmente. Essas considerações sugerem que o processo estratégico de internacionalização deve apresentar um componente de adaptabilidade, ressaltando a presença decisiva de estratégias emergentes nas atividades internacionais da firma.

De um ponto de vista administrativo e operacional, as estratégias de entrada no mercado internacional podem se dar por três formas: (1) exportação, onde o produto final ou intermediário da firma é manufaturado fora do país-alvo e, subsequentemente, transferido para ele, contratos e investimentos diretos; (2) entrada via contratos, diz respeito a certos arranjos que são estabelecidos entre uma firma internacional e uma entidade no mercado estrangeiro e envolvem a transferência de tecnologia ou de habilidades humanas da primeira para a segunda; e (3) entrada via investimento direto envolvem a propriedade, no país-alvo, de plantas próprias de manufatura ou de outras unidades de produção pertencentes a uma firma internacional (KEEGAN e GREEN, 1999; ROOT, 1994 *apud* HONÓRIO e RODRIGUES, 2005).

2.2. Marketing internacional

Segundo Lindon *et al.* (2000), na sua vertente internacional, a estratégia de *marketing* apresenta um dilema fundamental: globalização ou localização, o que demanda adaptações de *marketing* às condições locais - objetivando conquistar os seus mercados e cativar os seus consumidores - ou certa coerência em nível internacional, não motivada apenas por questões relacionadas com o *marketing*, mas também, por outros motivos de ordem corporativa, como na área econômica ou logística.

Segundo Kotler (1998 *apud* SCHNEIDER, 2002), uma empresa deve avaliar cinco tipos de decisão relacionados ao *marketing* internacional: (1) as oportunidades externas e os recursos da empresa são suficientemente atrativos para justificar um interesse geral no *marketing* externo; (2) em que mercados estrangeiros atuar; (3) a melhor maneira de se entrar e operar em um atraente mercado externo; (4) o composto de *marketing*; e (5) a melhor maneira para a empresa alcançar e manter controle sobre suas operações comerciais internacionais.

De acordo com Jeannet e Hennessey (1992 *apud* SCHNEIDER, 2002), são cinco as opções estratégicas a serem avaliadas para um produto ser comercializado internacionalmente:

1. Extensão em produto e em comunicação: é a padronização do produto, independentemente do mercado onde ele será vendido;
2. Extensão em produto e adaptação na comunicação: quando o ambiente sócio-cultural interfere no consumo de país para país, muito embora as condições de uso físicas sejam idênticas, o produto pode ser comercializado com uma mudança apenas na estratégia de comunicação;
3. Adaptação em produto e extensão na comunicação: quando o ambiente físico é distinto do país de origem, mas o sócio-cultural não difere muito, são feitas adaptações no produto, mas a estratégia de comunicação continua a mesma;
4. Adaptação em produto e adaptação na comunicação: quando tanto o ambiente físico quanto o sócio-cultural variam, a dupla adaptação é necessária;
5. Invenção de produto: quando o produto não se adapta a um mercado, é possível que a empresa o reinvente para atender às necessidades dos compradores.

Kotler e Armstrong (1993) também, entendem que o produto não é concebido ou avaliado por todos os consumidores, sob o mesmo ponto de vista, pois a percepção de cada um sobre a utilidade do produto nem sempre coincide com a visão sobre o produto. O conceito de utilidade pode ser distinto para o produtor e o consumidor e, por essa razão, é necessário analisar com profundidade certas reações do mercado, que podem parecer irracionais a princípio, mas são relevantes na análise. Quando se trata de *marketing* internacional, esses contrastes são mais evidentes, pois, muitas vezes, se está diante de povos e culturas diferentes, de hábitos totalmente distintos. Assim, o que é bom para um mercado, não o será necessariamente para outro.

Existem necessidades de ordem econômica que levam uma empresa a preferir a globalização. Isso é mais notório no que diz respeito ao produto, principalmente pela obtenção de economias de escala, associadas ao aumento de produção de um mesmo item, pelo que dificilmente suas características serão alteradas em função de cada mercado. No entanto, características muito específicas de um determinado mercado poderão levar a adaptações motivadas, seja por questões legais, demográficas ou culturais.

Tratando-se de produto, essas questões também, se aplicam à marca e à embalagem, embora, quanto à primeira, exista um esforço maior na sua globalização, algo que atribui maior consistência à multinacionalidade, não só do produto, mas também da empresa, podendo apenas ser alterada por questões de linguística constrangedoras ou equivocadas (LINDON *et al.*, 2000)

Kotler e Armstrong (1993) sintetizam em fatores externos e internos os aspectos a considerar nas decisões de preços. Os fatores internos são os objetivos de *marketing*, a estratégia do *mix* de *marketing* e os custos da organização para definição de preços. Por sua vez, os fatores externos consistem na natureza do mercado e da demanda, na concorrência e em outros fatores ambientais.

Cada mercado possui um comportamento de preços diferenciado. A estratégia de preço no mercado internacional deverá, portanto, ser estabelecida, através de mecanismos mais flexíveis, em relação às várias condições dos fatores indiretos de influência sobre os mesmos. O preço é, provavelmente, a variável que está mais sujeita a fatores de várias ordens, na sua determinação junto ao consumidor final, pelo que a estratégia de *marketing*, muitas vezes, acaba por ser o que tem menos influência na sua construção.

Lindon *et al.* (2000) referem-se a três grandes elementos influenciadores na construção do preço de venda e que determinam o seu estabelecimento: (1) os custos; (2) a procura; e (3) a concorrência, sendo que, o mais utilizado, é o custo do produto, com a adição de uma margem desejada. Todos estes métodos apresentam as suas imperfeições, no entanto complementam-se de certa forma. Uma perspectiva internacional torna-se ainda mais problemática, considerando as especificidades de cada mercado, questões aleatórias e conjunturais, como política cambial e alfandegária, questões logísticas relacionadas com transportes internacionais e sistemas de distribuição, que inevitavelmente terão influência no preço.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), um canal de *marketing* é um grupo de organizações independentes, envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o usuário-consumidor ou industrial.

Na medida em que as empresas expandem suas operações globais, cresce a importância da movimentação eficaz de matérias-primas e produtos acabados de um país para outro. As empresas precisam se organizar para tornar seus produtos disponíveis no lugar certo, na hora certa e ao preço certo. Conforme a definição de Bradley (1995 *apud* SCHNEIDER, 2002), a administração dos canais de distribuição internacionais refere-se aos diversos meios existentes para a transferência de produtos e serviços de um fabricante localizado em um determinado país, para o cliente localizado em outro. Não se podem considerar os mesmos canais utilizados para as vendas no mercado doméstico, quando se trata de distribuir internacionalmente. A diferença mais significativa entre a definição dos canais nos mercados nacional e internacional, é a complexidade das variáveis envolvidas nas atividades internacionais.

Dentro desse enfoque, segundo Forner (1999 *apud* SCHNEIDER, 2002), os vários canais e agentes que colaboram com a distribuição e colocação do produto nos distintos mercados internacionais, assumem várias formas como: *trading companies*, comercial exportadora, agentes de compras, consórcio de exportação, representantes de vendas, importador/distribuidor e varejistas (*dealers*).

A distribuição nas exportações engloba encargos inerentes à própria característica internacional das transações comerciais, com custos de natureza alfandegária, de risco e de transporte de longas distâncias. No sentido de criar condições estandardizadas de responsabilidade desses custos, foram estabelecidos os denominados *international commerce terms (incoterms)*. Os vários *incoterms* existentes são representados por uma sigla de três letras, que deriva de uma expressão, também em inglês, a qual traduz a responsabilidade dos encargos, sendo os mais utilizados, o EXW (*Ex Works*), FOB (*Free on Board*), CIF (*Cost, Insurance & Freight*) e DDP (*Delivery & Duty Paid*) (CARVALHO, 1996).

As táticas de comunicação podem envolver vários tipos de iniciativas, cujos elementos constituem o próprio *mix* da comunicação em *marketing*. O principal elemento de comunicação é publicidade ou propaganda, sendo os meios ou mídia mais utilizados a TV, rádio, cinema, imprensa e *outdoors* na via pública. Um meio mais recente e de grande utilização, tem sido a *internet*. Outros elementos da comunicação são as relações públicas, a venda pessoal, a promoção de vendas, o *marketing* direto (o qual envolve mala direta e *telemarketing*), patrocínio e mecenato (LINDON *et al.*, 2000; KOTLER, 1998).

Quanto à comunicação com o mercado internacional e sua integração com a política de produto, esta pode assumir uma estratégia de extensão direta que, como o próprio nome sugere, é a introdução de produtos no mercado externo, da mesma forma e com as mesmas comunicações que a empresa utiliza em casa.

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada desenrolou-se em três fases, cada uma com características diferentes no aspecto metodológico, mas complementares entre si.

A primeira fase alicerça-se em uma pesquisa exploratória (quanto aos objetivos) e bibliográfica (quanto ao procedimento), com utilização de fontes essencialmente secundárias, sobre o tema da internacionalização, suas respectivas estratégias empresariais e consequentes estratégias de *marketing* para os mercados externos.

A segunda fase caracteriza-se como uma pesquisa descritiva quanto aos seus objetivos, documental e histórica, quanto aos procedimentos, e qualitativa quanto à abordagem. Recorre-se essencialmente a fontes secundárias, tais como, documentos e relatórios de instituições ligadas ao setor. Com base nesses dados, foi analisada a validade do primeiro pressuposto da pesquisa.

No que diz respeito ao objetivo da pesquisa, esta fase associou dois tipos de pesquisa qualitativa: a de campo, que explora particularmente a técnica de observação e entrevistas e a pesquisa documental, que explora a análise de conteúdo e a análise histórica (RICHARDSON, 2002).

A coleta de dados da pesquisa documental e histórica foi precedida de uma observação direta intensiva, através de entrevista pessoal não estruturada e não disfarçada, na qual foram iniciados os primeiros contatos diretos com participantes do setor, com um intuito claro de obter informações de fonte primárias e secundárias (MATTAR, 1999).

Na terceira e última fase, a abordagem ao setor foi mais aprofundada e focada na temática do *marketing* internacional, na perspectiva individual das empresas e não tanto do setor como um todo.

A pesquisa assumiu os contornos de uma pesquisa exploratória, quanto aos seus objetivos, uma vez que tratou de uma primeira abordagem ao propósito de “analisar a forma como são abordadas as estratégias de *marketing* internacional pelas empresas de floricultura do Estado do Ceará”, tendo recorrido exclusivamente a fontes primárias (dados coletados em entrevistas estruturadas através de questionário com perguntas abertas e fechadas).

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, já que visou ao exame detalhado das estratégias e políticas de *marketing* de quatro empresas cearenses de floricultura (BEUREN, 2000).

A coleta dos dados obedeceu a uma observação direta intensiva, através de entrevista pessoal estruturada, cujo formulário compreendeu várias perguntas abertas e fechadas, e não disfarçada nos seus objetivos (LAKATOS e MARCONI, 1995; MATTAR, 1999). O questionário foi constituído por quatro partes: (1) caracterização da empresa; (2) relação com fornecedores; (3) *marketing* e internacionalização; (4) redes e associativismo.

A amostragem obedeceu a um critério não-probabilístico, não fazendo uso de formas aleatórias de seleção das amostras, o que não garante a representatividade da população, já que ocorre a escolha deliberada dos elementos da amostra (LAKATOS e MARCONI, 1995). Os elementos selecionados para estudo foram determinados pela sua relevância e acessibilidade, cujas identidades foram obtidas junto à Secretaria Estadual de Agricultura e Pecuária (SEAGRI).

Após coletados, os dados foram relatados, analisados e cruzados, no sentido de se detectar situações comuns e indicadores de um comportamento generalizado, bem como fatores divergentes e seus motivos (YIN, 2001).

4. FLORICULTURA NO CEARÁ

Dentre os vários aspectos que contribuíram para que a floricultura e a exportação dos seus produtos seja um negócio de sucesso no Ceará, conta-se, em especial, com sua localização central, em termos geográficos, com relação aos mercados de destino, o que reduz, substancialmente, os tempos de deslocação por via aérea.

Outro fator relevante diz respeito ao clima e características morfológicas dos terrenos, com inúmeras serras e microclimas, onde a temperatura, altitude e umidade relativa do ar contribuem para a existência de uma grande diversidade e facilidade de produção de flores, adicionando-se a estes fatores, um solo fértil, que permite a existência de mais ciclos produtivos durante um ano (CEARÁ, 2006).

Tanto que o aumento de produção está relacionado com a expansão da área produtiva destinada à floricultura no Estado, que passou dos 19ha, em 1999, para os atuais 260 ha, representando um crescimento superior a 1.200%. A evolução das quantidades exportadas é ainda maior, revelando um acréscimo de 3.316%, desde 2001 (CEARÁ, 2006).

O principal destino das exportações do setor são os países europeus, destacando-se a Holanda, que absorve 62% do comércio, e Portugal, por ser o mais próximo geograficamente (CEARÁ, 2006).

Os produtos considerados relevantes para esta pesquisa são categorizados da seguinte forma: rosas, flores temperadas, flores tropicais e folhagens (CEARÁ, 2006).

Outro fator significativo para o crescimento do setor no Ceará relaciona-se com as inúmeras iniciativas do Governo do Estado, através da SEAGRI. O primeiro passo, com vistas ao incremento do setor, consistiu na criação do Programa de Desenvolvimento do Agronegócio da Floricultura do Ceará e da Gerência de Floricultura, a qual pretende fazer a intermediação de parcerias entre organizações públicas e privadas, que trabalham na cadeia produtiva da floricultura e os diversos produtores do Estado. Foi também, intenção estruturar melhor o setor, de modo a incrementar a sua competitividade e participação nos mercados brasileiro e internacional, bem como ampliar a área de plantio de flores e plantas ornamentais.

O Programa buscou envolver grandes, médios e pequenos produtores para o adensamento da cadeia produtiva, o desenvolvimento de novas tecnologias de cultivo e manipulação na fase pós-colheita, além da geração de uma cultura de negócios entre os floricultores. A SEAGRI criou uma rede de parcerias, no intuito de articular o suprimento de demandas específicas dos produtores, em relação aos agentes financiadores, às instituições de pesquisa, aos centros de capacitação e às entidades públicas da administração direta, local e federal, que trabalham com o mercado exportador.

Existem também, outras iniciativas por parte da Gerência: solicitação de assistência técnica especializada e consultorias internacionais; apoio ao desenvolvimento tecnológico e científico; promoção comercial, com a participação em eventos internacionais e outras iniciativas de comunicação institucional; capacitação de produtores, técnicos e estudantes; e atração de novas empresas de produção e fornecedoras de insumos e serviços.

5. CASOS

5.1. Resumo dos dados obtidos

Na tabela 1, apresenta-se o resumo das informações obtidas, junto às empresas estudadas, a partir do qual se percebe alguns elementos comuns aos vários casos, permitindo identificar estratégias e políticas que poderão ser características atuais das empresas do setor.

Tabela 1 – Resumo de algumas respostas dos casos estudados.

ITENS	AKITO	PASSION	H. BIHAI	ANANAS
Número de funcionários	110	300	40	27
Faturamento/ano (R\$)	1,5 milhão	3 milhões	0,5 milhão	0,35 milhão
Produto principal	Rosas	Rosas	Flores tropicais	Flores tropicais
Início da internacionalização	Oportunidade casual	Intenção deliberada	Oportunidade casual	Oportunidade casual
Plano de <i>marketing</i>	Não	Não	Sim	Não
Tipo de clientes	Atacadistas, varejistas, decoradores	Atacadistas, varejistas	Atacadistas, varejistas, decoradores, cliente final	Atacadista
Prioridades dos clientes estrangeiros	Qualidade, variedade, preço	Qualidade, variedade, preço	Qualidade, variedade, relação pessoal de confiança	Qualidade, nível de entrega, preço
Produtos exportados	Rosas coloridas (topo e linha)	Rosas coloridas (topo de linha)	Helicôneas	Abacaxi ornamental
Alterações no produto	Não	Sim	Sim	Não
Preço de venda	Margem de lucro igual p/ mercado doméstico	Margem de lucro igual p/ mercado doméstico	Negociação/leilão	Margem de lucro igual p/ mercado doméstico
<i>Incoterm</i>	FOB	FOB	FOB	FOB
Canal de distribuição	Produtor exporta diretamente para distribuidor estrangeiro	Produtor exporta diretamente para distribuidor estrangeiro	Produtor exporta diretamente para distribuidor estrangeiro	Produtor exporta diretamente para distribuidor estrangeiro
Comunicação	Feiras, eventos, página <i>internet</i> , boca-a-boca	Feiras, eventos, página <i>internet</i> , cartões de visita, folheto	Feiras, exposições, cartões de visita, folhetos, permuta de flores, brindes, boca-a-boca	Inexistente
Peso exportações (%)	1	40	20	100
Investimento no exterior	Não	Não	Não	Não
Satisfação com a internacionalização	Não	Sim	Sim	Não
Desejo de expandir a internacionalização	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Dados de pesquisa.

5.2. Dados convergentes

O primeiro dado convergente relaciona-se com a motivação das empresas para estarem no negócio da floricultura, que passa, essencialmente, por ser uma empresa familiar.

Existe uma relação fidelizada com os fornecedores, que, no entanto, não prestam assistência técnica nem indicam a forma correta de lidar com os produtos, o que pode estar relacionado com a natureza de *commodity* de alguns dos insumos.

As empresas não elaboram um plano anual de *marketing*, com exceção de uma, que reconhece, contudo, raramente realizá-lo na íntegra. A maioria realiza ações de comunicação (presença em feiras e eventos, *internet*, cartões de visita e folhetos e comunicação boca-a-boca). O banco de dados das empresas restringe-se a informações básicas, relativas a faturamento e logística, não possuindo muitos campos para informação sobre clientes ou mercados de destino.

O canal de distribuição é estruturado de forma semelhante para todas as empresas estudadas quando se trata de exportações, não tendo intermediários entre o produtor e o distribuidor estrangeiro, havendo, apenas, o recurso a empresas transportadoras e despachantes alfandegários, para que o produto físico chegue ao comprador, com o armazenamento temporário no terminal de refrigeração do Aeroporto Internacional de Fortaleza.

Outro aspecto, no qual os dados pouco diferem, relaciona-se à forma como a internacionalização surgiu como opção, tendo sido, na quase totalidade da amostra, através de uma oportunidade casual, em que os contatos foram iniciados pelos futuros compradores ou então promovidos pela entidade governamental (estratégia emergente).

Embora as empresas estudadas comercializem produtos diferentes entre si, existe o ponto em comum de que o produto mais procurado pelo cliente estrangeiro é o produto considerado topo de linha, ou seja, de preço e qualidade superiores. Isto acaba por estar relacionado com os aspectos que os clientes estrangeiros valorizam mais, que passam pela qualidade, variedade e preço dos produtos disponibilizados.

A formação do preço de venda é semelhante tanto para os clientes domésticos como para o cliente estrangeiro, calculado, através da aplicação de uma margem de lucro desejado sobre os custos e conversão cambial, com exceção de um caso, que demonstra maior flexibilidade negocial. O *incoterm* aplicado é o FOB.

Embora inexista investimento direto ou indireto, as empresas, em geral, planejam expandir e modificar a sua presença nos mercados internacionais.

5.3. Dados divergentes

O primeiro aspecto a realçar como divergente e relevante entre as empresas, tem a ver com a sua dimensão, tanto no que respeita a faturamento como quantidade de mão-de-obra.

Os tipos de clientes, também diferem, indo desde vendas para cliente final, fornecimento de serviços de decoração até a uma empresa que vende exclusivamente para um único distribuidor estrangeiro.

Vários são os motivos que levaram as empresas à exportação: diminuir dependência do mercado doméstico; aumentar volume; noção de maior lucratividade dos mercados exteriores; vontade de internacionalizar, com o sentido de evolução para a empresa. Os mercados de destino, também não são comuns, com cerca oito de países referidos.

A satisfação com os resultados alcançados pela internacionalização não é geral nas empresas estudadas. Algumas estão satisfeitas, enquanto outras consideram que ficaram aquém das expectativas, no que diz respeito a vendas, existindo também, referências a dificuldades conjunturais e logísticas para o alcance dos objetivos desejados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A floricultura cearense teve a seu favor fatores envolventes, propícios para a sua expansão e crescimento, como o clima e outras características geográficas, bem como uma visão e rumo estratégico bem definido pela entidade governamental da tutela do setor, que proporcionou oportunidades ímpares, para a internacionalização e crescimento do negócio da floricultura, as quais foram devidamente aproveitadas pelas empresas produtoras. Isto vai ao encontro dos dois primeiros princípios do “modelo de diamante”.

A dimensão corporativa, diferente entre as empresas estudadas, não tem influência em muitos fatores que se mostraram convergentes, como, por exemplo, a inexistência de planejamento de *marketing*. Não há também, uma diferença entre o porte das empresas. Os seus problemas são semelhantes.

O envolvimento com o mercado internacional é considerado ainda tímido. Entretanto, a pesquisa indica a intenção de aumentar o volume da exportação direta para novos mercados. Este procedimento vai ao encontro da teoria de Upsala.

Quanto a estratégias de *marketing*, não se pode considerar que exista um trabalho sustentado e delineado nas empresas estudadas. Se forem aplicadas, não são de uma forma deliberada e pró-ativa, mas principalmente reativa e em função de desejos claramente transmitidos pelos clientes. A comunicação é a variável do *marketing mix*, na qual as empresas estudadas se mostram mais ativas, mesmo sem um planejamento delineado.

Existem também, considerações com indicadores positivos: o bom conhecimento dos produtos; a consciência da exigência de uma maior qualidade por parte dos clientes estrangeiros; a eventual adaptação do produto às necessidades ou características da clientela; a noção dos elementos positivos inerentes à internacionalização. Em nível operacional, percebe-se a existência de iniciativas, tais como a certificação pela qualidade, que poderá se constituir em uma importantíssima vantagem competitiva no futuro.

Assim, os pressupostos foram validados, demonstrando-se que o setor da floricultura do Ceará deve o seu sucesso a variados fatores, que, conjugados, contribuíram para os indicadores atuais. Outro pressuposto validado consiste em que as empresas estudadas não aplicam métodos estruturados e consistentes de estratégia e táticas de *marketing* internacional, o que poderá ser reflexo de um comportamento generalizado por parte das empresas do setor.

A principal contribuição acadêmica do trabalho reside na tendência de as empresas trabalharem seus processos de internacionalização, a partir de estratégias essencialmente emergentes e ocasionais, pelo menos no que diz respeito às empresas do setor de floricultura, o que remete à necessidade de melhorar a consistência gerencial das empresas deste setor econômico.

No entanto, existe um fator de risco: as condições favoráveis que se verificam para a floricultura do Ceará podem existir, igualmente, em outros espaços no Brasil ou em outros países da região tropical, que poderão imitar o exemplo cearense, adotando uma estratégia rumo à conquista de mercados internacionais, configurando-se em uma perigosa concorrência.

Assim, precaver-se e combater esses riscos, é tarefa das empresas do setor e não tanto do Governo, cujas ações já contribuíram para a situação atualmente privilegiada. Existem também elementos que poderão se constituir em fraquezas em um contexto de concorrência mais acirrada: reduzido envolvimento com os mercados de destino; desconhecimento das características dos clientes finais; e dependência de sazonalidade nos mercados compradores.

Estes aspectos sugerem futuros trabalhos, que deverão focar não apenas os atacadistas, mas também as redes de varejo e o consumidor final dos mercados de destinos, contribuindo na busca de um posicionamento ainda mais favorável para a floricultura do Ceará.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARRUDA, C. A.; GOULART, L.; BRASIL, H. V. A Internacionalização de Empresas Brasileiras: motivações e alternativas. *In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Internacionalização de Empresas Brasileiras.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.
- CARVALHO, J. M. C. **Logística.** Lisboa: Sílabo, 1996.
- CASTRO, S. Volume embarcado aumentou 13 vezes: Exportação de flores dá salto no Ceará. **Diário do Nordeste**, Fortaleza, 18 maio 2005. Disponível em: <<http://diariodonordeste.globo.com/materia.asp?codigo=248919>>. Acesso em: 28 jul. 2006.
- CEARÁ. Secretaria Estadual da Agricultura e Pecuária (SEAGRI). **Ceará: terra das flores.** Disponível em: <http://inovando.fgvsp.br/conteudo/publicacoes/publicacao/historias_light/historias_2005/Ceara_Terra_das_Flores.pdf>. Acesso em: 28/07/2006.
- CRICK, D.; SPENCE, M. The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SME's: a study of planned and unplanned strategies. **International Business Review**, v. 20, p. 1-19, 2004.
- GRINGS, R.; RHODEN, M. I. S. Empresas, mercados externos e as diferentes faces da mesma moeda: abordagem teórica da internacionalização nas organizações. *In: EnANPAD*, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.
- HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. B. Integrando Fatores Relacionais e Estratégicos em Estudos sobre Internacionalização da Firma: uma Proposta de Pesquisa. *In: EnANPAD*, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 8, p. 23-32, ago. 1977.
- KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LEONIDOU, C. L. Export stimulation research: review, evaluation and integration. **International Business Review**, v. 4, nº. 2, p. 133-156, 1995.
- LINDON, D. *et al.* **Mercator 2000: teoria e prática do Marketing**. Lisboa: D. Quixote, 2000.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing 1: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª. ed. ver. amp., São Paulo: Atlas, 2002.
- ROCHA, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? *In: As Novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2003. p. 13-28.
- SCHNEIDER, A. **O Processo de Internacionalização de uma Empresa do Setor Moveleiro: um estudo de caso**. 150f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- SPENCE, M. International strategy formation in small Canadian high-technology companies: a case study approach. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 277-296, 2003.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2001.