

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM LOGÍSTICA E PESQUISA OPERACIONAL**

**KLEISON DE PAIVA FREITAS**

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO INTERNO NA PRODUÇÃO DE FLORES DO  
CEARÁ: UM ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE UBAJARA**

**FORTALEZA**  
**2009**

**KLEISON DE PAIVA FREITAS**

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO INTERNO NA PRODUÇÃO DE FLORES DO  
CEARÁ: UM ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE UBAJARA**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Logística e Pesquisa Operacional da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Logística e Pesquisa Operacional. Área de concentração: Gestão Logística.

**Orientador: Prof. Dr. JOÃO WELLIANDRE CARNEIRO ALEXANDRE**

**Coorientador: Prof. Dr. FERNANDO RIBEIRO DE MELO NUNES**

**FORTALEZA - CE**

**2009**

**KLEISON DE PAIVA FREITAS**

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO INTERNO NA PRODUÇÃO DE FLORES DO  
CEARÁ: UM ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE UBAJARA**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Logística e Pesquisa Operacional da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Logística e Pesquisa Operacional.  
Área de concentração: Gestão Logística.

Data da aprovação: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. João Welliandre Carneiro Alexandre  
Departamento de Estatística e Matemática Aplicada (DEMA/UFC)  
(Orientador)

---

Prof. Dr. Fernando Ribeiro de Melo Nunes  
Departamento de Engenharia Mecânica e de Produção (DEMP/UFC)  
(Coorientador)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Silvia Maria de Freitas  
Departamento de Estatística e Matemática Aplicada (DEMA/UFC)  
(Examinador interno)

---

Prof. Dr. José Sydrião de Alencar Júnior  
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)  
(Examinador externo)

**DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho a Deus, por ter me capacitado para vencer mais esta etapa da minha vida profissional.*

*A minha família pela educação formal e ética que me proporcionaram.*

## AGRADECIMENTOS

Durante toda a execução deste trabalho foi imprescindível a colaboração de diversas pessoas, a quem dedico os meus sinceros agradecimentos:

A toda minha família: Pai, mãe e Gleyce por todo o apoio e compreensão em todos os momentos desta longa trajetória.

Aos meus amigos, Adão e Raquel pela compreensão dada nos momentos em que tive que priorizar a conclusão desta dissertação. Ao meu amigo recifense Júnior pela ajuda dada nos meus questionamentos de logística no estudo de caso desta pesquisa.

Aos Professores João Welliandre Carneiro Alexandre, meu orientador e Fernando Ribeiro de Melo Nunes, meu co-orientador por toda a atenção, cobrança, incentivo e principalmente amizade compartilhada ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Às funcionárias Margéri e Luiza do Departamento de Estatística e Matemática Aplicada da Universidade Federal do Ceará (DEMA-UFC) pela paciência dispensada de forma indireta para a execução desta dissertação.

Aos meus alunos, da UFC, Fanor e Fateci pelo incentivo para que eu concluísse este estudo.

Aos meus amigos do Programa de Mestrado em Gestão Logística e Pesquisa Operacional da UFC pelo excelente convívio e amizade compartilhados ao longo dos últimos anos, em especial à Vera Lucia pelos conselhos e direcionamentos a mim dispensados neste trabalho.

À empresa analisada como estudo de caso, pela acessibilidade e cooperação na realização deste estudo.

Enfim, a todas as pessoas que colaboraram para a concretização deste sonho, com palavras de incentivo, pensamentos positivos e demais manifestações de amizade.

*“Deus alimenta todos os pássaros, mas não coloca comida nos ninhos”  
(Autor desconhecido)*

## RESUMO

O insistente paradigma de que na região Nordeste, especialmente no Ceará, não era possível produzir flores, pela não tradição no cultivo e por ser uma região semiárida, foi rapidamente quebrado diante de tantos benefícios naturais existentes no Estado. Em 1999, empresas nacionais detentoras de sistemas de produção de alta tecnologia e de mercados para a comercialização de suas produções se interessaram pelo negócio floricultor e se instalaram na região da serra da Ibiapaba (cerca de 320Km a noroeste da capital Fortaleza), fazendo atualmente do Ceará o grande produtor e exportador de flores do Brasil. Esse despertar para o potencial da agrofloricultura do Ceará faz com que as empresas produtoras de flores atuem de forma competitiva diante de seus concorrentes, fazendo-as buscarem uma sincronia entre todos os elos internos e externos que compõem a cadeia produtiva deste agronegócio. Dentro deste cenário, esta dissertação tem como objetivo investigar o alinhamento estratégico interno entre a produção, o *marketing*, a logística e os recursos humanos ao sistema de comunicação empresarial, como um fator sustentável das empresas produtoras de flores do Ceará, tomando como estudo de caso uma das maiores empresas produtoras de rosas do Ceará, localizada no alto da serra da Ibiapaba, no município de Ubajara. Para atender ao objetivo proposto, este trabalho foi realizado dentro de uma metodologia de pesquisa qualitativa, pois através dela o fenômeno estudado teve maior ênfase no aspecto processual, equivalente a uma cena, e o método escolhido como o mais apropriado foi o estudo de caso, em que a forma de coleta das informações foi por meio de entrevista pessoal com base em um questionário aberto, realizado com a gerente geral da empresa pesquisada. O estudo revelou, dentre outras conclusões, que a produção floricultora é um processo dinâmico e rápido, por isso, a comunicação interna tem que ser eficaz, e isso obriga a empresa manter a sincronia organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cadeia produtiva de flores, Alinhamento estratégico interno, Planejamento logístico.

## ABSTRACT

The paradigm that in the Northeast region, especially in the state of Ceara, it was not possible to produce flowers, due to the inexistence of tradition in the culture and for being a semi arid region, it was quickly abolished in face of the many existing natural benefits in the state of Ceara. In 1999, Brazilian companies with high technology systems of production and penetration in world markets, able for the commercialization of its productions became interested in the flowers business and installed their productive operations in the mountainous region of Ibiapaba, conducting the state of Ceara to the first place in the production and exportation of flowers in Brazil. This awakening for the potential of the agro-flower culture in the state of Ceara sped up the competition among the flowers companies forcing them to search for the synchronization between the internal and external links that compose the productive chain of this agro-flower business. The presented scenario conducted to the objective of this dissertation as being the investigation of how proceeds the internal alignment between production, marketing, logistics, human resources and the enterprise communication system, as a sustainable factor of the flowers production companies in the state of Ceara, using as a case study one of the biggest production companies of roses in the state of Ceara, located in the heights of the Ibiapaba mountain, in the city of Ubajara. The methodology used was a qualitative research, since it makes possible to emphasize the procedural aspect of the phenomena, equivalent to a scene. The method selected as the most appropriate was the study case. The data mining was made by means of a personal interview based on open questions, done with the general manager of the selected company. The study revealed, among other conclusions, that the flowers production is a fast and dynamic process, therefore, requiring an efficient internal communication, compelling the company to maintain an effective organizational synchrony.

**KEY-WORDS:** Productive flowers chain, internal strategy alignment, logistics planning.



## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURAS</b>	<b>Pág.</b>
FIGURA 1 - Integração entre elos na cadeia de suprimento.....	21
FIGURA 2 - Alinhamento Estratégico Interno .....	36
FIGURA 3 - Visão geral do modelo de alinhamento do PETI ao PEE.....	38
FIGURA 4 - Visão geral do modelo de alinhamento estratégico interno proposto.....	39
FIGURA 5 - Variáveis de Avaliação do Alinhamento Estratégico Interno Empresarial.....	40
FIGURA 6 - Recursos sustentadores do Alinhamento Estratégico Interno e suas respectivas variáveis.....	40
FIGURA 7 - Distribuição da área cultivada (%) da agrofloricultura brasileira, por produtos, 2008.....	51
FIGURA 8 - Balança Comercial da floricultura brasileira (%) e Taxa de crescimento (%), 2004 a 2006.....	53
FIGURA 9 - Evolução da floricultura no Ceará ao longo dos anos de 2006 a 2008...	56
FIGURA 10 - Marcas da floricultura cearense.....	57
FIGURA 11 - Descrição da floricultura no agropolo metropolitano e área cultivada (m <sup>2</sup> ).....	58
FIGURA 12 - Descrição da floricultura no agropolo Ibiapaba e área cultivada (m <sup>2</sup> ).....	58
FIGURA 13 - Descrição da floricultura no agropolo Maciço de Baturité e área cultivada (m <sup>2</sup> ).....	58
FIGURA 14 - Descrição da floricultura no agropolo Cariri e área cultivada (m <sup>2</sup> ).....	59
FIGURA 15 - Área cultivada (%) por tipo de cultura, da floricultura cearense.....	59
FIGURA 16 - Grupo de flores cultivadas no Ceará, por grupo e espécie.....	60
FIGURA 17 - <i>Lisianthus</i> (Flor temperada) - Início do cultivo.....	61
FIGURA 18 - <i>Lisianthus</i> (Flor temperada) - Em desenvolvimento.....	61
FIGURA 19 - <i>Lisianthus</i> (Flor temperada) - Em ponto de corte.....	61
FIGURA 20 - <i>Gypsophila</i> (Flor temperada).....	61
FIGURA 21 - <i>Gérbera</i> (Flor temperada).....	63
FIGURA 22 - <i>Ciclâmen</i> (Flor temperada).....	63
FIGURA 23 - <i>Helicônia</i> (Flor tropical).....	63
FIGURA 24 - Rosa.....	63
FIGURA 25 - Mercados consumidores de flores com relação à Fortaleza, Ceará.....	64
FIGURA 26 - Câmera frigorífica para exportação de flores.....	64
FIGURA 27 - Terminal Portuário do Pecém, São Gonçalo do Amarante, Ceará.....	65
FIGURA 28 - Bulbo de <i>Amarílis</i> .....	66
FIGURA 29 - Flor de <i>Amarílis</i> .....	66
FIGURA 30 - Cadeia produtiva de flores.....	69
FIGURA 31 - Muda de morango.....	69
FIGURA 32 - Muda de tomate.....	69
FIGURA 33 - Terreno preparado para cultivo.....	70
FIGURA 34 - Terreno sendo cultivado.....	70
FIGURA 35 - Pós-colheita - Mergulho na solução de cloro.....	70
FIGURA 36 - Pós-colheita – Embalando.....	70
FIGURA 37 - Pós-colheita – Embaladas.....	71
FIGURA 38 - Rosas embaladas para escoamento.....	71
FIGURA 39 - Mapa do Ceará.....	75

<b>FIGURAS</b>		<b>Pág.</b>
FIGURA 40	- Estufa de plantio de rosas da empresa sede de Ubajara.....	75
FIGURA 41	- Variedades de rosas produzidas na sede de Ubajara.....	76
FIGURA 42	- Escritório da gerência administrativa da empresa sede de Ubajara.....	77
FIGURA 43	- Rosas com capucho (redinha) em estufas da empresa sede de Ubajara..	79
FIGURA 44	- Momento de colheita de rosas da empresa sede de Ubajara.....	79
FIGURA 45	- Momento de seleção e encaixotamento de rosas da empresa sede de Ubajara.....	80
FIGURA 46	- Controle de rosas embaladas da empresa sede de Ubajara.....	80
FIGURA 47	- Haste das rosas da empresa sede de Ubajara.....	82
FIGURA 48	- Caixas de escoamento das rosas da empresa sede de Ubajara.....	82
FIGURA 49	- Embalagem das rosas da empresa sede de Ubajara.....	82
FIGURA 50	- Quadro de déficit na durabilidade das rosas, por variedades, da empresa sede de Ubajara.....	83

**LISTAS DE TABELAS**

<b>TABELAS</b>		<b>Pág.</b>
TABELA 1	- Indicadores da floricultura cearense, 1999 e 2006, Ceará.....	18
TABELA 2	- Indicadores da floricultura mundial, 2007.....	49

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADECE – Agência de Desenvolvimento do Ceará

AEI – Alinhamento Estratégico Interno

AFLORA – Associação dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais do Estado do Ceará

AGROFLORES - Seminário da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Estado do Ceará

ASFOF - Associação de Floricultores, Olericultores e Fruticultores da Serra da Ibiapaba

APEX-BRASIL - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

BNB – Banco do Nordeste

CBC – Companhia de Bulbos do Ceará

CARIRIFLORA – Associação de Produtores de Flores e Plantas Ornamentais da Região do Cariri

CENTEC-CE – Centro de Ensino e Tecnologia do Estado do Ceará

CONFLOR – Associação dos Produtores de Flores do Maciço de Baturité

CO – Contexto Organizacional

CSCMP - *Council of Supply Chain Management Professionals*

FLORABRASILIS – Programa Brasileiro de Apoio às Exportações de Flores e Plantas Ornamentais

EMATERCE - Empresa de Assistência Técnica e Extensão do Ceará

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços

LG - Logística

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MKT - *Marketing*

NUTEC – Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará

PEE – Planejamento Estratégico Empresarial

PETI - Planejamento Estratégico da Tecnologia de Informação

PIB – Produto Interno Bruto

PD - Produção

RH – Recursos Humanos

SC - Sistema de Comunicação Empresarial

SEAGRI-CE – Secretaria de Agricultura do Estado do Ceará

SEBRAE – Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

SEBRAE-CE – Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas do Estado de Ceará

SEBRAE-SP – Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas do Estado de São Paulo

SEPLAG - Secretaria do Planejamento e Gestão

SDA - Secretaria de Desenvolvimento Agrário

SI – Sistema de Informação

TI – Tecnologia da Informação

UFC – Universidade Federal do Ceará

X AGROFLORES - Seminário da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Estado do Ceará

## SUMÁRIO

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMO</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	ix
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	xi
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b> .....	xii
<b>Pág.</b>	
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>1. Considerações iniciais</b> .....	16
<b>1.1. Problemática e Justificativa</b> .....	22
1.1.1. Problemática.....	22
1.1.2. Justificativa.....	23
<b>1.2. Objetivos</b> .....	24
1.2.1. Objetivo geral.....	24
1.2.2. Objetivos específicos.....	24
<b>1.3. Estrutura do trabalho</b> .....	25
<b>CAPÍTULO 2 - ALINHAMENTO ESTRATÉGICO INTERNO</b> .....	26
<b>2.1. Estratégia empresarial</b> .....	26
<b>2.2. Estratégias de logística</b> .....	28
2.2.1. Estratégias logísticas para uma cadeia produtiva.....	32
<b>2.3. O Impacto da comunicação eficaz ao atingimento do alinhamento estratégico empresarial</b> .....	35
<b>2.4. Modelo de alinhamento estratégico interno proposto por Rezende</b> .....	37
<b>2.5. Modelo de alinhamento estratégico interno proposto</b> .....	38
2.5.1. Constructos e suas respectivas variáveis.....	39
2.5.2. Alinhamento Estratégico Interno ao Sistema de comunicação.....	40
2.5.3. Alinhamento Estratégico Interno à adequação e acessibilidade das tecnologias disponíveis.....	41
2.5.4. O Alinhamento Estratégico Interno à Inteligência competitiva e empresarial.....	43
2.5.5. O Alinhamento Estratégico Interno à Gestão empresarial competente.....	45
2.5.6. O Alinhamento Estratégico Interno à Sinergia das funções empresariais.....	46
<b>CAPÍTULO 3 - AGRONEGÓCIO DE FLORES E A SUA <i>SUPPLY CHAIN</i></b> .....	47
<b>3.1. O agronegócio de flores</b> .....	47
<b>3.2. A agrofloricultura no âmbito internacional, nacional e local</b> .....	48
3.2.1. A agrofloricultura em escala mundial.....	48
3.2.2. A agrofloricultura do mercado brasileiro.....	50
3.2.2.1. Os principais pólos produtivos da floricultura nacional.....	52
3.2.3. O atual cenário competitivo da floricultura no Ceará.....	55
<b>3.3. Cadeia produtiva de flores do Estado do Ceará</b> .....	67

<b>CAPÍTULO 4 – UM ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE UBAJARA.....</b>	<b>72</b>
<b>4.1. Metodologia da Pesquisa.....</b>	<b>72</b>
<b>4.2. Descrição do grupo ao qual a empresa pesquisada pertence.....</b>	<b>73</b>
<b>4.3. Descrição da empresa pesquisada – Sede Ubajara.....</b>	<b>75</b>
<b>4.4. Análise dos resultados.....</b>	<b>78</b>
4.4.1. Controle das operações logísticas.....	78
4.4.2. Estratégias.....	85
4.4.3. Estratégia de <i>Marketing</i> .....	89
4.4.4. Estratégia de Logística.....	89
4.4.5. Estratégia de Recursos humanos.....	90
4.4.6. Estratégia de Produção.....	93
4.4.7. Comunicação empresarial.....	95
<b>4.5. Análise de Alinhamento Estratégico Interno.....</b>	<b>97</b>
4.5.1. Alinhamento Estratégico Interno ao Sistema de Comunicação.....	97
4.5.2. Alinhamento Estratégico Interno à adequação e acessibilidade das tecnologias disponíveis.....	97
4.5.3. O Alinhamento Estratégico Interno à Inteligência competitiva e empresarial.	98
4.5.4. O Alinhamento Estratégico Interno das funções empresariais.....	98
4.5.5. O Alinhamento Estratégico Interno à Sinergia das funções empresariais.....	99
<b>CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO.....</b>	<b>100</b>
<b>5. Conclusão.....</b>	<b>100</b>
<b>5.1. Contribuições.....</b>	<b>101</b>
5.1.1. Contribuições para as empresas.....	102
5.1.2. Contribuições para a academia.....	102
<b>5.2. Limitações.....</b>	<b>102</b>
<b>5.3. Pesquisas futuras.....</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE</b>	
<b>Apêndice A – E-mail de solicitação de participação.....</b>	<b>109</b>
<b>Apêndice B – Questionário.....</b>	<b>110</b>
<b>Apêndice C – E-mail de agradecimento de participação.....</b>	<b>115</b>

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

---

*"Todos querem o perfume das flores, mas poucos sujam as suas mãos para cultivá-las."*  
*Augusto Cury*

### 1. Considerações iniciais

O conjunto de processos para cultivar flores é a definição mais apropriada para floricultura (ROCHA, 1996). O conjunto desses processos requer do produtor habilidades específicas para a obtenção do êxito na produção, que de acordo com Tomé (2004), além de aptidão para o cultivo, as propriedades naturais geográficas especiais (relevo, clima, solo, água, dentre outros fatores), são imprescindíveis e determinantes na agrofloricultura. Todas essas propriedades naturais são encontradas em várias regiões do Estado do Ceará, principalmente nas regiões serranas, que não sofrem nenhuma influência das estações climáticas, ou seja, segue uma uniformidade temporal durante o ano todo, o que viabiliza o cultivo e a produção de diversas espécies de flores e mudas, possibilitando ao produtor planejar o seu cultivo para suprir ao longo do ano a demanda do mercado interno e externo.

O Estado possui ainda água de boa qualidade, em que o abastecimento é garantido por diversos açudes espalhados ao longo do seu território, dentre eles o açude Castanhão com capacidade para 6,7 bilhões de m<sup>3</sup> de água, sendo o centro de um sistema interligado por bacias hidrográficas do Estado de forma acessível e barata (INSTITUTO AGROPOLOS, 2006).

Uma outra propriedade natural que o Estado possui é a luminosidade, que é de cerca de 3.000 horas de sol ao ano. A luminosidade tem uma relevância extraordinária no cultivo de flores, pois a flor necessita de luz para se desenvolver com cores mais vivas, e os fatores que possibilitam esse atributo especial ao vegetal cultivado é o sol e o calor. De acordo com o atual presidente da Câmara Setorial de Flores do Ceará, Gilson Gondim, em palestra no Seminário da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Estado do Ceará (X Agroflores, 2008), *“a planta se desenvolve com o processo da fotossíntese e para isso é necessário luminosidade”*, e esse fator primordial o Ceará tem de forma abundante, o que visivelmente garante o sucesso da produção de flores. Antônio Amorim, secretário adjunto da Secretaria de Desenvolvimento Agrário (SDA), também em palestra no X Agroflores (2008) afirmou: *“sem sol é impossível produzir flores, por isso o Ceará se destaca de outros*



*Estados*”. A falta de umidade faz com que a planta não adoeça. Ao contrário do que a grande maioria leiga no assunto acha, o sol e o calor ajudam no desenvolvimento da planta.

Como prova disso, técnicos especializados na produção de flores afirmam que o ciclo produtivo de uma rosa nos principais países produtores do mundo, como Colômbia, Equador e Holanda e até mesmo na região Sudeste do Brasil, gira em torno de 75 a 100 dias dependendo da variedade, enquanto que no Ceará, devido principalmente à luminosidade do Estado, o ciclo cai para 40 a 45 dias, o que coloca o Estado em grande vantagem competitiva a essas outras regiões. (INSTITUTO AGROPOLOS, 2006).

Com isso, o insistente paradigma de que na região Nordeste, especialmente no Ceará, não era possível produzir flores, pela não tradição no cultivo e por ser uma região semiárida, foi rapidamente quebrado diante de tantos benefícios naturais existentes no Estado, que até metade dos anos 90 era totalmente desconhecida e praticada somente em pequena escala na região do Maciço de Baturité, a cerca de 100 quilômetros de Fortaleza (TOMÉ, 2004).

Segundo Araújo, Oliveira e Barcelos (2006), no final da década de 90, começou o despertar governamental para a potencialidade do cultivo de flores no Estado. Então, o governo do Estado de Ceará, através da Secretaria de Agricultura do Estado do Ceará (SEAGRI-CE), montou uma estratégia para atrair parceiros comerciais ao Estado, enviando equipes de comercialização e *marketing*/atração de investimentos, por meio de visitas/missões técnicas e de participação em feiras e congressos nacionais e internacionais, para apresentar as potencialidades do Ceará no cultivo de flores. Com isso, empresas nacionais detentoras de sistemas de produção de alta tecnologia e de mercados para a comercialização de suas produções se interessaram pelo negócio floricultor no Estado, e em 1999 foi instalada no Ceará a primeira empresa produtora de rosas em estufas do Estado, a Cearosa, em seguida, no ano de 2001, foi a Reijers, ambas localizadas na Serra da Ibiapaba, em São Benedito (na região noroeste do Ceará, distante cerca de 320 quilômetros de Fortaleza).

Além de atrair empresas produtoras de flores, a SEAGRI-CE teve também a preocupação em mantê-las na região através, não somente da isenção do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) para produção local, mas também do desenvolvimento de uma outra estratégia, a contratação de técnicos nacionais e estrangeiros, especializados no cultivo de flores, para atuarem como consultores e assistentes técnicos, com repasses de tecnologias modernas e conhecimento aprofundado de cultivo que contribuíssem para aumentar a eficiência da produtividade e qualidade dos produtos obtidos para comercialização.

Essa última estratégia visionária da SEAGRI-CE, em contratar técnicos especializados no cultivo de flores, foi crucial e fez do Ceará o grande produtor e exportador de flores do Brasil, conforme mostra a Tabela 1, que apresenta os principais indicadores da floricultura cearense.

**TABELA 1** - Indicadores da floricultura cearense, 1999 e 2006, Ceará

<b>Indicadores/Ano</b>	<b>1999</b>	<b>2006</b>	<b>Incremento (%)</b>
<b>Municípios produtores</b>	12	40	233,3
<b>Área cultivada (hectare)</b>	25	288 <sup>1</sup>	1.052,0
<b>Valor da produção (R\$ milhões)</b>	2.390	59.035	2.370,0
<b>Empregos diretos (empregos)</b>	199	1.712	760,3
<b>Exportações (US\$ mil)</b>	64	4.189*	6.445,0

**Fonte:** IBGE / EMATERCE / SEAGRI-CE / INSTITUTO AGROPOLOS / ADECE (2006)

\*O ano de 2008 fechou com 4.883.052 (Quatro milhões e oitocentos mil dólares) (AGROPOLOS, 2008)

<sup>1</sup>Correspondendo cerca de 0,15% com relação a área cultivada mundialmente, que é de aproximadamente 190 mil hectares (MAPA, 2007).

Conforme a Tabela 1, verifica-se que do ano de 1999 o Ceará produzia flores em apenas 12 municípios, em 2006 passou a ter em torno de 40. Dos 288 hectares de flores cultivadas em 2006, cerca de 18% eram destinados ao cultivo de rosas em estufas, 45% de flores tropicais, 11% de plantas ornamentais, 11% de bulbos, 10% de flores temperadas, 3% de folhagens e 2% a outras espécies (BIANCHI *et al.*, 2006; X AGROFLORES, 2008).

Os números provam o sucesso da produção no Estado. Em 1999 o valor da produção era de aproximadamente 2 milhões de reais, no ano de 2006 fechou com algo em torno de 59 milhões. Segundo Antônio Amorim, da Empresa de Assistência Técnica e Extensão do Ceará (EMATERCE), em palestra no X Agroflores (2008) “*o insumo principal para se produzir flores é o homem, com a sua dedicação, delicadeza e sensibilidade para com o vegetal*” e de acordo com o presidente da Câmara Setorial de Flores do Ceará, Gilson Gondim, também no X Agroflores (2008), “*Com água de boa qualidade, mão-de-obra, tecnologia e sol, o Ceará pode ir ainda mais longe*”.

De acordo com Rocha (2006), a floricultura é um dos setores da agricultura que apresenta maior rentabilidade por área cultivada e que proporciona rápido retorno financeiro. Ticiania Batista, em palestra no X Agroflores (2008), afirmou que 69% da produção de flores no Ceará é realizada em propriedades com meio hectare de terra, ou seja, a maior parte da produção está concentrada nas mãos dos pequenos produtores. Com isso, atualmente o Estado é o segundo maior produtor de flores do Brasil, pois com a crescente presença de técnicos e

especialistas no Ceará, o interesse de pequenos produtores em cultivar este vegetal aumentou, pois mesmo sem terra, só com substratos, pode-se cultivar flores.

A geração de empregos na cadeia produtiva de flores do Ceará é um fator que não pode deixar de ser evidenciado, pois até o ano de 2006 gerou aproximadamente 1.712 empregos diretos, contra 120 mil diretos no Brasil (MAPA, 2007) e 2.564 empregos indiretos, correspondente a uma média de 6 a 9 trabalhadores por hectare. E como a produção na floricultura cearense é constante ao longo do ano, conseqüentemente o emprego da mão-de-obra segue o mesmo comportamento (BIANCHI *et al.*, 2006). Segundo Francisco Zuza Oliveira, da Agência de Desenvolvimento do Ceará (ADECE), em palestra no X Agroflores (2008), “*o avanço da floricultura no Estado do Ceará gera riqueza para as famílias e proporciona o desenvolvimento da região*”.

A renda bruta na exportação de flores, no ano de 1999, foi de 64 mil dólares, saltando em 2007 para quase 5 milhões de dólares. A Colômbia, que atualmente é o segundo maior exportador de flores do mundo, fechou o ano de 2006 com apenas 800 mil dólares, 84% a menos em comparação ao Brasil. De acordo com o jornal Diário do Nordeste (2008), embora esses números possam parecer tímidos frente às exportações de outros setores, como o de frutas, por exemplo, que foi de US\$ 49,5 milhões em 2006, o Estado ocupa a segunda posição em exportação de produtos da floricultura nacional, ficando atrás apenas de São Paulo, e em primeiro lugar quando se trata, especificamente, de rosas, pois de todas as rosas exportadas no Brasil em 2007, 81,2% saíram do Ceará, especialmente da região da Serra da Ibiapaba. Ticiania Batista, no X Agroflores (2008) afirmou: “*essa posição de destaque nacional na exportação de rosas faz do Ceará uma região competitiva frente a outros Estados e até mesmo a outros países produtores*”.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), divulgou no seu site (<http://www.mdic.gov.br>) em 06 de Abril de 2008, que as exportações em 2007 alcançaram a cifra recorde de 160,6 milhões de dólares. Destes, de acordo com a Câmara Brasil Portugal/Ceará (2008), US\$ 6,77 milhões (4,2%) foi da floricultura brasileira, contribuindo assim para o saldo positivo da balança comercial.

A produção da floricultura cearense teve como principal destino, em 2007, a Holanda (78,4%), Estados Unidos (7,5%), Portugal (6%) e outros países, como a Alemanha, Dinamarca, França e Inglaterra, que juntas somaram 8,1% das exportações.

De acordo com Tomé (2004), para o setor floricultor atuar no mercado internacional, é indispensável cumprir uma série de exigências, como as barreiras fitossanitárias, certificações e logística (embalagem, acondicionantes, rótulos, códigos de

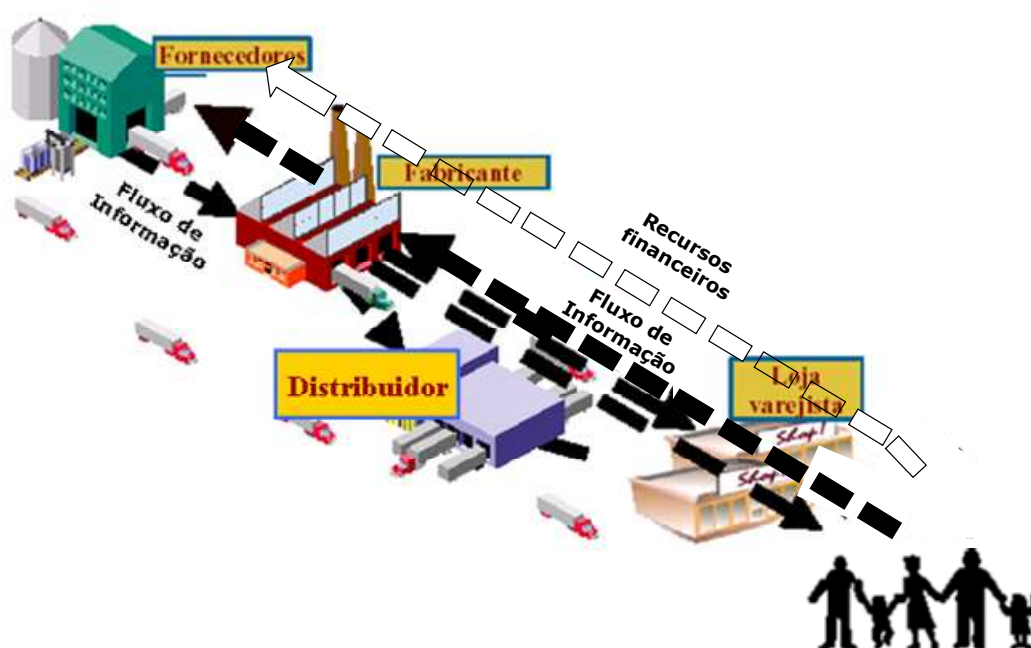
barras, transporte, dentre outros). Essas condições, além de necessárias, também proporcionam o aumento da competitividade dos produtos no mercado externo e também no interno.

Nas últimas décadas, o uso da logística na gestão das empresas, especificamente, no Brasil, vem se evoluindo de uma forma grandiosa, tornando-se uma ferramenta indispensável para o sucesso competitivo nos elos das cadeias produtivas de vários segmentos de produtos. Portanto, na cadeia produtiva de flores, utilizar a logística como ferramenta é uma condição *sine-qua-non* para o sucesso da produção, pois o conhecimento logístico está embutido desde a aquisição de matérias-primas (sementes, mudas, materiais para construção de estufas, vasos para o plantio, fertilizantes, adubos, material para embalagem e caixas padronizadas), passando pela produção (propagação, cultivo e pós-colheita), até o produto chegar nas mãos do consumidor final.

Com a preocupação de manter a qualidade do nível de serviço que satisfaça e fidelize o cliente, atendendo-o de maneira eficiente e eficaz, de minimizar os riscos e maximizar as oportunidades perante uma competitividade visível, a cadeia produtiva de qualquer segmento deve estar estrategicamente planejada e alinhada em todas suas as fases, tanto de forma interna (produção, *marketing*, logística e recursos humanos), quanto externa (fornecedores, distribuidores e varejistas). Pois, segundo o portal do Biodiesel (<http://www.biodiesel.gov.br>), acessado em 5 de abril de 2008, o gerenciamento da logística empresarial (ou da cadeia de suprimento) busca o alinhamento estratégico de todos os seus elos, através da colaboração entre compradores e fornecedores, da utilização de sistemas compatíveis, da troca de informações comuns e até do compartilhamento de instalações e decisões. Ainda, de acordo com o mesmo portal, através do planejamento integrado e da melhoria dos relacionamentos entre seus diversos elos e atores, se chegará à efetividade (eficiência + eficácia) da cadeia produtiva, conforme mostra o esquema da Figura 1, em que há uma efetiva comunicação entre o ambiente interno empresarial (fabricante) e ao externo (fornecedores, varejista e distribuidor).

O alinhamento estratégico surgiu da necessidade de dar respostas mais rápida às oportunidades de negócios, de aumentar a competitividade de toda a cadeia, de construir vantagens competitivas sustentáveis e de oferecer mais valor aos consumidores. Para isso, as auditorias logísticas devem fazer parte da estratégia logística de qualquer organização, pois fornecem uma grande fonte de informações relevantes ao desempenho das atividades realizadas, proporcionando um efetivo sistema de controle logístico, permitindo identificar dados-chave necessários para um efetivo gerenciamento dos custos, do serviço ao cliente, da

confiabilidade, do tempo de ciclo, da qualidade dos serviços desenvolvidos dentro das funções logísticas e possibilitar à empresa uma avaliação continuada que ajude a determinar o quanto o seu sistema logístico está adaptado às mudanças de mercado. De acordo com Rezende (2002), esse levantamento eficaz de informações, que atualmente é conhecido como inteligência empresarial, é usado para estabelecer novos pontos de referência com os quais os relatórios são gerados e para corrigir erros que podem resultar do desempenho de determinadas atividades logísticas devido a informações ruins.



**FIGURA 1** - Integração entre elos na cadeia de suprimento  
Fonte: Adaptação de Sucupira (2007)

As empresas de excelência conduzem auditorias sistemáticas de pelo menos uma vez ao ano e algumas vezes com uma frequência maior para garantir um melhor monitoramento e uma capacidade maior de respostas rápidas frente às mudanças no mercado, e ainda de buscar a inovação, criatividade, qualidade, produtividade, efetividade, perenidade, rentabilidade, modernidade, inteligência competitiva e gestão do conhecimento (REZENDE, 2002).

Segundo Nunes, F. (2008), para uma empresa ser bem sucedida, a estratégia da cadeia logística e a estratégia competitiva devem estar alinhadas. Diante disso, avaliar o alinhamento estratégico de uma empresa pode ajudar a gestão corporativa na tomada de decisão, desempenho organizacional e na sua colocação diante da concorrência existente, pois por mais que o serviço de uma empresa seja único no segmento proposto ou na região estabelecida e a demanda seja notória e certa, o cliente possivelmente se adaptará a outro produto ou serviço caso não encontre a qualidade e a eficácia que procura.

Mas, Nogueira e Moreira (1998) afirmam que não se deve generalizar que todas as empresas para obter sucesso precisam estar alinhadas interna e externamente, pois há casos de empresas que precisam da logística extremamente organizada, focada em alto retorno e eficiência em custo, ao contrário de outras que atuam em novos mercados, podem ser organizados de maneira flexível, de forma que favoreçam respostas rápidas e flexibilidade na comunicação. Ainda segundo Nogueira e Moreira (1998), à medida que o mundo integra seus mercados e que a competição se torna um fenômeno de escala mundial, as empresas necessitam observar quais fatores deveriam ser levados em conta para maximizar suas chances de sucesso e sobrevivência.

Diante da importância da logística como uma ferramenta de gestão empresarial em empresas produtoras de flores, este estudo tem por escopo investigar o alinhamento estratégico interno no ambiente organizacional floricultor, visando à melhoria do seu desempenho e a maximização dos seus resultados.

### 1.1. Problemática e Justificativa

De acordo com Nunes, M. (2008 *apud* BEAUD, 2000), a problemática é o conjunto estabelecido pelas linhas de análise e pela hipótese de pesquisa em volta de uma questão principal que permitirá tratar o assunto escolhido.

#### **1.1.1. Problemática**

A cadeia produtiva de flores mostra que em todas as fases de produção (propagação, cultivo e pós-colheita), exigem do produtor cuidados e conhecimentos técnicos específicos para que a produção seja um sucesso. Mas a fase final da produção exige um cuidado maior, pois o próximo elo da cadeia produtiva é o consumidor final, que de acordo com a logística empresarial, quer o produto na condição física que ele solicitou, no lugar e hora marcados.

Para atender ao nível de serviço exigido pelo cliente com efetividade, todos os elos que compõe qualquer cadeia produtiva devem estar sincronizados e planejados, pois assim poderão satisfazer a necessidade do cliente e ainda enfrentar as mazelas que porventura venham a ocorrer para atrapalhar o processo produtivo.

Quando se fala em sincronizar os elos que compõem uma cadeia produtiva, deve-se ter em mente que não adianta somente se preocupar apenas com a parte que está mais próxima do cliente e tratar com desdém as fases iniciais que a compõem.

No caso da cadeia produtiva de flores, se a produção, o *marketing*, a logística e os recursos humanos não estiverem em sincronia com os fornecedores, distribuidores e varejistas, com certeza essa problemática refletirá no atendimento ao cliente. Da mesma forma que se a produção não está integrada com o *marketing* que não está integrado à logística que por sua vez não está em sintonia com os colaboradores da empresa e assim por diante, não adianta alinhar estrategicamente o ambiente externo ao interno, uma vez que o interno não está alinhado. Pois de acordo com Nunes, F. (2008), o mercado competitivo requer organizações ajustadas não apenas no seu ambiente externo, mas também no interno, numa perfeita harmonia de objetivos comuns em busca da eliminação de riscos e minimização dos custos.

Rezende (2002) afirma que vem surgindo, ainda de forma tímida, o alinhamento estratégico entre as várias variáveis estratégicas internas que as empresas possuem dentro do seu contexto empresarial associado ao sistema de comunicação existente. Apesar da literatura apresentar diversos modelos de alinhamentos estratégicos interno, na prática empresarial não há nenhum relato formal e organizado de um modelo adequando à realidade das empresas produtoras de flores. Por esta razão, propõe-se identificar a existência de um modelo de alinhamento estratégico interno entre a produção, *marketing*, logística e recursos humanos ao sistema de comunicação empresarial para este tipo de produção.

### **1.1.2. Justificativa**

De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2007), a gestão empresarial do agronegócio floricultor precisa ser analisada com maior profundidade e com medidas que minimizem a inadimplência e maximize a segurança nas transações entre os agentes da cadeia produtiva, além de que se deve buscar mecanismos e tecnologias atualizadas e adequadas de comercialização com vistas à rápida adaptação às mudanças e novas exigências do mercado, incorporando gradativamente opções de comércio eletrônico, gestão informatizada de produtos e processos.

Sérgio Baima, analista de mercado do Instituto Agropolos, em palestra no X Agroflores (2008) afirma:

A falta de maior preocupação com a logística é uma inquietação existente na cadeia produtiva de flores do Ceará, pois mesmo o governo do Estado incentivando o crescimento técnico dos produtores, com cursos, seminários e congressos, a preocupação deles se restringe apenas às tecnologias de cultivo e manuseio, esquecendo-se da logística e do transporte.

Por isso, entender melhor a estrutura logística da cadeia produtiva de flores no Ceará e avaliar até que nível a integração interna das empresas interfere na solução dos resultados é uma das justificativas principais em desenvolver este estudo, pois as pesquisas focadas no método ou modelo de promoção do alinhamento estratégico interno ainda são dispersas e raras, principalmente no que tange o mercado cearense, e especialmente a cadeia produtiva de flores, que, além de tudo, é considerado, por muitos, culturalmente como uma produção de material supérfluo.

Portanto, estudos que levem os produtores de flores melhorarem a sua atuação no mercado, poderá de uma certa forma contribuir para o crescimento e desenvolvimento do Ceará, com uma melhor distribuição de riqueza, renda e desenvolvimento social.

## **1.2. Objetivos da pesquisa**

Diante de um setor importante para o Estado do Ceará e para o Brasil, pela quantidade de empregos gerados e por fazer parte de uma cadeia produtiva complexa, este trabalho pretende contribuir para o aumento da eficiência e efetividade da agrofloricultura.

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Investigar o alinhamento estratégico interno entre a produção, *marketing*, logística e recursos humanos ao sistema de comunicação empresarial, como um fator sustentável das empresas produtoras de flores do Ceará.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Para se atingir o objetivo geral, torna-se necessário cumprir etapas intermediárias que vão consolidar o objetivo maior:

- a) Estabelecer uma fundamentação teórica focando na logística, estratégia e alinhamento estratégico interno;
- b) Apresentar o funcionamento e o mercado de flores no âmbito mundial, nacional, regional e local;
- c) Identificar os fatores relacionados às funções empresariais (produção, *marketing*, logística e recursos humanos) que influenciam na eficácia do alinhamento estratégico interno em empresas produtoras de flores.



### **1.3. Estrutura do trabalho**

O produto final deste estudo está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo destina-se à introdução, onde se apresenta o cenário da agrofloricultura, define-se o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos.

O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica com foco em temáticas relevantes ao estudo, como: a logística, estratégia e ao alinhamento estratégico interno.

O terceiro capítulo destina-se ao estudo do mercado de flores no âmbito internacional, nacional, regional e local, em seu processo produtivo e econômico, com uma apresentação da cadeia produtiva de flores, destacando cada elo de sua formação.

O capítulo quatro apresenta os dados pesquisados no estudo de caso e faz o diagnóstico do nível de alinhamento estratégico interno da empresa avaliada.

O capítulo cinco traz as conclusões e recomendações para estudos futuros. Por fim, seguem as referências bibliográficas e o apêndice.

## CAPÍTULO 2

# ALINHAMENTO ESTRATÉGICO INTERNO

---

*"A percepção é forte e a visão é fraca. Em estratégia, é importante ver o que está distante como se estivesse próximo e ter uma visão distanciada do que está próximo."*  
**Miyamoto Musashi**

O cotidiano do ser humano é análogo ao ambiente corporativo, pois muitas vezes a ausência de uma estratégia empresarial consistente, faz com que o confuso excesso, e muitas vezes a falta de informações gerem também uma comunicação ineficaz entre os atores que compõem a atividade empresarial, tanto de forma interna quanto externa. Essa confusão na comunicação gera uma limitação ao desenvolvimento da empresa diante do dinâmico e competitivo ambiente empresarial existente. Como consequência, possivelmente a empresa terá dificuldade em maximizar os seus resultados e com isso a sua sustentabilidade possivelmente também ficará comprometida.

Como afirmou Covey (2005, p. 125):

A causa de quase todas as dificuldades de relacionamento se encontra em expectativas ambíguas ou conflitantes em torno de metas e papéis, quer lidemos com a questão de quem faz o que no trabalho, a maneira de se comunicar com a filha quando você a manda arrumar o quarto, quem deve alimentar os peixes ou quem deve levar o lixo para fora. Podemos estar certos de que expectativas pouco claras vão conduzir a uma situação de equívocos, desapontamentos e perda de confiança.

### 2.1. Estratégia Empresarial

Conforme Toffler (1985 *apud* PAGNONCELLI e VASCONCELLOS, 1992), do site <http://www.strategia.com.br>, acessado no dia 02 de Julho de 2008, fundamentou a importância do tema “Estratégia empresarial” da seguinte maneira:

Uma empresa sem Estratégia é como um avião voando em plena tempestade, jogado para cima e para baixo, açotado pelo vento, perdido entre relâmpagos. Se os relâmpagos ou os ventos não o destruírem, simplesmente ficará sem combustível.

E ainda, de acordo com Drucker (1984):

O qualificativo “estratégico” vem de uma palavra grega, *estrátégos*, que significa “general” e tem portanto, uma conotação militar. O verbo *estrátegein* significa elaborar um plano, com referência ao exército. A linguagem científica tomou este vocábulo para aplicá-lo à teoria dos jogos, aos modelos matemáticos e finalmente à organização.

Na dinâmica do mercado corporativo atual, a primeira pergunta que o empreendedor deve responder para uma lição de auto-análise e para iniciar a desenvolver o planejamento estratégico da sua empresa é a seguinte: Por que adquiririam o meu produto e não o da concorrência?

Segundo o Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP, 2008), a premissa de sucesso de um negócio é o planejamento baseado em uma estratégia, que é definida pela maioria dos dicionários brasileiros como o conjunto de conhecimentos destinados a estabelecer operações de guerra em planos de conjunto. Mas, de uma forma simples e sintetizada, estratégia é “a arte de planejar” com o intuito de orientar o comportamento da organização diante das mudanças que poderão ocorrer, integrando de forma consistente os seus objetivos, suas políticas e suas ações, ou seja, estratégias nada mais são do que decisões que deverão ser tomadas hoje pela empresa para estar mais bem posicionada no mercado amanhã. A aplicação de estratégia nas organizações é diferente do conceito militar, pois o mundo corporativo exige mais flexibilidade e dinamismo.

Se o empreendedor não planejar de forma exequível o seu negócio, o mercado não o perdoará pela sua falta de profissionalismo, com isso, a empresa será dissolvida por si só ou será “engolida” pela concorrência, pois não há mais lugar para o amadorismo diante da atual dinâmica empresarial.

A criação de uma estratégia na empresa, requer que o empreendedor conheça bem o terreno que está ingressando ou que deseja ingressar, e isso só será possível através do conhecimento do seu ambiente externo (ameaça de novos entraves, poder de barganha dos fornecedores e dos clientes, ameaça de produtos e/ou serviços substitutos, intensidade da rivalidade entre os competidores, dentre outros) e interno (a própria empresa em si), com isso, se as estratégias forem consistentes e eficazes, possivelmente a sobrevivência, a manutenção, o crescimento, o desenvolvimento, a diversificação e a sustentabilidade da organização será garantida. Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, pg. 7), garantem que a validação da consistência das estratégias formuladas será obtida se a empresa conseguir responder aos seguintes questionamentos:

- 1) Esta Estratégia está clara para todos que a lerem?
- 2) Ela é viável?
- 3) É compatível com os recursos atuais e potenciais?
- 4) Cria vantagem competitiva?
- 5) Aproveita oportunidades e minimiza ameaças?
- 6) Ela potencializa as forças e neutraliza as fraquezas?
- 7) Ela está circunscrita ao risco definido pela diretoria?
- 8) Respeita e reforça os princípios?
- 9) Respeita a responsabilidade social da empresa?
- 10) Pode promover o compromisso das pessoas envolvidas?
- 11) É criativa e inovadora?
- 12) É coerente com as demais?

Se a estratégia formulada pela empresa passar com louvor por toda esta bateria de perguntas, ela tem grande chance de criar vantagem competitiva; de viabilizar e compatibilizar recursos, inclusive os financeiros; de alcançar o comprometimento das pessoas envolvidas; de limitar de forma quantitativa o seu grau de risco, isso quer dizer que a empresa pode estabelecer o grau de risco que quer correr; de possibilitar a interação, coerência, alinhamento e acompanhamento sistemático do sistema de comunicação interno da empresa junto às estratégias formuladas; oferecer produtos e/ou serviços compatíveis de forma direta, com o mesmo preço e cobrindo a mesma região, ou indiretamente explorando os pontos fracos do concorrente com novos produtos e/ou serviços, com preço diferenciado, atendimento de acordo com o perfil do cliente, dentre outros.

## **2.2. Estratégias de logística**

Antes de analisar as estratégias focadas na logística, faz-se necessário sintetizar a definição, origem e como é utilizada a logística no mundo empresarial. A logística teve sua origem na área militar, por ocasião, na guerra Franco-Prussiana sob o impulso do general *Marshall*, que formulou um enorme plano logístico de reconstrução da Europa, fundamentado na noção dos fluxos necessários de otimização a um determinado objetivo no plano político-econômico, o que ficou conhecido como *Plano Marshall*.

De acordo com o Glossário de Logística (1998), a logística é a arte e a ciência de obter, produzir e distribuir materiais e produtos a um local específico e em quantidades específicas, mas, Colin (1984), defende que o conceito de logística evoluiu muito, pois inicialmente referia-se apenas à gestão de estoques e ao transporte de mercadorias, mas depois

ela adquiriu uma dimensão mais estratégica, englobando processos de negócios fundamentais para a competitividade, como as alianças estratégicas, as parcerias e os consórcios logísticos. O *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, 2008)*, definiu em seu *site* <http://www.csmp.org>, acessado no dia 03 de Julho de 2008, a logística da seguinte forma:

A gestão logística é a parte da cadeia de suprimentos que planeja, implanta e controla de forma eficiente e efetiva o fluxo de produção regular e reverso, controla o estoque em processo, os bens acabados e a informação embutida entre o ponto de origem e o ponto de consumo, com a finalidade de satisfazer as necessidades dos clientes.

De acordo com Ballou (2006), uma gestão logística efetiva identifica cada atividade, ou cada operação logística, da cadeia de suprimento como contribuinte no processo de adição de valor à produção. Se pouco valor pode ser adicionado, pode-se questionar se a atividade deve existir ou não. Entretanto, deve-se adicionar valor quando o cliente está disposto a pagar mais por este produto ou serviço do que o real custo de sua obtenção. Para muitas empresas, a logística tornou-se um importante processo de adicionar valor.

No caso das empresas produtoras de flores, a logística também tem um papel de extrema importância, pois a alta agregação de valor no produto é justificada na sua fragilidade, delicadeza e perecibilidade, que por consequência ocasiona altos custos de produção e, principalmente, de distribuição, fazendo com que sua logística seja, além de tudo, complexa.

Para que a cadeia produtiva de flores aumente a sua eficiência e efetividade diante da sua complexidade, o seu gerenciamento exige um alto grau de sincronia entre os seus participantes, e isto será possível mediante a determinação do alinhamento estratégico (NUNES, M., 2008). Esses participantes, considerados como fatores-chave de desempenho à cadeia produtiva de flores, são as operações logísticas: Armazenagem, Estoque, Movimentação de materiais, Transporte e Informação.

- Armazenagem: É a denominação genérica e ampla que inclui todas as atividades em um local destinado (depósitos, almoxarifados, centros de distribuição, dentre outros) à guarda temporária, manuseio e distribuição de materiais (Glossário de Logística, 1998). De acordo com Nunes, M. (2008), este fator-chave é dependente do estoque, do transporte e da informação, ou seja, ele faz parte de outras áreas da logística;
- Estoque: Abrange a matéria-prima, material em processo e produtos acabados, que serão usados ou vendidos durante um período específico (Glossário de Logística, 1998). Segundo

Nunes, M. (2008), é um importante fator-chave da cadeia produtiva, pois as mudanças em suas políticas podem alterar drasticamente a eficiência e responsividade da cadeia;

- **Movimentação de materiais:** A movimentação de materiais é dividida em três atividades de manuseio:
  - **Recebimento:** Esta atividade inclui o desembarque físico de produtos da transportadora. Durante este procedimento ocorre também a atualização dos níveis de estoque, assim como a inspeção de avarias e verificação da contagem contra pedidos e registros (NUNES, M., 2008);
  - **Manuseio interno:** O manuseio interno inclui toda e qualquer movimentação dos produtos dentro do armazém. Após o recebimento do material, é necessária a sua transferência interna para colocá-los em locais de armazenagem ou para a separação de pedidos, (BOWERSOX e CLOSS, 2001).
  - **Separação de pedidos:** Atividade simples, mas de grande relevância na movimentação de materiais, pois agrupa os produtos acabados nos locais onde serão despachados.
- **Transporte:** É o movimento de estoque (materiais e produtos) de um ponto a outro na cadeia de suprimento, ou seja, é a área operacional da logística que posiciona geograficamente o estoque. O transporte pode ser feito de várias combinações de meios e rotas, cada uma com características particulares de desempenho. Em razão de sua importância fundamental e facilidade de apuração de seu custo, as escolhas sobre o transporte exercem um forte impacto na responsividade e na eficiência dos produtores de flores (NUNES, M., 2008).

De acordo com Nunes, F. (2008), geralmente o elemento mais importante nos custos logísticos para a maioria das empresas é o transporte, pois o custo com a movimentação de frentes absorve a maior parte do custo total logístico.

Os meios de transporte mais utilizados são: aéreo, rodoviário, ferroviário, aquaviário (fluvial e marítimo). O modal mais frequente na cadeia produtiva de flores é o aéreo, para envio ao mercado externo, principalmente pela velocidade, alto nível de segurança com relação a danos e extravios e pelo fato também do produto da floricultura ser perecível. Mas, por outro lado, têm-se elevados custos do frete e a não existência regular de vôos destinados exclusivamente às cargas. Utiliza-se também na cadeia produtiva de flores, com maior frequência, o modal rodoviário, para suprir a necessidade de matéria-prima dos produtores e abastecer o mercado interno com os produtos da floricultura.

- **Informação:** Consiste em dados ou análises coletadas a respeito de estoque, transporte, armazenagem e manuseio de materiais. Segundo Nunes, F. (2008), a informação é a principal operação logística, pois integra todas as outras estratégias e garante um alto grau de parceria entre todos os seus elos da cadeia, aumentando assim a velocidade do fluxo produtivo. A informação é essencial para as operações diárias de cada estágio da operação logística.

A logística não deve limitar-se somente aos aspectos físicos do sistema, como veículos, armazéns, rede de transportes, estoques, dentre outros, mas também aos aspectos relacionados à informação, pois a empresa deve disponibilizar produtos de qualidade, praticar bom atendimento, adequar sua política de venda e preços aos clientes, cumprir prazos predefinidos e estar atentos às mudanças do mercado.

O sistema de informação logística exerce um papel elementar crítico de sucesso na estratégia logística, pois sem a informação, não seria possível saber de que forma, quando, onde e como os produtos deveriam ser embalados e entregues. Assim, a informação na logística não pode ser vista apenas como uma extensão requerida à implementação da logística, mas sim como atuante em nível funcional, que trabalha como elo entre as atividades logísticas em um processo integrado, combinando *hardware* e *software* para medir, controlar e gerenciar as operações logísticas. As atividades de comunicação e informação se encontram em toda a parte dentro das organizações, mas é no planejamento e na implantação de um plano estratégico que sua funcionalidade e controle apresentam-se como essenciais (ALMEIDA e TOLEDO, 2000).

De acordo com Rezende (2002), o sistema de informação é o conjunto de dados classificados e organizados de forma que uma empresa o utilize adequadamente e com menor custo possível para garantir a sua sobrevivência ou continuidade no mercado empresarial.

A informação serve como uma conexão entre os diversos elos que envolve qualquer cadeia produtiva, pois permite a coordenação de suas ações e coloca em prática muitos dos benefícios de maximização de lucratividade total da cadeia.

De acordo com Bowesox, Closs e Cooper (2006), os conjuntos básicos de informações logísticas incluem pedidos de clientes e de ressuprimento, necessidade de estoque, programação de atividades, documentação de transportes e faturas. As informações devem ser repassadas após uma análise detalhada dos dados oferecidos, pois, caso contrário, elas podem criar inúmeros problemas operacionais, como por exemplo: imprecisão quanto à tendência e aos acontecimentos futuros e ausência de informações em processamento de pedidos essenciais para o cumprimento de solicitações de um cliente específico.

A funcionalidade da informação está voltada para a interligação de todas as atividades logísticas da empresa, visando criar um processo integrado. É importante se ter um controle geral do que está acontecendo dentro da cadeia produtiva, para que se possam tomar as decisões corretas.

Portanto, projetar estratégias eficientes de logística requer que haja na empresa, dentre outras ocorrências, a redução dos custos, com o enxugamento, principalmente, dos custos variáveis relacionados ao transporte e armazenagem, sem que o cliente seja prejudicado por falta de qualidade ou aumento do valor do serviço; redução de capital, com a minimização do nível de investimentos nos sistemas logísticos; e a melhoria dos serviços, que não é mais um diferencial e sim uma obrigação (BALLOU, 2006).

### **2.2.1. Estratégias logísticas para uma cadeia produtiva**

De acordo com a política de trabalho estabelecida pela logística estratégica, deve-se optar pela adoção de uma estratégia logística específica, que possibilitará o aumento das chances de sucesso das empresas produtoras de flores. Segundo Nunes, F. (2001), as estratégias logísticas mais conhecidas são:

- Alianças estratégicas: A forma mais rápida de uma empresa conseguir a capacitação em áreas estratégicas é fazer alianças com outras empresas que dominam os conhecimentos que lhes fazem falta. As empresas envolvidas nas alianças sabem o que lhes é oferecido pelo parceiro, e têm consciência de que as alianças duram enquanto satisfazem os objetivos.

De acordo com Ballou (2006), muitas empresas preferem compartilhar suas capacidades logísticas com outras companhias, ou terceirizar atividades logísticas de empresas especializadas no provimento de tais serviços. Com isso, a existência desta estratégia adotada, traz à logística da empresa os seguintes benefícios:

- Custos reduzidos e menores investimentos de capital;
- Acesso a novas tecnologias novas e habilidades gerenciais;
- Vantagens competitivas como a crescente penetração no mercado;
- Acesso incrementado à informação útil para o planejamento;
- Redução dos riscos e incertezas.

Segundo Barbosa, Museti e Consoli (2007), aliança estratégia é um arranjo voluntário entre empresas envolvendo a troca, compartilhamento e co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços. Elas podem ocorrer como resultado de uma ampla quantidade de motivos e objetivos, tomar uma variedade de formas e acontecer através de



limites verticais e horizontais da empresa. Quando duas empresas desejam compartilhar uma mínima base de complementaridade e todo o resultado (aprendizado, conhecimento, *know-how*, equipamentos, lucro, dentre outros) é dividido, isso é uma aliança.

- Customização: Este termo é um aportuguesamento da palavra inglesa *customer*, que significa cliente. Refere-se à atenção que é dedicada a individualização das características do produto ou do serviço oferecido, ou seja, é um movimento oposto ao da massificação da produção e que requer uma estratégia logística para sua fabricação e distribuição a fim de ter custos que o tornem viável em termos econômicos;
- Integração vertical: Nível de domínio de uma organização da rede na qual faz parte, envolvendo a análise da conveniência da contratação de fornecedores ou da decisão de produzir o bem em todos os seus estágios, ou seja, da transformação da matéria-prima em produto acabado (PORTER, 2004).

De acordo com Sousa (2009), umas das formas para propiciar o crescimento de uma indústria é quanto à integração vertical, isto é, expansão feita envolvendo a adição de uma atividade anterior ou posterior ao processo de produção e distribuição, de tal forma que as novas participações fiquem verticalmente relacionadas com as já existentes. Crescer de maneira vertical significa ampliar a indústria, anexando a sua estrutura já montada, atividades que pertenciam a terceiros, mas que estão bastante ligadas ao esqueleto da indústria já existente, quer seja crescendo ou decrescendo, como algumas vezes pode acontecer. Para entender melhor esse tipo de crescimento industrial é que se busca investigar a sua complexidade, a sua dinâmica e seus efeitos nas empresas participantes de uma mesma linha de produtos, ou mercadorias.

- *Just-in-Time*: Filosofia de manufatura baseada na eliminação de toda e qualquer perda e na melhoria contínua da produtividade. Envolve a execução com sucesso de todas as atividades de manufatura necessárias para gerar um produto final, desde a engenharia de projeto até a entrega, incluindo todas as etapas de conversão de matéria-prima em diante (Glossário de Logística, 1998).

Os objetivos principais do *just-in-time* são: flexibilizar a empresa, produzir somente os produtos necessários, produzir com a qualidade requerida, menor “*lead time*” na concepção de novos produtos, menor “*lead time*” na manufatura, melhor atendimento ao cliente, menor perda (maior valor agregado ao produto), maior retorno de investimento, produzir por métodos que permitam o envolvimento das pessoas (moral, satisfação, desenvolvimento, autocontrole), reduzir estoques em processo, produtos acabados e

eventualmente matérias-primas, reduzir custos de fabricação, gerar espaço de fábrica e melhoramento contínuo da qualidade e produtividade, tudo isto a um custo mínimo.

- **Parceria:** É a compra de serviços com o fornecimento dos materiais pelo contratante e seu acompanhamento em termos de garantia da qualidade. Os trabalhos podem ser realizados na empresa contratante, caso em que a contratada desloca seus funcionários, ou na empresa contratada, caso em que a contratante desloca seus materiais e os seus inspetores de qualidade. Em ambos os casos, o contratante e contratado trocam informações e participam conjuntamente do planejamento do produto e da produção;
- **Terceirização:** É o uso de terceiros, fabricante, transportador ou armazém, para realizar funções normalmente realizadas pela própria empresa com menores custos e uma melhor qualidade, em virtude da maior especialização da empresa contratada, visando ainda o aumento do nível de serviço logístico oferecidos aos clientes, aumento do controle das atividades logísticas, aquisição de maior flexibilidade nas operações logísticas, busca de maior eficiência nas execuções de atividades operacionais, busca de maior *know-how* para o desenvolvimento de novas soluções logísticas, melhoria do sistema de informação utilizado e expansão do mercado (NUNES, M. 2008);
- **Logística retardada (*postponement*):** O termo *postponement* refere-se à estratégia de atrasar a fabricação ou a entrega do produto final com a intenção de reduzir o risco da antecipação logística. Na logística tradicional, a maior parte da movimentação dos estoques e da armazenagem é feita em antecipação às futuras transações. Sempre e quando for possível atrasar a fabricação ou a distribuição de um produto até que se receba um pedido, o risco de fabricar o que não está vendido é eliminado;
- **Logística reversa:** São atividades e habilidades gerenciais logísticas relacionadas à redução, administração e disposição de detritos perigosos, ou não, derivados de produtos ou embalagens. Inclui distribuição reversa, que faz com que os produtos e informações sigam na direção oposta às atividades logísticas normais, executando atividades de reciclagem e controle, as quais preservam o meio ambiente e conservam as matérias-primas (Glossário de Logística, 1998);

### **2.3. O Impacto da comunicação eficaz ao atingimento do alinhamento estratégico empresarial**

A definição mais apropriada para alinhamento estratégico interno é a de Brodbeck e Hoppen (2000, p. 12):

O alinhamento estratégico interno corresponde a adequação estratégica à integração funcional entre o ambiente interno (estrutura administrativa, recursos financeiros, tecnológicos e humanos), objetivando desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional.

A comunicação é um processo de transmissão da informação e de sua compreensão por uma ou outra pessoa. A não existência dessa compreensão ocasiona a não efetivação da comunicação. Uma grande deficiência que pode existir no gerenciamento de qualquer cadeia de suprimento é a comunicação ineficaz entre seus elos, que geralmente é composto por empresas de diferentes segmentos, com culturas diferentes e processos diversos (RODRIGUES *et al* 2006).

Dentro das empresas, a comunicação refere-se à qualidade do relacionamento interpessoal na organização e diz respeito ao trabalho a ser executado que pode ser de forma vertical (descendente), em que a comunicação se procede entre o superior, os subordinados e o supervisor, ou de forma horizontal (laterais), ou seja, aquela em que dois órgãos (dois departamentos, duas seções) ou dois cargos (dois gerentes) no mesmo nível hierárquico se comunicam de forma clara e precisa para que a mensagem não chegue distorcida ao local estabelecido (CASTRO, PILATI e ANDRADE, 1999).

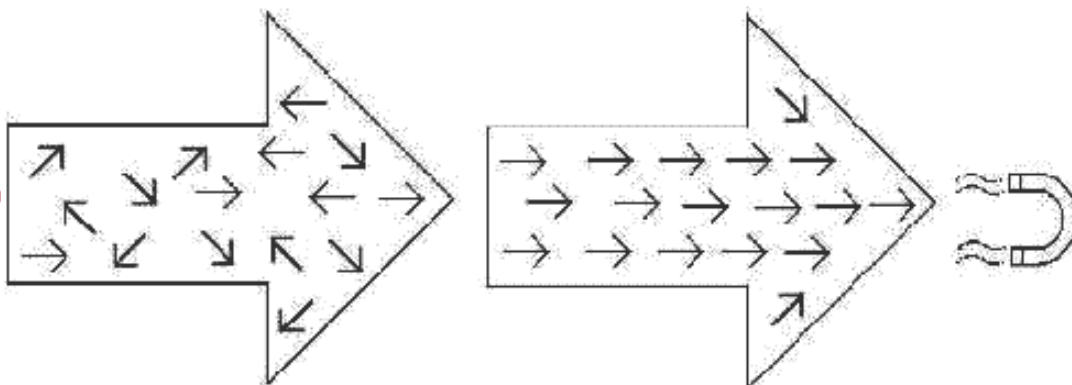
Ao falar em comunicação empresarial, geralmente a restrição é apenas ao recurso tecnológico do computador, mas o sucesso da tecnologia da informação não está somente relacionado ao uso de *hardware*, *software* ou métodos de programação computacional, mas sim no seu uso efetivo e sincronizado entre a tecnologia da informação às estratégias empresariais predefinidas.

Em informática, a conectividade, mesmo quando escrita em outras linguagens, é a habilidade que os sistemas devem possuir para se comunicar com outros sistemas. Na logística das empresas existem problemas de sistemas informatizados desenvolvidos em linguagens diferentes, idiomas ou mesmo regionalismos, que afetam o processo de comunicação, dificultando a troca de informações entre os sistemas. A melhoria da conectividade possibilitará a abertura de canais de comunicação entre as pessoas das empresas

participantes da cadeia, facilitando assim a comunicação com maior rapidez e eficácia (SUCUPIRA, 2007).

A integração do sistema de comunicação empresarial à Produção (PD), ao *Marketing* (MKT), à Logística (LG) e aos Recursos Humanos (RH), é um processo contínuo e complexo para a organização tornar-se competitiva estrategicamente e inteligentemente no mercado empresarial. Na analogia ao jogo de futebol, todos têm individualmente a sua responsabilidade definida, mas no entanto, é o conjunto que leva ao “gol”, ou seja, ao sucesso (REZENDE, 2002). A Figura 2 ilustra com a seta maior a organização, e com as setas menores os colaboradores dentro de uma organização, alocados em cada um no seu setor de trabalho. Na seta da esquerda, que é o que ocorre na maior parte das empresas, está uma empresa que não possui alinhamento estratégico interno, pois cada setor junto com seus colaboradores estão trabalhando em sentidos diferentes.

Já a seta da direita, representa a organização que aplicou o alinhamento estratégico interno, ou seja, conseguiu uma comunicação eficaz entre todos os seus setores, conseqüentemente entre os colaboradores que os compõem.



**FIGURA 2 - Alinhamento Estratégico Interno**  
**Fonte:** Adaptação de Corrêa (2009 *apud* FREITAS, 2009)

Nesse caso, cada um dos colaboradores sabe exatamente qual é o seu papel dentro da empresa, ajudando assim na conquista dos objetivos organizacionais, ou seja, há minimização dos investimentos e conseqüentemente a geração de um retorno lucrativo à empresa. A não integração dos “jogadores” dentro da empresa, que geralmente é ocasionada por barreiras culturais, pessoais, individuais e comportamentais, prejudica ou impede a organização de realizar os seus objetivos, pois a alta direção e os técnicos que fazem parte de cada função empresarial estão em direções opostas e isso possivelmente causará o desalinhamento entre as estratégias empresariais adotadas, pois o valor, o conhecimento e a

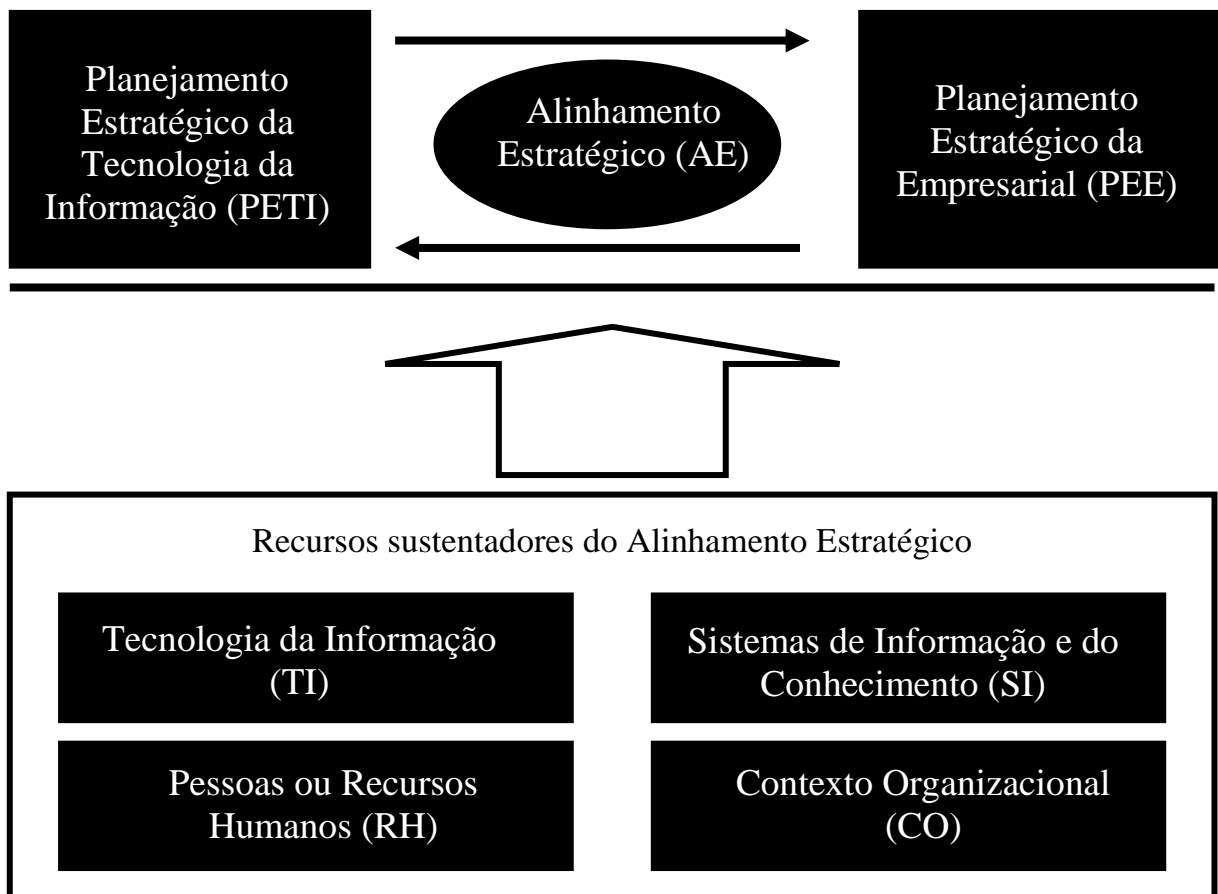
equação humana são fatores contribuintes do alinhamento estratégico interno empresarial (REZENDE, 2002).

#### **2.4. Modelo de alinhamento estratégico interno proposto por Rezende**

O modelo de Rezende (2002) é estruturado através de quatro recursos sustentadores e internos de uma empresa, que são: Tecnologia da Informação (TI), Sistema de Informação e do Conhecimento (SI), Pessoas ou Recursos Humanos (RH) e Contexto Organizacional (CO).

Nesse modelo (Figura 3), pode ser observado que o alinhamento estratégico entre o Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI) e o Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) acontece quando é sustentado pelos coerentes, adequados e essenciais recursos sustentadores: tecnologia da informação, sistemas de informação e do conhecimento, pessoas ou recursos humanos e contexto organizacional.

A diferença desse modelo para os outros já existentes e discutidos exaustivamente nas mais diversos estudos acadêmicos é que não são consideradas as implicações emergentes externas (tais como ameaças, oportunidades e outras variáveis) e muito menos se os planejamentos ou se as técnicas de gestão empresarial empregados são efetivas ou não nas organizações, pois o foco está direcionado aos recursos sustentadores do alinhamento da Tecnologia da Informação ao negócio empresarial.



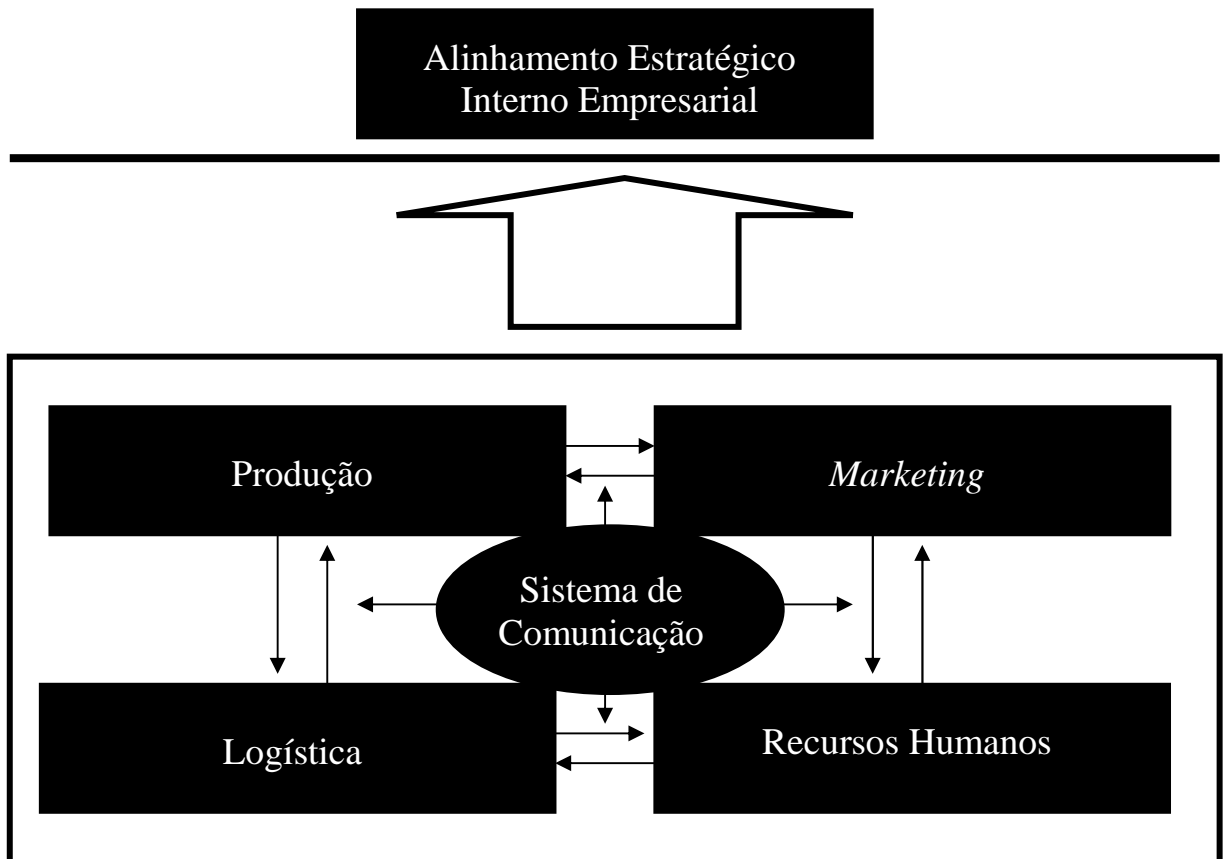
**FIGURA 3 -** Visão geral do modelo de alinhamento do PETI ao PEE  
**Fonte:** Rezende (2002)

## 2.5. Modelo de alinhamento estratégico interno empresarial proposto para este estudo

O modelo de alinhamento estratégico interno proposto para este estudo (Figura 4) tem o objetivo de alinhar as funções empresariais (produção, *marketing*, logística e recursos humanos) ao sistema de comunicação da empresa.

A justificativa na utilização deste modelo, que foi adaptado de Rezende (2002), está, principalmente, na particularidade das diferentes variáveis dos constructos, pois na revisão de literatura para este estudo, não foi identificado nenhum modelo específico que alinhasse as empresas de forma interna, utilizando apenas as quatro funções empresariais ao sistema de comunicação. Encontravam-se muitos modelos que alinhavam a empresa, de forma interna e externa, de uma só vez. Mas de acordo com Nunes, F. (2008), não adianta alinhar o ambiente externo ao interno, se este não está alinhado. Portanto, este estudo propõe um modelo de alinhamento estratégico interno de todas as funções empresariais entre si ao sistema de comunicação empresarial, através de uma comunicação eficaz e sem ruídos, que possibilite que a produção se alinhe ao *marketing*, à logística, à produção e aos recursos humanos; da logística à produção, ao *marketing* e aos recursos humanos; do *marketing* à

produção, à logística e aos recursos humanos, e dos recursos humanos a todas as áreas da empresa, sustentando assim o eficaz alinhamento estratégico interno empresarial.



**FIGURA 4** - Visão geral do modelo de alinhamento estratégico interno empresarial proposto  
**Fonte:** Adaptação de Rezende (2002)

Pelo modelo de alinhamento estratégico interno elaborado, verifica-se a grande interdependência entre o *marketing*, a produção, a logística e os recursos humanos, ao sistema de comunicação empresarial, que assume por sua vez uma intensidade global, obrigando o repasse de informações a nível corporativo para os diversos públicos com que a empresa se relaciona: imprensa, clientes, parceiros da cadeia produtiva, colaboradores, dentre outros. Essa eficácia no repasse das informações é possibilitada pelo *endomarketing*, que está diretamente ligado à comunicação interna, aliando técnicas de *marketing* a conceitos de recursos humanos, criando um elo entre o cliente, o produto, o serviço e o colaborador.

### 2.5.1. Constructos e suas respectivas variáveis

Para avaliar o alinhamento estratégico interno ao sistema de comunicação empresarial pelo modelo proposto, as variáveis a serem analisadas e discutidas são as que compõem a Figura 5, que de acordo com o modelo proposto por Rezende (2002), o atingimento eficaz das referidas variáveis pela empresa, a tornará alinhada estrategicamente.

O modelo de alinhamento estratégico interno será atingido com a análise exaustiva dos quatro constructos que o sustenta: a produção, o *marketing*, a logística e os recursos humanos, cada um com suas respectivas variáveis, como visto na Figura 6, que com a análise singular de cada uma delas e a junção das mesmas chegará ao objetivo principal que é alcançar o alinhamento estratégico interno empresarial.

<b>Alinhamento Estratégico Interno Empresarial (AEI)</b>	Sistema de comunicação;
	Adequação e acessibilidade das tecnologias disponíveis;
	Inteligência competitiva e empresarial;
	Gestão das funções empresariais;
	Sinergia das funções empresariais.

**FIGURA 5** - Variáveis de Avaliação do Alinhamento Estratégico Interno Empresarial

**Fonte:** Adaptação de Rezende (2002)

<b>Produção (PD)</b>	Alianças estratégicas;
	Customização;
	Integração vertical;
	<i>Just-in-time</i>
	<i>postponement</i> ;
<b>Marketing (MKT)</b>	Parceria;
	Estratégia de divulgação;
	Novos mercados;
<b>Logística (LG)</b>	Novos produtos.
	Operações logísticas: Armazenagem, Estoque, Movimentação de Materiais, Transporte e Informação;
	Estratégias logísticas;
	Comunicação;
<b>Recursos Humanos (RH)</b>	Clima, ambiente e motivação;
	Competências e capacitação;
	Perfil profissional;
	Relação cooperativa;
	Consistência e participação efetiva;
	Comunicação.

**FIGURA 6** - Recursos sustentadores do Alinhamento Estratégico Interno e suas respectivas variáveis

**Fonte:** Adaptação de Rezende (2002)

### 2.5.2. Alinhamento Estratégico Interno ao Sistema de Comunicação

A comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra ou o compartilhamento dela por ambas. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada.

No contexto empresarial, a comunicação ocorrerá mediante ao sistema de informação (SI) que a empresa adote, de forma interna, entre as funções empresariais (produção, *marketing*, logística e recursos humanos) e entre os membros externos da cadeia



de suprimentos (vendedores, fornecedores e clientes). O compartilhamento da informação selecionada sobre vendas, embarques, programas de produção, disponibilidade de estoque, situação dos pedidos e similares com vendedores e compradores são ações que conseguem reduzir as incertezas ao longo da cadeia de suprimentos, à medida que seus usuários vão encontrando maneiras de tirar proveito da disponibilidade da informação.

De acordo com Ballou (2006), sistema de informação é conhecido na forma de pacote (*software*) de computador, mas Rezende (2002) vai mais além e afirma que sistema de informação é o conjunto de partes quaisquer que além de *software*, *hardware*, geram também informações em comunhão dos recursos humanos e respectivos procedimentos que antecedem e sucedem o *software*, com o objetivo de apoiar os processos de tomada de decisões na empresa com foco principal no negócio da empresa.

O Sistema de Informação adequado está relacionado com a geração de informações gerenciais estratégicas apropriadas, convenientes, ajustadas e suficientes para as operações e alinhamento das funções empresarias (produção, *marketing*, logística e recursos humanos) da organização que auxiliem os processos decisórios do corpo gestor da empresa (REZENDE, 2002).

### **2.5.3. Alinhamento Estratégico Interno à adequação e acessibilidade das tecnologias disponíveis**

Esta variável está relacionada com as ferramentas tecnológicas e com os métodos organizacionais que facilitam o alinhamento estratégico interno. Para Rezende (2002, p. 116),

Pode-se conceituar a tecnologia da informação (TI) como recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação, sendo composta pelos seguintes componentes: *hardware* e seus dispositivos e periféricos, *software* e seus recursos, sistemas de telecomunicação e gestão de dados e informação.

Todos esses componentes da TI interagem entre si, e para isso necessitam do intelecto humano, pois sem ele essa tecnologia não teria funcionalidade. Segundo Nogueira e Moreira (1998), a tecnologia da informação apresenta grande potencial para gerar oportunidade e vantagens competitivas aos negócios, pois tem a capacidade de alterar tanto o processo produtivo em si, como também as relações das empresas com seus fornecedores, clientes e competidores, porém são poucas as empresas que conseguem ter a percepção de que a TI não é somente um instrumento de redução de custos, mas sim um alavancador de

receitas, que são possibilitadas pela vinda de novos produtos e serviços e novos canais de fornecimento e distribuição. Para Nogueira e Moreira (1998), os grandes fatores que inibem a utilização da TI são as resistências à inovação e mudança por parte das organizações, a inexistência da necessidade de obter vantagem competitiva, o desconhecimento das oportunidades, a pouca comunicação entre as áreas da empresa, principalmente entre a área de sistemas e o resto da empresa e a falta de instrumentos para quantificar os benefícios de projetos de TI.

De acordo com Rezende (2002, pg. 117), a TI garante a integração entre as estratégias adotadas pela empresa à comunicação interna, pois:

- Beneficia a organização;
- Capacita pessoas;
- Compartilha recursos;
- Contribui para a competitividade da organização;
- Proporciona consistência aos planos organizacionais;
- Direciona negócios, recursos e novas tecnologias na organização;
- Elimina barreiras de tempo e distância;
- Entende dos negócios e dos clientes;
- Facilita atividades;
- Gera estratégias de sucesso com visão organizacional;
- Gerencia processos;
- Implementa atividades organizacionais;
- Mensura benefícios organizacionais;
- Obtém vantagens competitivas;
- Potencializa estratégias;
- Realiza metas estratégicas e compromissos organizacionais;
- Suporta objetivos organizacionais;
- Sustenta novas tecnologias;
- Torna a organização mais competitiva.

A TI adequada está relacionada com os recursos computacionais apropriados, convenientes, ajustados e suficientes para a empresa. Assim como o SI, a TI com uso estratégico pela gestão está relacionada com atendimento computacional e suporte tecnológico para as decisões dos gestores empresariais (REZENDE, 2002).

#### **2.5.4. O Alinhamento Estratégico Interno à Inteligência competitiva e empresarial**

Esta variável relaciona as decisões e ações focadas no sucesso empresarial. Para isso, é necessário analisar o seu contexto organizacional, que segundo Rezende (2002, p. 120), é definido como:

O setor de atuação da empresa, o seu tamanho, a estrutura operacional, a agilidade de comunicação que ela possui, a execução das funções empresariais, a formalização de papéis e responsabilidades e competência para a realização de ações competitivas, inovadoras e empreendedoras. Nesse contexto, fazem parte a cultura a filosofia, as políticas e o poder.

A cultura é caracterizada como os padrões de comportamento, crenças, civilização, saber cultural, dentre outros. Deve-se observar primeiramente o continente, depois o país, depois a região do país, depois os estados, e por fim a cidade e o bairro dos envolvidos no processo empresarial. A filosofia, de acordo com Rezende (2002), caracteriza-se pela intenção de ampliar a compreensão de uma realidade e totalidade, maneira de pensar, reunião de conhecimentos, conjunto de doutrinas e sabedoria. As políticas empresariais podem ser definidas como regras e normas para a gestão das organizações, conjunto de programas para um fim, princípios e doutrinas a serem seguidos. Com isso, de acordo Rezende (2002, pg. 122), não analisar o contexto empresarial, a instituição poderá:

- Obter uma ação coordenada na construção de uma base de conhecimento;
- Adequar custos, benefícios, viabilidade e riscos;
- Aplicar a visão essencial na análise de problemas e na busca de soluções inovadoras;
- Apoiar o planejamento pela alta administração;
- Atuar corporativamente e com parcerias;
- Baixar custos;
- Conhecer vantagens e oportunidades do mercado;
- Controlar e estabelecer análise multifuncional dos processos com procedimentos formalizados;
- Crescer com marketing compartilhado;
- Definir conceitos empresariais;
- Definir estratégias e objetivos organizacionais;
- Definir modelos decisórios modernos e efetivos;
- Definir parcerias;

- Descrever limitações dos recursos empresariais;
- Desenvolver em conjunto;
- Diferenciar produtos e/ou serviços;
- Dinamizar o compartilhamento de recursos da organização;
- Entender o potencial dos recursos da TI a serviço da organização e tomar decisões compartilhadas, sincronizadas, inovadoras, de vanguardas e competitivas;
- Envolver todos na organização;
- Estruturar e gerir efetivamente a organização;
- Facilitar os planejamentos;
- Favorecer as políticas da organização;
- Flexibilizar a estrutura organizacional departamental;
- Focar no valor do negócio para planejar a organização e a TI;
- Inovar;
- Integrar negócios com SI e TI;
- Liderar o segmento;
- Manter a posição de mercado;
- Melhorar a imagem da organização, a rede de distribuição e os processos decisórios;
- Monitorar as operações;
- Mudar constantemente;
- Observar atuações virtuais do mercado;
- Planejar a organização consistentemente e dinamicamente com relação à missão e os objetivos e nivelar políticas organizacionais;
- Pressionar os competidores;
- Priorizar a carga de trabalho;
- Satisfazer as demandas dos consumidores;
- Solidificar finanças;
- Solucionar problemas;
- Unir negócio e TI;
- Obter uma visão de oportunidades empresariais com vantagens competitivas.

#### **2.5.5. O Alinhamento Estratégico Interno à Gestão empresarial competente**

Esta variável está relacionada à capacitação dos gestores da empresa na realização efetiva do alinhamento estratégico interno com relação às variáveis existentes. Para isso, a

empresa precisa analisar o seu modelo atual de gestão de pessoas, que tem a finalidade de alcançar uma performance que possa combinar as necessidades individuais com as da organização. Contratar o profissional ideal não é uma tarefa simples, pois nem sempre uma seleção realizada com o maior cuidado e afino consegue detectar o profissional que se encaixa no perfil ideal que a empresa busca para determinada carência a ser suprida. Na gestão das organizações, é chamado de recursos humanos (RH) ao conjunto de colaboradores que formam a organização. Assim, a função que o colaborador ocupa deve propiciar a aquisição, o desenvolvimento e o uso da informação transformando-a em conhecimento para a empresa. Diante disso, o objetivo básico da função de recursos humanos é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização através das pessoas que a compõem.

De acordo com Rezende (2002), as inovações e as implantações de novas tecnologias nas organizações podem provocar reações humanas positivas e negativas, dependendo do nível de aceitação ou resistência dos envolvidos. Os fatores positivos possibilitam o alinhamento estratégico interno, mas os negativos provocam atrasos, custos e instabilidades comportamentais inesperados dentro da organização. Portanto o clima organizacional que é criado na empresa em todos os níveis, individualmente ou por equipes, pode favorecer ou não o alinhamento estratégico.

O RH é um recurso sustentador para o alinhamento estratégico interno empresarial, pois de acordo Rezende (2002, pg. 133 ) garante:

- Criar ambiente de trabalho com clima proativo;
- Criar compensações pelo treinamento e desenvolvimento de carreira;
- Definir e facilitar papéis e as responsabilidades individuais e em equipe;
- Definir perfil profissional;
- Educar, treinar e desenvolver constantemente os profissionais;
- Estabelecer a dimensão social do alinhamento, com confiança, conhecimento compartilhado e o comprometimento das pessoas;
- Formar cultura favorável na organização;
- Gerar competências e capacidade do corpo técnico e organizacional;
- Liderar atividades na organização;
- Melhorar e/ou manter a produtividade e a eficiência;
- Participar do planejamento como atividade compartilhada;
- Permitir que os gestores e suas equipes sejam mais participativos e mais agressivos em suas ações e planejamentos;

- Prover clima favorável a um ambiente de trabalho motivador;
- Reconhecer os valores comportamentais e organizacionais;
- Valorizar e conhecer a equação humana;
- Viabilizar a gestão do processo de mudança organizacional de forma contínua, consistente e íntegra.

As competências e a capacitação estão relacionadas às aptidões dos profissionais para exercer suas respectivas funções e atividades cotidianas na empresa. No caso dos gestores, são contempladas as competências de elaboração e gestão do alinhamento estratégico interno.

#### **2.5.6. O Alinhamento Estratégico Interno à Sinergia das funções empresariais**

Esta última variável está relacionada à integração total, à coerência e à relação horizontal e vertical das estratégias, às táticas e aos processos de todas as funções empresariais da organização (produção, *marketing*, logística e recursos humanos) ao sistema de comunicação empresarial.

O foco deste estudo é analisar a gestão estratégica das empresas produtoras de flores do Ceará, com estudo de caso em uma empresa produtora de rosas, localizada no município de Ubajara, Ceará, para com isso verificar a existência ou não de alinhamento estratégico interno na sua composição. Portanto, faz-se necessário analisar o mercado floricultor a nível mundial, nacional, regional e local, que será abordado no capítulo três.

## CAPÍTULO 3

### AGRONEGÓCIO DE FLORES E A SUA *SUPPLY CHAIN*

---

*"Concordo que aqueles que cultivam uma terra fértil têm uma grande vantagem sobre os que a desbravaram."  
Voltaire*

#### 3.1. O agronegócio de flores

De acordo com Tomé (2004, p. 22), a expressão *agribusiness*, também traduzido para agronegócio, foi publicada pela primeira vez em 1957, na Universidade de *Harvard*, nos Estados Unidos, quando os professores *John Davis* e *Ray Goldberg* realizaram um estudo baseado na matriz insumo-produto e formalizaram o conceito como sendo:

A soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

Ainda, de acordo com o autor, o agronegócio compreende todas as atividades relacionadas à cadeia produtiva da agricultura, desde o suprimento (aquisição dos insumos), até a chegada do produto manufaturado nas mãos do consumidor final.

Dentre os vários tipos de agronegócios existentes, está a agrofloricultura, composta por todos os elos que compõem a cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais, subdividindo-se no cultivo de seis grandes grupos: flores tropicais (ou flores de corte), rosas, plantas ornamentais, bulbos, folhagens (usado para ornamentação devido ao colorido e beleza de suas folhas) e flores temperadas (ALMEIDA, 2006).

O consumo mundial de flores cresceu de forma significativa ao longo dos anos, fazendo do setor um agronegócio cada vez maior e promissor. De acordo com o atual presidente da Câmara Setorial de Flores do Ceará, Gilson Gondim, em palestra no Seminário da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Estado do Ceará, (X Agroflores, 2008), *“O agronegócio de flores é um segmento com boas perspectivas e que gera riqueza e renda”*.

O destaque principal de consumo se dá aos países europeus, que além de se preocuparem com o bem estar no seu ambiente de convivência, exigem extrema qualidade do produto adquirido. O Brasil é o oposto dos países europeus, pois não é tão exigente com

relação à qualidade do produto. O consumo no mercado brasileiro é tido como sazonal, pois está diretamente ligado somente a datas comemorativas, como dia das mães, dia dos namorados, dia da secretária, finados, natal, dentre outros.

Uma característica desafiante do mercado de flores é a necessidade constante de novidades, sejam elas em espécies ou em variedades de formas, cores e texturas. Para isso a exigência de excelência na qualidade não é mais um diferencial e, sim, uma obrigação que faz atualmente do setor um campo altamente competitivo, levando o floricultor a buscar profissionalização e *know-how* técnico especializado, que possibilitará garantia do sucesso da produção deste agronegócio em todos os elos da sua cadeia produtiva, desde o fornecimento dos insumos, passando pela produção e no manejo na pós-colheita. Por ser um produto bastante delicado, frágil, perecível e de alto valor agregado, um sistema de transporte e distribuição eficaz se faz necessário. Além disso, as flores apesar de leves ocupam um grande volume, com isso sua logística é sempre complicada, em decorrência do fato de que são extremamente sensíveis a mudanças climáticas e a manipulação humana, envolvendo altos custos.

### **3.2. A agrofloricultura no âmbito internacional, nacional e local**

A grande diversidade e a amplitude de climas e solos além da possibilidade do cultivo protegido, são fatores que indicam a viabilidade de expansão do cultivo de inúmeras espécies de flores e plantas ornamentais de diversas origens no âmbito internacional, nacional e local. Diante dessa diversidade, faz-se necessário analisar cada âmbito floricultor.

#### **3.2.1. A agrofloricultura em escala mundial**

O comércio mundial de flores e plantas ornamentais gira em torno principalmente dos mercados da Europa, América do Norte, Ásia, África e América do Sul, cada um com suas peculiaridades próprias em relação aos aspectos comerciais e de consumo.

De acordo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2007), a produção mundial de flores ocupa uma área estimada de 190 mil hectares, movimentando cerca de US\$ 16 bilhões por ano na produção e cerca de US\$ 44 milhões por ano no varejo (Tabela 2).

A demanda por produtos da floricultura continua crescendo em todo o mundo, mas na sua maioria, a produção vem crescendo mais rapidamente que o consumo, gerando uma competição por melhores ofertas de preços.



Indicadores/Ano	2007
Área cultivada (mil/hectare)	190
Valor da produção (US\$ bilhões/ano)	16
Vendas no varejo (US\$ milhões)	44

TABELA 2 - Indicadores da floricultura mundial, 2007

Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), 2007

Atualmente, a União Européia que é composta por 27 países (Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Finlândia, Grécia, Holanda, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido, dentre outros) é o principal mercado consumidor mundial *per capita* de flores do mundo. O destaque maior na Europa se dá à Holanda, que atualmente é o maior exportador de flores de corte do mundo, exportando cerca de 58,2% da sua produção, e o maior na produção de flores, cerca de 60%. Além disso, é também considerado o maior distribuidor logístico na Europa e em diversas partes do mundo (MAPA, 2007).

Conforme MAPA (2007), o mercado americano, além de exigente na qualidade e procedência do produto, é também bastante complexo em relação à logística de distribuição, pois para os americanos, preço competitivo é apenas uma condição *sine qua non* para acesso. Qualidade do produto, regularidade no abastecimento e credibilidade para manter contratos nos termos burocraticamente fixados, são elementos essenciais para se inserir e se expandir no mercado norteamericano, no qual a participação brasileira é insignificante.

O Japão, maior mercado de flores da Ásia, produz 82% das flores de corte consumidas no próprio país, e mesmo assim, se posiciona como grande e crescente importador, não apenas em razão da expansão do mercado doméstico, como também da queda da própria produção. Na Ásia, há também o mercado chinês, que atualmente enfrenta dificuldades em decorrência do custo elevado de movimentação do produto, da estrutura precária de distribuição nas cidades, da não existência de subsídios do governo aos pequenos produtores e a falta de tecnologia avançada que não estão adequadas às exigências necessárias para executar a exportação (MAPA, 2007).

De acordo MAPA (2007), os países da América Central e do Sul, considerados países em desenvolvimento, são os que mais se destacaram no aumento da produção de flores acima da média, por vários fatores: custos de produção menores, clima favorável, baixos salários e baixos custos de transportes. O Equador vem ganhando competitividade no mercado mundial, principalmente no comércio de rosas. A Costa Rica é o terceiro país que mais exporta folhagens na América Latina, grande parte delas produzidas por empresas

norte-americanas instaladas nesse país, que são responsáveis pela comercialização nos Estados Unidos. O destaque maior é para a Colômbia, na produção de rosas, cravos e crisântemos, em que cerca de 98% da sua produção é exportada, destes, 60% vão para o seu maior mercado, os Estados Unidos. A Colômbia, Equador e Peru, juntos, atendem 29% do mercado europeu. O desempenho desses três países tanto na Europa, e da Colômbia nos Estados Unidos, se dá pela isenção tarifária na exportação de flores. Com essa política de cooperação, a Colômbia se tornou atualmente o segundo maior exportador mundial de flores.

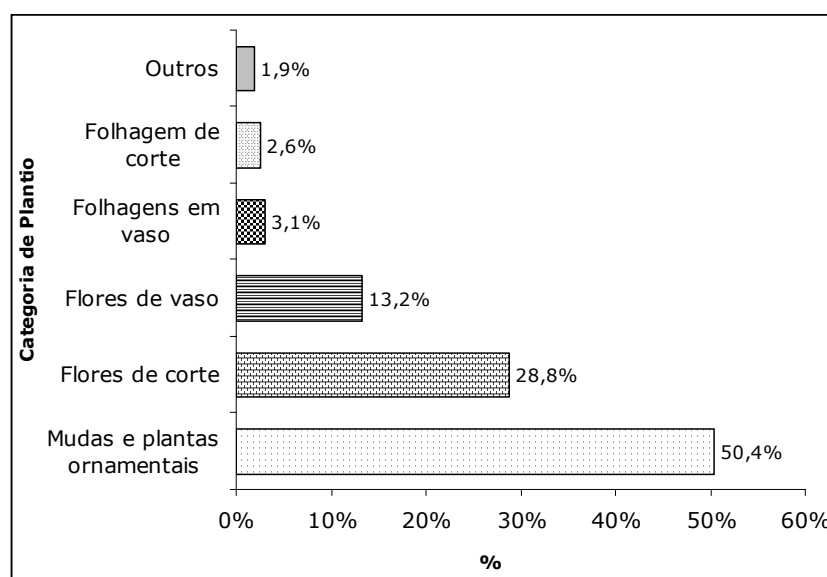
### **3.2.2. A agrofloreicultura do mercado brasileiro**

A floricultura brasileira é bastante diversificada, quando se considera a multiplicidade de seus componentes (bulbos, mudas, flores e folhagens de corte, frescas ou secas, dentre outros), além disso, é também marcada por diferenciações econômicas, políticas e sociais entre as regiões e pólos geográficos, porte dos empreendimentos e perfil dos produtores e empresas componentes dessa cadeia produtiva (MAPA, 2007).

Conforme MAPA (2007), o Estado de São Paulo pode ser considerado o berço da produção de flores no país, a partir da década de cinquenta, com os imigrantes portugueses, italianos, japoneses e mais adiante os holandeses, que com afincos mantêm até hoje empresas tradicionais com destaque nacional e internacional. A maior produção brasileira de flores e plantas ornamentais, 74,5%, está concentrada no Estado de São Paulo, registrando uma expansão por todo o país com cultivos nos Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul, Bahia, Alagoas, Pernambuco, Ceará e, também, nas regiões Centro-Oeste e Norte do Brasil.

As vantagens comparativas que o Brasil possui para o desenvolvimento da produção de flores são inúmeras, e as mais significativas são a diversidade de climas e microclimas favoráveis, a disponibilidade de terra, água, mão-de-obra barata e melhorias nas tecnologias agrônomicas, o que vem proporcionando um aumento da área cultivada, que em 2004 superou 5 mil hectares, movimentando, ao longo da cadeia produtiva, cerca de US\$ 2 bilhões por ano (ou seja, cerca de 12,5% da produção bilionária mundial).

De acordo MDIC (2008), a distribuição da área cultivada no Brasil está constituída por 50,4% de mudas e plantas ornamentais, 28,8% flores de corte, 13,2% flores em vaso, 3,1% folhagem em vaso, 2,6% folhagem de corte e 1,9% por outros produtos (Figura 7).



**FIGURA 7** - Distribuição da área cultivada (%) da agrofloricultura brasileira, por produtos, 2008

**Fonte:** Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio-Exterior (MDIC), 2008

A agrofloricultura é responsável por cerca de 40 mil empregos diretos nos demais elos de sua cadeia produtiva: fornecimento, distribuição, transporte, comércio varejista e arte floral. Esse número se amplia bastante nos períodos festivos do calendário brasileiro, ocasiões em que os quase 12 mil pontos de venda de flores e plantas ornamentais, existentes no país, necessitam aumentar a força de trabalho, ampliando o mercado para floristas e entregadores em até 100%.

As exportações brasileiras de flores e plantas ornamentais estão concentradas em quatro países: Holanda, Estados Unidos, Itália e Japão, que juntos absorvem em média 85% das exportações do Brasil. No período de 2004 a 2006, as exportações de produtos da floricultura do Brasil registraram significativa melhoria no mercado das Américas, em particular nas vendas para o Uruguai (138%), México (135%) e Canadá (230%). O desempenho foi moderado no mercado dos Estados Unidos (41%), e incipiente na Argentina (3%). Na Ásia, a posição do Brasil em relação ao mercado japonês não é confortável, pois dificuldades associadas à distância, estrutura de voos internacionais, rigor dos dispositivos fitossanitários, qualidade dos produtos e sistemas de pagamentos, restringem o acesso de fornecedores brasileiros ao país, registrando assim uma pequena redução das exportações em menos 4% (MAPA, 2007).

No ano de 2000, por meio do Convênio a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-BRASIL), implantou-se o Projeto Setorial Integrado de Promoção das Exportações de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil (Florabrasilis), com o

objetivo de promover a divulgação da floricultura nacional, viabilizando a ida de produtores, na intenção de divulgar seus produtos nas feiras e congressos da floricultura em âmbito nacional e internacional, proporcionando parcerias e comercializações significativas. Com isso, houve um aumento expressivo das exportações de flores no Brasil, provocando um saldo positivo e crescente na balança comercial, no período de 2004 a 2006, com relação às mudas, bulbos e folhagens, enquanto que para as flores de corte, os saldos foram positivos também, mas decrescentes, pois as exportações caíram e as importações aumentaram, levando a uma queda no saldo, que mesmo assim continuou positivo (Figura 8), o que evidencia a consolidação do mercado floricultor no Brasil.

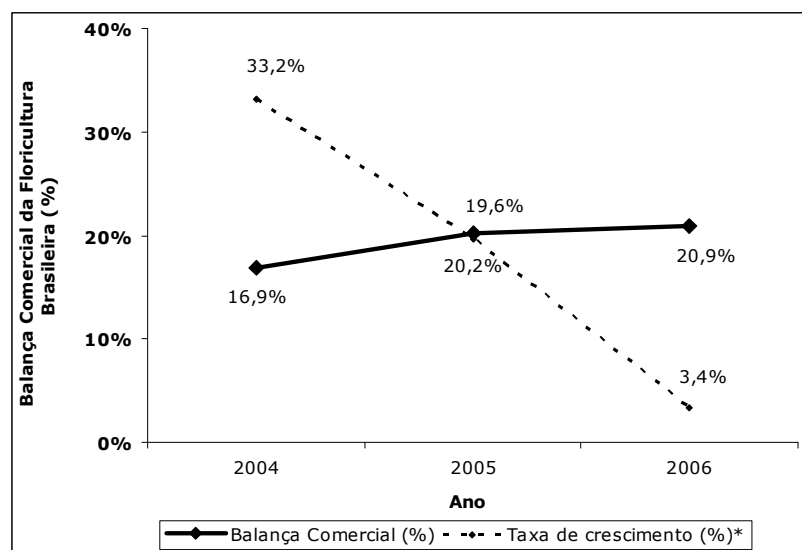
### **3.2.2.1. Os principais pólos produtivos da floricultura nacional**

De acordo MAPA (2007), os pólos de flores e plantas ornamentais da região Sudeste têm destaque para o Estado de São Paulo devido as suas características naturais existentes e importância diante do mercado competitivo. A divisão dos pólos paulistas foi feita em sete regiões de produção: a Região de Atibaia que responde por 25% da produção nacional de flores e plantas ornamentais; a Região da Grande São Paulo, no qual as comunidades de japoneses vêm se dedicando ao cultivo de flores de corte e plantas para paisagismo e forrações; a Região do Dutra em que a colônia japonesa destaca-se na produção de plantas em vaso para interiores; o Vale da Ribeira, onde o clima quente e úmido da região tem propiciado o desenvolvimento do cultivo de flores tropicais, com destaque para os antúrios e helicônias; a Região do Paranapanema que se destaca pela produção de flores de corte e comercialização através de leilões de parte da sua produção; a Região de Campinas, onde se encontra o Mercado Permanente de Flores e Plantas Ornamentais, o maior da América Latina, e o melhor centro de comercialização de flores e plantas do Brasil, recebendo mensalmente compradores das cinco regiões do Brasil e dos mais variados ramos atacadistas, supermercados, floriculturas, viveiristas, paisagistas, decoradores, *garden centers*, hotéis, restaurantes, entre outros; e a Região de Holambra, que é o principal centro de desenvolvimento da floricultura no Brasil e é conhecida como a capital nacional das flores. Nessa região existem mais de 300 produtores, atacadistas e distribuidores de flores e os principais fabricantes e fornecedores de insumos, tecnologia e mudas de propagação.

De acordo do site <http://www.turismoholambra.com.br>, acessado em 04 de Outubro de 2009, a Estância Turística de Holambra conquistou o título de "Cidade das Flores" graças ao trabalho e persistência dos pioneiros holandeses que se instalaram na antiga Fazenda Ribeirão após o final da Segunda Grande Guerra Mundial. No entanto, a partir da

década de 1960 as flores e plantas surgiram como uma opção rentável para os imigrantes holandeses radicados na antiga Fazenda Ribeirão, passando a ocupar lugar de destaque entre os produtores que forneciam à Cooperativa Agropecuária Holambra (CAPH). Técnicas especiais de plantio e cultivo, como as produções em estufas, trazidas diretamente da Holanda foram determinantes para que a produção local de flores e plantas atingisse níveis de qualidade altíssimos, semelhantes ao europeu, e conquistasse definitivamente todo o mercado brasileiro. A partir da implantação do sistema de comercialização através dos leilões, conhecido como *Veiling*, a produção de flores e plantas aumentou e se expandiu, inclusive, para o mercado externo, levando o nome de Holambra além das fronteiras brasileiras e firmando nacionalmente o *status* de Cidade das Flores a esse jovem município, que é responsável por aproximadamente 40% da comercialização nacional do setor. Desde 1981 a grande vitrine dessa história de vencedores é a Expoflora, que acontece durante o mês de setembro, é reconhecida em todo o Brasil e é considerada a maior Festa das Flores da América Latina.

O pólo de Minas Gerais tem excelentes condições para o cultivo de flores e plantas ornamentais, que atende apenas o mercado interno, os mercados paulistas e nordestinos, e as exportações ocorrem em menor escala.



**FIGURA 8** - Balança Comercial da floricultura brasileira (%) e Taxa de crescimento (%), 2004 a 2006

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio-Exterior (MDIC), 2008

\* Com relação ao ano anterior

O Estado do Rio de Janeiro se destaca nas exportações da floricultura nacional com as orquídeas e as bromélias. Suas áreas cultivadas estão concentradas nas regiões serranas do Estado, com destaque para Nova Friburgo, Petrópolis, Sumidouro e Bom Jardim. O Rio de Janeiro produz apenas 20% do que consome, os outros 80% atende ao mercado

paulista por meio de atacadistas. A produção fluminense é bastante pulverizada com venda direta pelo produtor, ou por meio de atravessadores. A falta de uma central de distribuição moderna, limitada organização dos produtores e deficiente assistência técnica são entraves para o crescimento do setor.

O Estado do Espírito Santo dispõe de grande variedade de orquídeas e um clima propício para o cultivo de flores tanto tropicais quanto temperadas. Entretanto, sua floricultura é pouco estruturada, 80% das espécies comercializadas em território capixaba vem do município de Holambra, em São Paulo.

Na região Sul, o destaque maior é para Santa Catarina que pela sua topografia e clima subtropical e temperado, permite uma produção de flores variadas e de qualidade, desde as tropicais até as coníferas e várias espécies de clima temperado. O Estado tem cerca de 300 produtores. Os maiores problemas do setor no Estado concentram-se na falta de profissionalização, na carência de entidades de apoio para auxiliar no atendimento das atuais demandas e a adoção de tecnologias rudimentares.

O Rio Grande do Sul vem se destacando na produção de flores e plantas de forração e é autossuficiente no fornecimento de insumos e de plantas prontas. É também o Estado com maior consumo *per capita* de flores e plantas do Brasil, e sua produção está voltada, predominantemente, ao consumo interno. O Paraná se destaca pelo nível tecnológico, estrutura e qualidade dos produtos e também no aumento da área coberta, diversificando a sua produção com flores de vaso e de corte.

No Centro-Oeste, o destaque é para o Estado do Goiás, que mesmo assim ainda é pouco desenvolvido, e seus produtos são comercializados, em sua maioria, em Brasília.

A região Norte é evidenciada pela região amazônica, que é um celeiro natural de flores e plantas exóticas, como a vitória-régia com propriedades fitoterápicas, cosméticas e ornamentais. A produção local está voltada para o consumo interno nas áreas de paisagismo, jardinagem e decoração. O Estado do Pará tem a floricultura como uma atividade comercial recente. A produção está concentrada na região metropolitana de Belém e a produção é carente de mão-de-obra qualificada, de uma assistência técnica eficiente, de mudas de qualidade e de uma boa logística de distribuição.

A região nordeste tem destaque para a maioria dos Estados que a constituem, dentre eles o Estado do Pernambuco combina características geográficas de clima tropical, terras de baixios com várzeas, lagos (litoral) e planaltos, com um ambiente institucional favorável.

O Estado pernambucano é o primeiro produtor nacional de flores tropicais e o quinto de flores de clima temperado.

O Estado de Alagoas, desde 2001, consolidou-se como um exportador do produto da floricultura, tendo a Inglaterra como o primeiro e principal parceiro comercial. O escoamento para o mercado interno e externo é realizado no próprio aeroporto de Maceió.

A floricultura baiana é relativamente recente e com grandes problemas para a comercialização, pois os poucos atacadistas que existem estão na capital, Salvador, o que do ponto de vista econômica, o serviço de entrega não compensa.

Os outros Estados do Nordeste (Maranhão, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe) ainda tem a produção tímida frente aos outros Estados da região (MAPA, 2007).

### **3.2.3. O atual cenário competitivo da floricultura no Ceará**

O Estado de Ceará está situado na região Nordeste do Brasil, possuindo uma área de 148.825,6 Km<sup>2</sup>, o que equivale a 9,57% da área pertencente à Região Nordeste. No que tange a divisão políticoadministrativa, o Estado é composto por 184 municípios e 806 distritos. A regionalização dos municípios adotada pela Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG) é composta por 8 microrregiões e macrorregiões de planejamento e 20 regiões administrativas. A quantidade populacional no Estado é de 8.217.085 habitantes, sendo que 75% delas vivem em áreas urbanas. Mais de 99% da população que vive nas áreas urbanas e mais de 90% da população da zona rural têm acesso à energia elétrica em seus domicílios. Nas cidades, 91% da população têm acesso à água tratada. Com um Produto Interno Bruto (PIB) calculado em mais de R\$ 45 bilhões de reais, o Ceará também possui a segunda maior economia da Região Nordeste do Brasil. Com fortes atrativos turísticos, contando com mais de 2 milhões de visitantes por ano, o setor de serviços é o que compreende a maior parte da riqueza gerada no Ceará: 70,91%. O setor da Indústria gera outros 23,07% da riqueza e a Agropecuária 6,02% (GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, 2009).

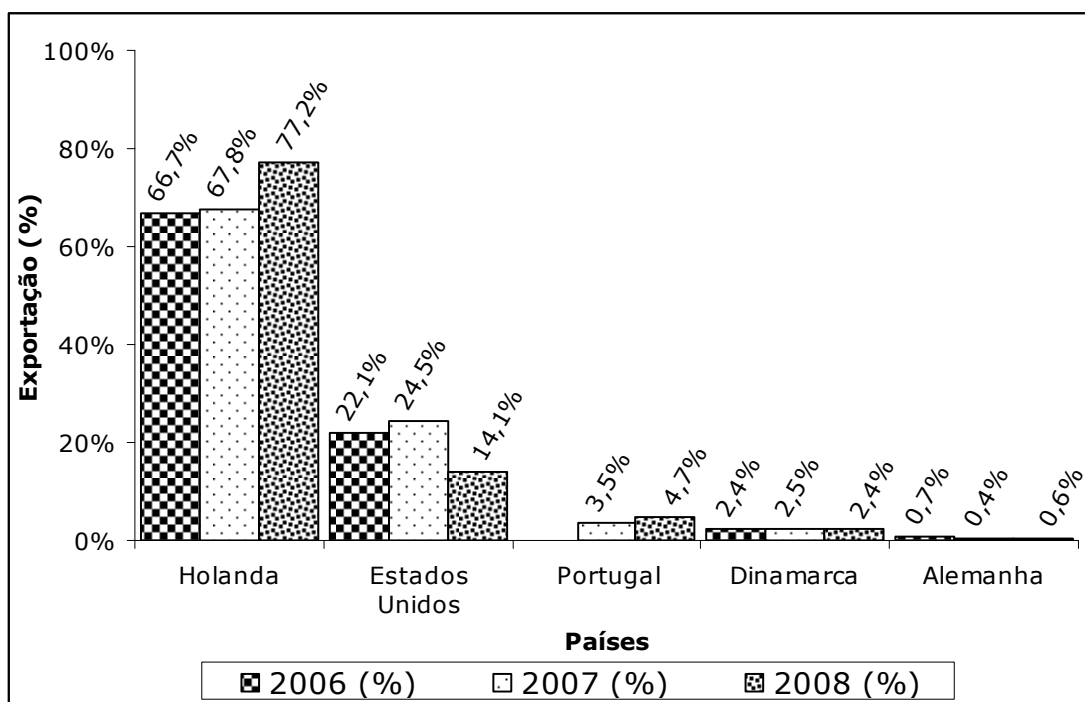
Rocha (2006) afirma que a economia cearense é baseada na agricultura (frutas, algodão, arroz, feijão, milho e mandioca), na indústria (calçados, tecidos, agroindústria), na pecuária (aves, bovinos, caprinos e ovinos), no extrativismo (ceras vegetais, urânio, granito, fosfato, pedras preciosas e semipreciosas, sal) e no turismo. O *agribusiness* cearense vem se destacando ano a ano com o *mix* de produtos cultivados, dentre eles as flores, que entrou no cenário de forma significativa em 1999.

Além das vantagens naturais existentes no Estado, Almeida e Bianchi *et al.* (2006) afirmam que toda essa infraestrutura viabilizou investimentos de várias instituições como o

Governo do Estado do Ceará; o Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE); o Banco do Nordeste do Brasil, que de acordo o X Agroflores (2008), apóia o setor com 120 milhões de reais por ano, através do crédito e da pesquisa; a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA); o Centro de Ensino e Tecnologia do Estado do Ceará (CENTEC-CE); a Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará (NUTEC); dentre outros.

Portanto, com tantos apoios institucionais e pela riqueza natural existente no Estado, o crescimento da agrofitoricultura no Ceará, no mercado interno e, principalmente no mercado externo, em especial a Europa, que atualmente é o seu maior consumidor, foi bastante significativo nos últimos anos, conforme visto na Figura 9.

Mesmo com todas essas contribuições que viabilizam o sucesso da produção de flores no Estado, não se deve esquecer também da política visionária e agressiva de *marketing* adotada pelo governo estadual, com a criação de marcas de qualidade (Figura 10) que garantem ao consumidor confiança em adquirir o produto cearense.



**FIGURA 9** - Evolução da floricultura no Ceará ao longo dos anos de 2006 a 2008

**Fonte:** Instituto Agropolos (2008)





**FIGURA 10** - Marcas da floricultura cearense  
**Fonte:** Instituto Agropolos (2006)

De acordo com MAPA (2007), existe no Ceará um número significativo de organizações de produtores, como por exemplo a Associação dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais do Estado do Ceará (AFLORA), a Associação dos Produtores de Flores do Maciço de Baturité (CONFLOR), a Associação de Floricultores, Olericultores e Fruticultores da Serra da Ibiapaba (ASFOF) e a Associação de Produtores de Flores e Plantas Ornamentais da Região do Cariri (CARIRIFLORA), que conseguem conduzir e melhorar os processos de produção e vendas no mercado interno e externo.

A produção de flores está difundida em quatro das seis regiões do Ceará denominadas agropolos: Agropolo Metropolitano (Paracuru, Paraipaba, Horizonte, Maranguape, Aquiraz, Eusébio, Pindoretama, Caucaia, Pecém, Fortaleza, Paracuba e Trairi); Agropolo Ibiapaba (São Benedito, Ubajara, Tianguá, Guaraciaba do Norte e Ibiapina); Agropolo Maciço de Baturité (Pacoti, Baturité, Redenção, Guaramiranga, Mulugu e Aratuba); e por fim, o Agropolo Cariri (Crato, Juazeiro do Norte, Jardim e Barbalha). Esses quatro agropolos contam com adequada disponibilidade de água, de infraestrutura (estradas, energia, comunicação, transportes) e viabilidade social (escolas, hospitais, lazer).

A região produtora de flores denominada metropolitano (Figura 11), responde por 56,5% da área voltada para a produção de flores e plantas ornamentais no Estado do Ceará, sendo considerada a maior. A região da serra da Ibiapaba é responsável por 23,2%, onde estão localizados os projetos de produção de rosas e outras temperadas (Figura 12). O agropolo do maciço de Baturité (Figura 13), apesar de ser constituído em sua grande parte por áreas de proteção ambiental, responde por 16,8%, com uma grande quantidade de pequenas propriedades, e por fim, a região do Cariri (Figura 14) que responde com apenas 3,5%, produção menor ocasionada pela localização distante do maior mercado consumidor (Fortaleza) e do Aeroporto Internacional Pinto Martins, o que a impede de escoar com maior facilidade seus produtos para o mercado externo, fazendo com que os produtores desta região comercializem seus produtos no mercado do Crato, Juazeiro do Norte, Paraíba, Pernambuco, sul do Piauí e sul do Maranhão (BIANCHI *et al*, 2006).

Agropolo	Municípios	Área cultivada (m <sup>2</sup> )	Produtos
<b>Metropolitano</b> (1.192.500 m <sup>2</sup> ) 56,5%	Paracuru	330.000	Ananás ornamental
	Paraipaba	300.000	Bulbos e flores tropicais
	Horizonte	160.000	Ananás ornamental, crisântemo, flores tropicais e folhagens
	Maranguape	125.000	Áster, alameda, begônia, cravínia, crisântemo, flores tropicais, folhagens, gérbera, orquídea, plantas ornamentais, samambaia, tango e vinca
	Aquiraz	113.800	Ananás ornamental, flores tropicais, folhagens, plantas ornamentais e solidago
	Eusébio	78.200	Plantas ornamentais
	Pindoretama	25.000	Ananás ornamental e Plantas ornamentais
	Caucaia	20.000	Plantas ornamentais
	Pecém	20.000	Plantas ornamentais
	Fortaleza	10.000	Plantas ornamentais
	Pacatuba	10.000	Flores tropicais
Trairi	500	Flores tropicais e folhagens	

FIGURA 11 - Descrição da floricultura no agropolo metropolitano e área cultivada (m<sup>2</sup>)

Fonte: SEAGRI-CE apud Bianchi et al. (2006)

Agropolo	Municípios	Área cultivada (m <sup>2</sup> )	Produtos
<b>Ibiapaba</b> (489.000 m <sup>2</sup> ) 23,2%	São Benedito	324.000	Áster, crisântemo, girassol, rosas e tango
	Ubajara	119.000	Áster, callas, curcuma, gérbera, gypsophila, rosas e tango
	Tianguá	30.000	Crisântemo, folhagens e tango
	Guaraciaba do Norte	15.000	Crisântemos e plantas ornamentais
	Ibiapina	10.000	Plantas ornamentais

FIGURA 12 - Descrição da floricultura no agropolo Ibiapaba e área cultivada (m<sup>2</sup>)

Fonte: SEAGRI-CE apud Bianchi et al. (2006)

Agropolo	Municípios	Área cultivada (m <sup>2</sup> )	Produtos
<b>Maciço de Baturité</b> (354.400 m <sup>2</sup> ) 16,8%	Pacoti	129.000	Áster, copo-de-leite, flores tropicais, folhagens, samambaia, sempre-viva e plantas ornamentais
	Baturité	100.000	Crisântemo, flores tropicais, forrações, kalanche e orquídeas
	Redenção	70.000	Flores tropicais
	Guaramiranga	45.500	Crisântemo e flores tropicais
	Mulugu	5.000	Plantas ornamentais e samambaia
	Aratuba	4.900	Crisântemo, gypsophila e rosas

FIGURA 13 - Descrição da floricultura no agropolo Maciço de Baturité e área cultivada (m<sup>2</sup>)

Fonte: SEAGRI-CE apud Bianchi (2006)

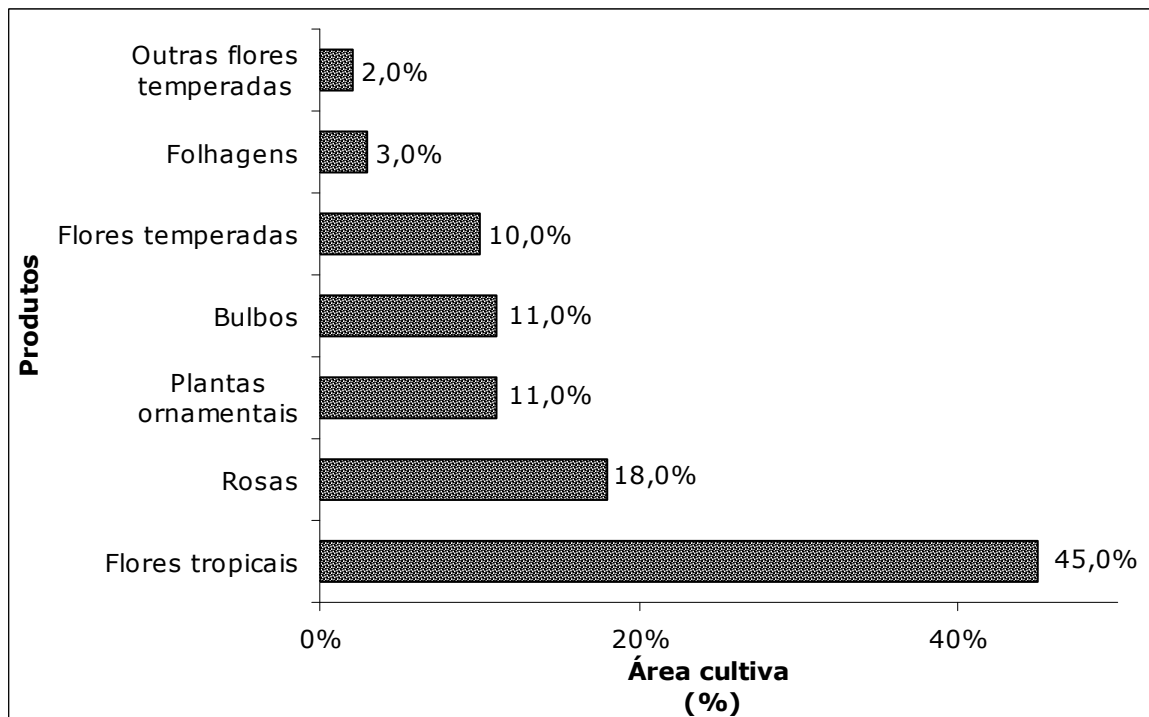
Agropolo	Municípios	Área cultivada (m <sup>2</sup> )	Produtos
<b>Cariri</b> (73.350 m <sup>2</sup> ) 3,5%	Crato	30.850	Boca-de-leão, crisântemo, flores tropicais, folhagens, <i>gérbera</i> , <i>gypsophila</i> , gladiólo, girassol, <i>lisianthus</i> , palmeira, plantas ornamentais, samambaia e tango
	Juazeiro do Norte	20.000	Plantas ornamentais
	Jardim	17.500	Áster, crisântemo, gladiólo, plantas ornamentais, rosas, tango e samambaia
	Barbalha	7.000	Plantas ornamentais e samambaia

**FIGURA 14** - Descrição da floricultura no agropolo Cariri e área cultivada (m<sup>2</sup>)

Fonte: SEAGRI-CE *apud* Bianchi *et al.* (2006)

A configuração da área cultivada pela agrofloricultura no Ceará, por tipo de espécies produzidas é demonstrada na Figura 7 (BIANCHI *et al.*, 2006).

De acordo com Almeida (2006), o setor da floricultura no Ceará é bastante diversificado em seis grandes grupos, com mais de 200 espécies de flores, folhagens e plantas ornamentais, conforme o Figura 15 e Fotos tiradas de produtores pertencentes ao agropolo Maciço de Baturité (Figuras 17 a 24).



**FIGURA 15** - Área cultivada (%) por tipo de cultura, da floricultura cearense

Fonte: SEAGRI-CE *apud* Bianchi *et al.* (2006)

<b>Cultura</b>	<b>Espécies</b>	<b>Nome científico</b>	<b>Grupo</b>
<b>Bulbos</b>	Amarílis	<i>Hippeastrum hybridum</i>	Vaso <sup>1</sup>
	Caládio	<i>Caladium sp</i>	
<b>Flores tropicais</b>	Abacaxi ornamental	<i>Ananás lucidus, Ananás bracteatus, Ananás nanus</i>	Corte e Vaso <sup>2</sup>
	Alpínia	<i>Alphinia purpurata</i>	Corte
	Antúrio	<i>Anthurium andreanum</i>	Corte
	Bastão do Imperador	<i>Etingera elatior</i>	Corte
	Costus	<i>Costus sp.</i>	Corte
	Heliconias	<i>Heliconia sp.</i>	Corte
	Sorvetão	<i>Zingiber spectable</i>	Corte
<b>Flores temperadas</b>	Áster	<i>Aster sp</i>	Corte
	Ciclâmen	<i>Cyclamen persicum</i>	Vaso
	Crisântemo	<i>Dendranthema grandiflorum</i>	Corte e Vaso
	Estatice	<i>Limonium sinuatum</i>	Corte
	Gérbera	<i>Gerbera jamesonii</i>	Corte
	Gypsophila	<i>Gypsophila paniculata</i>	Corte
	Gladíolo	<i>Gladiolus hortulanus</i>	Corte
	Lírio	<i>Lilium sp</i>	Corte
	Lisianthus	<i>Eustoma grandiflorum</i>	
	Tango	<i>Solidago sp</i>	Corte
<b>Folhagens</b>	Cordeline	<i>Cordilynes terminalis</i>	Paisagismo
	Dracenas	<i>Dracena sp</i>	Paisagismo
	Filodendro	<i>Philodendrum sp</i>	Paisagismo
	Junco	<i>Juncus sp</i>	Paisagismo
	Monstera	<i>Mosntera deliciosa</i>	Paisagismo
	Pandanus	<i>Pandanus sp</i>	Paisagismo
	Papirus	<i>Cyperus papyrus</i>	Paisagismo
	Pleomele	<i>Pleomele reflexa</i>	Paisagismo
	Palmeiras areca	<i>Dypsis lutescens</i>	Paisagismo
	Cyca	<i>Cyca revoluta</i>	Paisagismo
	Molambo	<i>Caryota mitis</i>	Paisagismo
	Phoenix	<i>Phoenix roebelenii</i>	Paisagismo
	Ralphis	<i>Raphis excelsa</i>	Paisagismo
<b>Rosas</b>	Ambiance		Corte
	Avalanche (brancas)		Corte
	Carole		Corte
	Dolce Vita		Corte
	Salmone		Corte
	Senna		Corte
	Tresor 2000		Corte

**FIGURA 16** - Grupo de flores cultivadas no Ceará, por grupo e espécie

**Fonte:** Almeida (2006)

<sup>1</sup>cultivadas ou comercializado em recipientes (vasos) de barro ou plástico

<sup>2</sup>utilizadas em decoração de ambientes, arranjos florais e festas, dentre outros



**FIGURA 17 - Lisianthus** (Flor temperada)  
*Início do cultivo*  
**Fonte:** Freitas, 2008 (Sítio Rosas de Aningas, Registro próprio)



**FIGURA 18 - Lisianthus** (Flor temperada)  
*Em desenvolvimento*  
**Fonte:** Freitas, 2008 (Sítio Rosas de Aningas, Registro próprio)

De acordo consultores do SEBRAE-CE (2009), existem aproximadamente 215 unidades produtoras formais e informais no Ceará, sendo 5 de grande porte (500 funcionários ou mais), 10 de médio porte (entre 100 e 499 funcionários) e 200 microempresas (até 19 funcionários). Levantamentos realizados pela SEAGRI-CE indicam a existência, em todo o Estado, de 150 produtores formais. No segmento varejista, a partir de informações disponíveis nas listas telefônicas (2008), foram identificadas 130 comerciantes, aproximadamente.



**FIGURA 19 - Lisianthus** (Flor temperada)  
*Em ponto de corte*  
**Fonte:** Freitas, 2008 (Sítio Rosas de Aningas, Registro próprio)



**FIGURA 20 - Gypsophila** (Flor temperada)  
**Fonte:** Freitas, 2008 (Sítio Rosas de Aningas, Registro próprio)

O mercado varejista é formado basicamente por floriculturas, decoradores, funerárias, supermercados, floras (*garden center*) e outros estabelecimentos de venda de flores e plantas. O elo entre varejistas e produtores é feito mediante a intermediação de alguns

atravessadores, ou através da venda direta do produtor ao mercado local. Todavia, vale ressaltar que ao escolher o mercado local para comercialização, o produtor encontrará algumas dificuldades marcantes, como a existência de uma baixa demanda *per capita* pelo produto, uma inadequação espacial do comércio varejista, a pouca expressividade nas ações de promoção e *marketing* ao consumo do vegetal, e um dos maiores gargalos, de acordo com pequenos produtores do Estado, que é a consideração que o consumidor interno tem de que o produto é supérfluo.

O Ceará entra na concorrência do bilionário mercado internacional de exportação de flores mediante, dentre outros fatores, a sua localização geográfica estratégica próxima dos grandes centros consumidores da Europa e dos Estados Unidos, conforme mostra a Figura 6. De acordo com Rocha (2006), essa proximidade é um fator importante que contribui para redução dos investimentos, dado que o encurtamento das distâncias torna os custos do frete mais reduzidos.

O Jornal Diário do Nordeste (2009) publicou que o Aeroporto Internacional Pinto Martins, em Fortaleza, apesar da localização estratégica em relação a outros estados brasileiros, não é mais um grande escoador de mercadorias da floricultura cearense. Atualmente, os produtores da floricultura cearense estão exportando suas mercadorias por outros estados do Brasil, como São Paulo, por exemplo. O problema, segundo empresários do setor, seria a quantidade, ainda pequena, de vôos regulares da capital cearense com destino a outros países, sobretudo, os da Europa. Segundo o referido Jornal, partindo de Fortaleza, só existe um vôo direto para Amsterdã, na Holanda, o maior importador da floricultura cearense.

Outro problema que os produtores de flores enfrentam é a inexistência de aviões cargueiros e a presença de aeronaves mistas, em que o produtor tem que disputar espaço para acomodar a sua produção com bagagens de passageiros. O exportador paulista está levando vantagem nesse gargalo que o produtor cearense enfrenta. Não só ele, mas os produtores da África, Colômbia e Equador que são países que investem muito na logística.

Mesmo diante desses problemas, o aeroporto internacional Pinto Martins é o primeiro e único do país a possuir uma moderna câmara refrigerada exclusiva para flores, que pode ser utilizada pelos produtores do Estado para acondicionar a produção (Figura 25).

O Novo Terminal de Cargas do Aeroporto Pinto Martins, em Fortaleza, no Ceará, inaugurado em Julho de 2009, segundo o Jornal Diário do Nordeste (2009), está edificado em uma área de aproximadamente nove mil metros quadrados, o que aumentará em dez vezes a capacidade de armazenamento e manuseio de cargas, de 500 toneladas para cinco mil toneladas ao ano. O terminal passará a ser área alfandegária, autorizada a operar com

importação e exportação de mercadorias. As cargas domésticas continuarão sendo armazenadas nos galpões das próprias empresas transportadoras, já as cargas internacionais serão armazenadas exclusivamente no TECA, onde passam pela fiscalização da Receita Federal, Anvisa e Ministério da Agricultura.



**FIGURA 21 - *Gérbera* (Flor temperada)**  
**Fonte:** Freitas, 2008 (Sítio Rosas de Aningas, Registro próprio)



**FIGURA 22 - *Ciclâmen* (Flor temperada)**  
**Fonte:** Freitas, 2008 (Sítio Rosas de Aningas, Registro próprio)



**FIGURA 23 - *Helicônia* (Flor tropical)**  
**Fonte:** Rocha (2006)



**FIGURA 24 - *Rosa***  
**Fonte:** Freitas, 2008 (Sítio Rosas de Aningas, Registro próprio)

Uma outra infraestrutura que o Estado possui e que garante o escoamento de alguns dos tipos de produtos da floricultura cearense, como os bulbos e algumas mudas, é o Complexo Industrial Portuário do Pecém, que tem o objetivo de fortalecer e dar sustentabilidade ao crescimento do parque industrial do Ceará e do Nordeste, possibilitando a promoção de atividades industriais integradas. Trata-se de um porto *off-shore* com capacidade para receber navios de grande calado, atrelado a um sistema intermodal de carga e, ainda, extensa área de proteção ambiental em sua periferia (Figura 27).



**FIGURA 25** - Mercados consumidores de flores com relação à Fortaleza, Ceará  
**Fonte:** Instituto Agropolos (2006)



**FIGURA 26** - Câmara frigorífica para exportação de flores  
**Fonte:** SEAGRI-CE *apud* Rocha (2006)

Com toda essa infraestrutura, vantagens naturais e ajudas institucionais existentes no mercado de flores no Ceará, a renda bruta na exportação de flores, no ano de 1999, foi de 64 mil dólares, saltando em 2007 para quase 5 milhões de dólares. A Colômbia, que atualmente é o segundo maior exportador de flores do mundo, fechou o ano de 2006 com apenas 800 mil dólares, 84% a menos em comparação ao Brasil. De acordo com o Diário do Nordeste (2008), embora estes números possam parecer tímidos frente às exportações de outros setores, como o de frutas, por exemplo, que foi de US\$ 49,5 milhões em 2006, o Estado ocupa a segunda posição em exportação de produtos da floricultura nacional, ficando atrás apenas de São Paulo, e em primeiro lugar quando se trata, especificamente, de rosas, pois de todas as rosas exportadas no Brasil em 2007, 81,2% saíram do Ceará, especialmente da região da Serra da Ibiapaba. De acordo com a consultora Ticiania Batista, do Instituto Agropolos (2008), essa posição de destaque nacional na exportação de rosas faz do Ceará uma região competitiva frente a outros Estados e até mesmo a outros países produtores.





**FIGURA 27:** Terminal Portuário do Pecém, São Gonçalo do Amarante, Ceará  
**Fonte:** Freitas, 2007 (Registro próprio)

De acordo com alguns técnicos e especialistas em mercado de flores presentes no X Agroflores (2008), a cadeia produtiva de flores do Ceará, entre os anos de 2005 e 2008, foi marcada pelo aumento significativo na exportação do bulbo para a Holanda e Estados Unidos, em especial o bulbo de amarílis (Figura 28), um tipo de flor (Figura 29) que cresce e se desenvolve no calor e que após o corte só sobrevive no frio. De acordo com o Instituto Agropolos (2008), o Ceará é vice-líder na exportação de bulbos. Atualmente a produção mais significativa deste tipo de flor está concentrada na região da Paraipaba (litoral oeste), pertencente ao agropolo metropolitano, com a Companhia de Bulbos do Ceará (CBC). A primeira justificativa para esse aumento, é a facilidade de escoamento do produto pelo modal marítimo através do Porto do Pecém, cerca de 50 km de distância da área produtora, conseguindo escoar cerca de 139 mil bulbos. O segundo fator, é o clima, que garante maior segurança para trabalhar com esse tipo de flor, pois o sol é constante praticamente o ano todo, sendo uma vantagem competitiva na produção, pois São Paulo que é considerado o maior produtor de bulbos do Brasil, tem um grande problema a enfrentar, pois o frio induz a planta a soltar a flor, diminuindo assim o ciclo de vida dela e prejudicando a exportação. Já os bulbos escoados do Ceará, especificamente da Paraipaba, quando chegam à Europa, são postos em jarros, sofrem choques térmicos com a baixa temperatura e se transforma em flor, sendo vendidos assim aos consumidores (O POVO, 2007).

De acordo com o MDIC (2008), as exportações em 2007 alcançaram a cifra recorde de 160,6 milhões de dólares. Destes, de acordo a Câmara Brasil Portugal/Ceará (2008), US\$ 6,77 milhões (4,2%) foi da floricultura brasileira, contribuindo assim para o saldo positivo da balança comercial.



**FIGURA 28** - Bulbo de *Amarílis*  
**Fonte:** Rocha (2006)



**FIGURA 29** - Flor de *Amarílis*  
**Fonte:** O Povo (2007)

A produção da floricultura cearense teve como principal destino, em 2007, a Holanda (78,4%), Estados Unidos (7,5%), Portugal (6%) e Outros países, como a Alemanha, Dinamarca, França e Inglaterra, que juntas somaram 8,1% das exportações.

O Ceará, em quase sua totalidade, é importador de insumos, mudas, sementes, e adubos. Em menor escala, importa fertilizantes, materiais para construção das estufas (estruturas metálicas, plásticos e tela para cobertura), vasos para o plantio, material para embalagem, como plásticos e caixas padronizadas. Seus principais fornecedores estão localizados em outros Estados brasileiros, principalmente em São Paulo, e em outros países com tradição na produção de flores, como a Colômbia, Equador e Holanda. Com isso, o valor médio importado totalizou uma soma de 220.286 mil dólares, entre os anos de 1996 a 2005. A independência do produtor na importação de mudas e sementes será possível através de maiores incentivos governamentais, além dos atuais existentes (MDIC, 2008).

O valor médio exportado do agronegócio floricultor no Ceará entre os anos de 1996 a 2005 foi de 378.838 mil dólares. Apesar da desvalorização do real frente ao dólar nos últimos anos, o mercado de flores no Estado proporcionou um superávit da balança comercial cearense, pela acumulação de divisas. A crise econômica mundial ocorrida no segundo semestre de 2008, não influenciou tanto no mercado da floricultura cearense, visto que a consistência do mercado não possibilita qualquer abalo a esse setor.

A abertura ao comércio internacional traz perspectivas de crescimento para o Estado do Ceará na conquista de novos mercados de flores. Grande parte do que é produzido no Ceará atende ao mercado externo, apesar de que atualmente o processo de exportação não está compensando, pois no mercado interno, principalmente Fortaleza e outros municípios do Estado (Sobral e Juazeiro do Norte), além dos Estados do Piauí, Maranhão, Rio Grande do

Norte, Pará, Brasília e São Paulo, vende-se a mesma rosa, com preço até maior que no exterior.

### **3.3. Cadeia produtiva de flores do Estado do Ceará**

A agrofloricultura tem como base a *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento) de outros agronegócios, porém com algumas distinções, pois a mesma requer do produtor um cuidado especial desde a produção até o consumidor final, visto que se trata de um produto bastante delicado, frágil, perecível e de alto valor agregado. De acordo com o glossário de logística (1998, p. 11), define-se cadeia de suprimento como uma atividade que,

Envolve as atividades logísticas internas e externas à empresa, desde os fornecedores e subfornecedores até o cliente final, considerando todas as diferenças de estratégias e metas de cada uma destas empresas, permanecendo, contudo, uma missão crítica para o sucesso destas: focalização no cliente final.

É uma cadeia pouco conhecida e quase não estudada no Brasil, e principalmente no que se refere ao Estado do Ceará (Figura 30). Entre suas especificidades pode-se considerar a alta qualidade necessária dada aos seus insumos, à produção e distribuição que deve ser rápida e eficaz. Para isso, de acordo com o SEBRAE-RJ (2003), a *Supply Chain Management* (Gestão da Cadeia de Suprimento) será eficiente ao longo do canal de distribuição se houver o compartilhamento de informações e o planejamento conjunto entre todos os diversos agentes envolvidos na cadeia.

De acordo com Tomé (2004), o início da *Supply Chain* de flores se faz com a aquisição de insumos e matérias-primas, que são adquiridos de cidades vizinhas e até mesmo de países estrangeiros, como por exemplo, no Ceará a compra de mudas de diferentes espécies provenientes de outros Estados brasileiros, em especial de São Paulo, e de outros países, como a Colômbia.

Com o crescimento da floricultura no Ceará, o setor de insumos também apresentou um incremento. Atualmente, estão instaladas no Ceará empresas de estufas galvanizadas, câmaras refrigeradas, embalagens de papelão, fertilizantes e defensivos.

Após a visita técnica feita pelo autor deste estudo às propriedades do Maciço de Baturité, conseguiu-se a informação com produtores de que a maior parte dos proprietários produtores de flores do Ceará tem curso superior e empregam, em suas propriedades, profissionais especializados e consultores nacionais e internacionais. Entretanto, a mão-de-obra operacional predominante é de baixo grau de escolaridade.

A Universidade Federal do Ceará (UFC) tem formado agrônomos voltados para atender a demanda por profissionais voltados para este agronegócio. Além da assistência acadêmica da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária do Estado do Ceará (EMBRAPA-CE) e do Centro de Ensino e Tecnologia (CENTEC-CE), o produtor também conta com laboratórios fitopatológicos e laboratório de análises de solo e foliar.

Os cuidados nesta fase, que dura de cinco a oito semanas, garantirá a boa qualidade do produto. Quando a muda está no padrão é levada para o plantio.

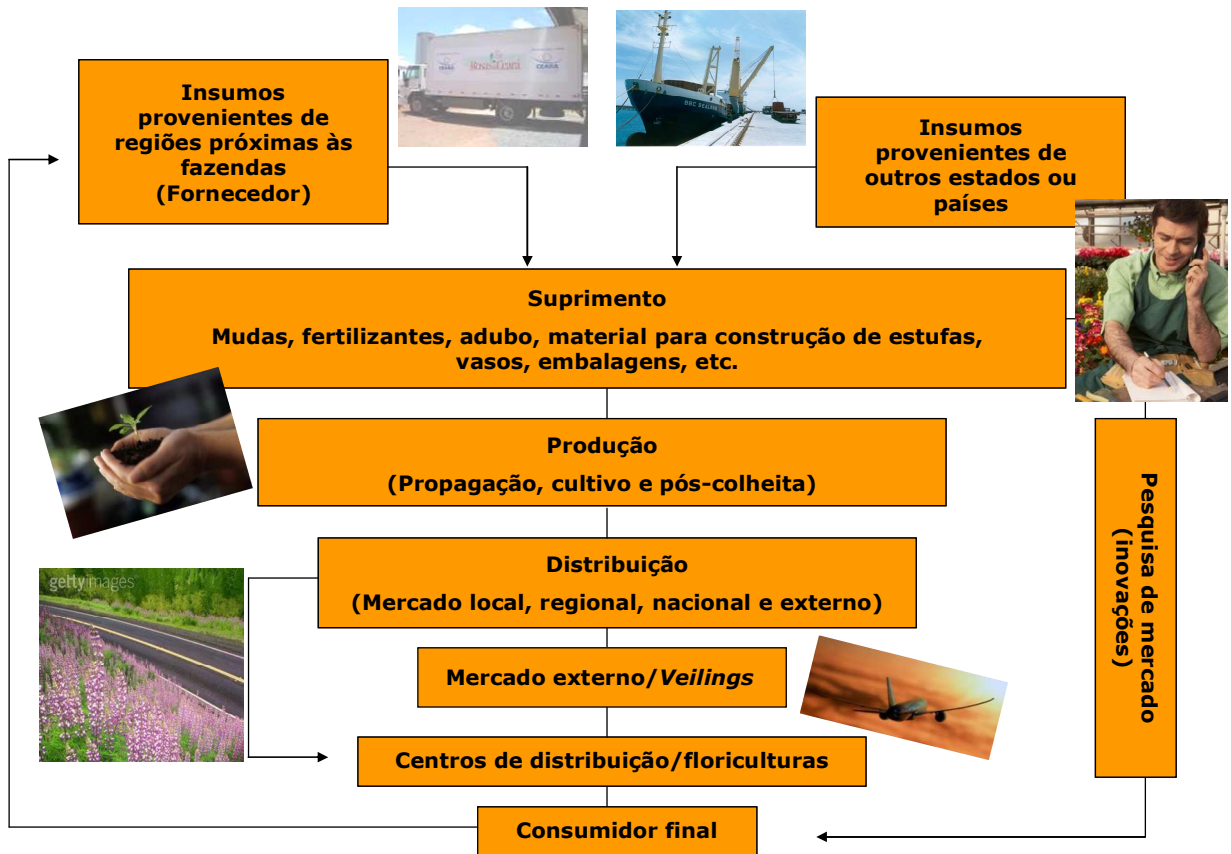
O cultivo é um ciclo que inicia com o preparo do solo e vai até o momento de colheita ou corte da flor, podendo ser no solo ou em viveiros, com duração variando entre quatro a oito meses. A Figura 33 mostra a preparação do terreno para futuras plantações, e a Figura 34 mostra o terreno já sendo cultivado.

A pós-colheita é uma fase que exige rapidez, considerando que o tempo de vida do produto é limitado, pois após o corte, a flor começa a se consumir, a sua estrutura não tem mais defesa contra as bactérias, levando-a apodrecer em pouco tempo, fazendo com que o produtor as leve às câmaras de pós-colheita, para que suas temperaturas baixem de aproximadamente 22°C (temperatura ambiente) para 2°C, garantindo um maior tempo de conservação. Pois, de acordo Pinto (1997), logo após o corte, a flor continua transpirando, respirando e produzindo calor na mesma intensidade. Nesse processo, são consumidas as substâncias de reservas já produzidas pela planta, sendo a respiração, a maior responsável pelo consumo destas reservas, com consequência da produção de calor e aumento da transpiração.

Portanto, antes da flor ser encaminhada para seleção e empacotamento, elas são mergulhadas em uma solução de cloro, em temperatura ambiente (em torno de 18°C) para garantir a sua durabilidade (Figura 35).

Em seguida, passa-se para a classificação e seleção de tamanho da haste (30 a 70 cm) e qualidade, em espaço com umidade relativa alta e temperatura ambiente (Figuras 36 e 37).

No caso das rosas, são embaladas em pacotes com 20 botões, acondicionados em caixas com 10 pacotes cada (Figura 38). As caixas devem seguir o padrão internacional (102 x 25 x 16 cm), conhecidas como “caixas tabaco”. As embalagens devem conter informações relativas ao produto e código de barras. Finalizando, o produto é armazenado entre -1°C a 2°C, até que seja transportado para o cliente final (TOMÉ, 2004).



**FIGURA 30:** Cadeia produtiva de flores  
**Fonte:** Adaptação de Tomé (2004)  
<sup>1</sup>centros de negócios de flores e plantas ornamentais



**FIGURA 31 - Muda de morango**  
**Fonte:** Freitas, 2008 (Registro próprio)



**FIGURA 32 - Muda de tomate**  
**Fonte:** Freitas, 2008 (Registro próprio)



**FIGURA 33 - Terreno preparado para cultivo - Sítio Rosas de Aningas**

**Fonte:** Freitas, 2008 (Registro próprio)



**FIGURA 34 - Terreno sendo cultivado - Sítio Rosas de Aningas**

**Fonte:** Freitas, 2008 (Registro próprio)



**FIGURA 35 - Pós-colheita - Mergulho na solução de cloro**  
**Fonte:** Rocha (2006)



**FIGURA 36 - Pós-colheita - Embalando**  
**Fonte:** Rocha (2006)

Ainda pela Figura 30 é possível verificar que na cadeia produtiva de flores há um fluxo de produtos na direção do consumidor final, um fluxo financeiro e um fluxo de informações em ambos os sentidos.

De acordo com Almeida (2006), nesta cadeia não é interessante trabalhar com estoques, pois se lida com um produto extremamente frágil e de vida pós-colheita curta. Para o alcance de um bom desempenho, alguns conceitos relevantes devem ser levados em conta. São eles: garantia dos prazos de entrega, manutenção na vida útil das flores durante os procedimentos de transporte e entrega e qualidade nos serviços prestados aos consumidores (responsabilidade e confiabilidade).

A distribuição consiste em fazer o produto ir da fazenda produtora até o consumidor final. O mercado pode ser local, regional, nacional ou internacional. O transporte para o mercado local é feito por caminhões refrigerados. Nesse caso, o produto é levado da fazenda para um centro de distribuição na capital, onde é encaminhado para as floriculturas. De acordo com Tomé (2004), recomenda-se que os centros produtores estejam próximos aos

locais de consumo, pois assim poderão reduzir os gargalos causados pelo transporte à planta na pós-colheita. Para locais mais distantes, alguns tipos de flores são embarcadas pelo modal aéreo, devido ao ciclo de vida curto. Os destinos externos mais comuns são os centros de negócios de flores e plantas ornamentais, os *veilings*, que de acordo o site [www.orquidariocuiaba.com.br](http://www.orquidariocuiaba.com.br), acessado no dia 10 de dezembro de 2008, no Brasil e no mundo são sinônimos como fonte produtora de alto nível de plantas e flores ornamentais.



**FIGURA 37** - Pós-colheita - Embaladas - Sítio Rosas de Aningas  
**Fonte:** Freitas, 2008 (Registro próprio)



**FIGURA 38** - Rosas embaladas para escoamento - Sítio Rosas de Aningas  
**Fonte:** Freitas, 2008 (Registro próprio)

Paralelamente às fases descritas ocorrem os fluxos de pesquisas de mercado com o objetivo de implantação de inovações tecnológicas. Junto às pesquisas, devem ser realizadas campanhas para incentivo ao consumo de flores. As inovações de técnicas de cultivo são frequentes e, em geral, desenvolvidas em outros estados ou países. Através destes estudos, são lançados diferentes tipos de flores por ano, apresentando cores, matizes e formatos inovadores.

Para responder aos objetivos deste estudo que investiga o alinhamento estratégico interno entre a produção, *marketing*, logística e recursos humanos ao sistema de comunicação empresarial, como um fator sustentável das empresas produtoras de flores do Ceará, foi feito um estudo de caso em uma das maiores empresas produtora de rosas do Estado localizada no município de Ubajara, como mostra o capítulo quatro.

# CAPÍTULO 4

## UM ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE UBAJARA

---

*"Os estudos aperfeiçoam a natureza e são aperfeiçoados pela experiência."*

*Francis Bacon*

### 4.1. Metodologia da pesquisa

Uma pesquisa é um processo de construção do conhecimento que tem como metas principais gerar novos conhecimentos, confirmar ou reprovar algum conhecimento preexistente. Para isso, a definição de um método científico e de um instrumento de investigação é essencial para a sua consecução. Segundo Bryman (1989), existem duas formas de abordar o problema que se propõe investigar: qualitativamente e quantitativamente. Nesta pesquisa a forma mais adequada encontrada foi a primeira (qualitativamente), pois através dela o fenômeno estudado terá maior ênfase no aspecto processual, equivalente a uma cena, e o método escolhido como o mais apropriado foi o estudo de caso.

Segundo Yin (1994 *apud* FERREIRA e SILVA 2006, p. 1),

O estudo de caso é uma investigação empírica que averigua um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos.

O estudo de caso visa debruçar-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico a ser desvendado, não sendo meramente descritivo, mas podendo também ser analítico, confrontando-a com outras já conhecidas, ajudando assim, dentre várias, na geração de novas teorias e novas questões para futuras investigações.

Como o objetivo geral desta dissertação é investigar o alinhamento estratégico interno entre a produção, *marketing*, logística e recursos humanos ao sistema de comunicação empresarial em empresas produtoras de flores, o método de pesquisa utilizado foi o exploratório, que de acordo com Piovesan (2009) na qualidade de parte integrante da pesquisa principal, tem a finalidade de conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela se insere, levando o pesquisador à descoberta de enfoques, percepções e terminologias novas, contribuindo para que, paulatinamente, seu próprio modo de pensar seja modificado, ou seja, progressivamente suas percepções vão se ajustando à percepção dos entrevistados. Para fortalecimento do referencial teórico, foi realizado o estudo



de caso, *in loco*, em uma empresa produtora de rosas no Ceará. Como a rosa é um tipo de flor, a concentração do estudo de caso foi em uma empresa produtora de rosas. A justificativa em analisar somente a cadeia produtiva de rosas, se deu pela grande expansão e modernização da cadeia que vem ocorrendo de forma significativa e rápida, fazendo do Estado do Ceará, o maior exportador de rosas do Brasil.

O contato com a empresa a ser pesquisada se deu, inicialmente, via *e-mail*, e posteriormente via telefone para agendamento da visita. A empresa recebeu o pesquisador nas suas dependências, com a disponibilização de um colaborador com visão global da companhia para responder, assim, perguntas para se chegar aos objetivos deste estudo. A empresa visitada é uma das maiores produtoras de rosas do Estado, localizada no município Ubajara, cerca de 320 Km da capital, Fortaleza.

A abordagem foi feita de forma qualitativa, com aplicação de um questionário com perguntas subjetivas (Apêndice B) dividida em quatro partes: descrição empresarial, controle das operações logísticas, estratégias e comunicação empresarial. Com as respostas destas perguntas, pode-se analisar a gestão das funções empresariais (produção, *marketing*, logística e recursos humanos) da referida empresa pesquisada. Para com isso, investigar a existência do alinhamento estratégico entre essas funções empresariais ao sistema de comunicação.

#### **4.2. Descrição do grupo ao qual a empresa pesquisada pertence**

O grupo agrofloriculor pesquisado foi fundado em 1972 na cidade de Holambra, interior de São Paulo, onde iniciou sua produção de flores com cravos e rosas. A produção está distribuída em diversas fazendas, que são chamadas de “sítios”, nas regiões do interior de São Paulo (Holambra, Pinhal e Santo Antônio da Posse), sul de Minas Gerais (Itapeva e Andradas) e no Estado do Ceará, na região da Serra da Ibiapaba, em São Benedito e Ubajara.

Os dirigentes do grupo, após visitarem o Ceará em 2001, tomaram a decisão de que novos investimentos passariam a ser aplicados no Estado, especificamente na Serra da Ibiapaba, objetivando a exportação.

A escolha da Serra da Ibiapaba para iniciar a produção de rosas no Ceará foi uma indicação dada pela SEAGRI-CE, que mostrou ao grupo que a região possui características naturais propícias à produção, com luminosidade com 12 horas de sol por dia, que é ideal para o plantio de rosas, e além disso, as médias de temperatura no local que variam entre 17 a 30°C. O clima da região, tipicamente serrano, é dividido em duas principais épocas: período seco (com muitos ventos) e período chuvoso (chove em torno de 1000 mm<sup>3</sup> por ano), trazendo

como vantagem a produção durante todo o ano, sem os problemas da sazonalidade encontrada em São Paulo e Minas Gerais.

Além das condições naturais da região, o grupo agrofloriculor de Holambra levou em consideração também a posição estratégica do Estado com relação aos mercados externos (Estados Unidos e Europa), cerca de seis horas de avião.

Portanto, no ano de 2002 foi inaugurada no município de São Benedito, uma sede produtora de flores, numa área de 20 hectares. Em 2003, foi inaugurada uma outra sede produtora de rosas, no município de Ubajara, numa área de 50 hectares.

A produção do grupo no Ceará, nos sítios de Ubajara e São Benedito, emprega de forma direta, aproximadamente, 1300 funcionários e abrangem mais de 100 hectares em rosas e 20 hectares em outras flores (cravos, lírios, alstroemerias, boca de leão, gérberas, estrelíztias, copo de leite).

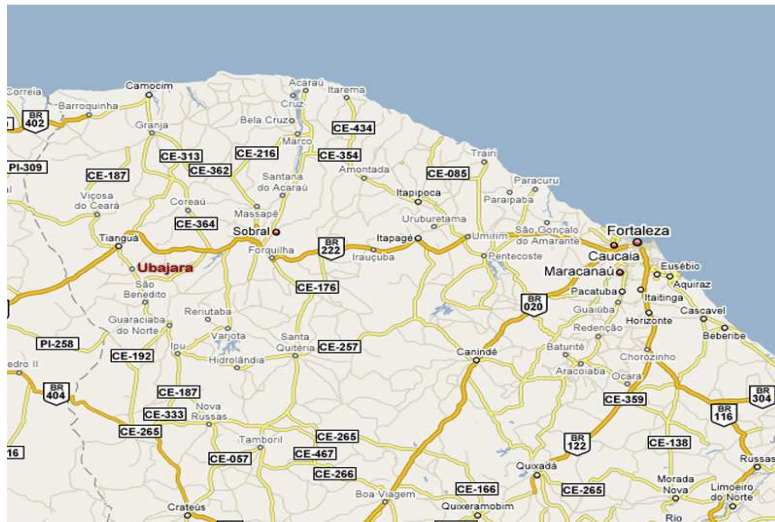
A comercialização das rosas ocorre localmente e nacionalmente via *internet*, e mundialmente através de leilão na Holanda, país para onde é exportado 80% da produção do grupo, em média duas vezes por semana, desde agosto de 2003. Os 20% restantes permanecem no mercado nacional e cearense.

As rosas são colhidas e embaladas todos os dias, e são transportadas em caminhão refrigerado, com destino ao depósito fechado em Fortaleza, localizado no aeroporto internacional Pinto Martins, para distribuição. No depósito, as rosas de São Benedito e Ubajara são misturadas e enviadas aos clientes, que não sabem exatamente de qual das duas empresas ele está adquirindo o produto, exceto a algumas variedades que só a empresa de Ubajara produz com exclusividade. Do depósito, são escoados para as floriculturas, decoradores e distribuidores de vários estados do Brasil, através do modal rodoviário.

A utilização da capacidade máxima de produção da empresa ocorre nos picos de demanda, que são contornados com programação. Destaca-se o Dia das Mães, Dia dos Namorados, Dia Internacional da Mulher, Natal, e já se incita o Dia da Amizade.

### 4.3. Descrição da empresa pesquisada – Sede Ubajara

Em 2003, o grupo iniciou a produção de rosas no município de Ubajara, que de acordo com o Portal Ubajara (<http://www.portalubajara.com.br>), acessado no dia 17 de Maio de 2009, o município é conhecido por abrigar o menor Parque Nacional do País, sendo considerado um oásis verde com clima fresco, variando entre 17 e 28°C, fazendo com que o dia comece com neblina, favorecendo assim uma vegetação de mata atlântica com predominância da palmeira babaçu. A quase 900 metros acima do nível do mar na Serra da Ibiapaba, distanciando-se cerca de 320 Km a oeste de Fortaleza, capital do Estado (Figura 39).



**FIGURA 39:** Mapa do Ceará  
**Fonte:** Portal Ubajara (2009)

Instalada em outubro de 2002, às margens do Açude Jaburu, a empresa sede de Ubajara, tem uma área total de 125 hectares, com 10 hectares em produção de rosas em estufas (Figura 40).



**FIGURA 40:** Estufa de plantio de rosas da empresa pesquisada - Sede Ubajara  
**Fonte:** Freitas, 2009 (Registro próprio)

A produção é de 35 mil botões de rosas por dia, sendo toda comercializada no mercado nacional, com as seguintes variedades exclusivas (Figura 41): *brazilian lady* (vermelha e branca), *iguana (pink)*, *ambiance* (amarela e vermelha), *attracta* (branca e rosa), *nova cha* (na cor chá), *voodoo* (laranja e branca), *suri* (vermelha), *amada* (vermelha) e *verano* (na cor cenoura). Além destas, a empresa de Ubajara e São Benedito produzem três variedades em comum: *avalanche* (branca), *ipanema* (vermelha) e *carola* (vermelha).



**FIGURA 41:** Variedades de rosas produzidas na empresa pesquisada - Sede Ubajara  
**Fonte:** Freitas, 2009 (Registro próprio)

O mercado alvo de comercialização da produção de rosas empresa sede de Ubajara é cem por cento no mercado interno, com clientes certos em Fortaleza, Brasília, Goiânia e São Paulo (Holambra). A empresa possui 3 centros de distribuição que operam o setor comercial da empresa: Fortaleza, que distribui para norte e nordeste do país, São Paulo (Holambra), que distribui para sul e sudeste, e Brasília que comercializa as rosas para o Distrito Federal e Goiânia, onde a comercialização destina-se a grandes redes de supermercados e hipermercados da capital goiana.

De acordo com a gerente geral da sede de Ubajara, a venda não é direta ao cliente, vende-se para uma cooperativa em Holambra (Coopeflora) que repassa aos clientes. Parece contraditório quando se verifica que Holambra, conhecida internacionalmente como “cidade das flores”, compra rosas do Ceará, e a explicação, de acordo com a gerente é que, “*somente no Ceará existem algumas variedades que no sudeste não tem, e nos meses de julho, agosto e setembro, com o inverno brasileiro, Holambra não consegue produzir rosas*”.

Ainda, segundo a gerente da sede Ubajara,

O plano inicial da sede de Ubajara era exportar, víamos que a sede de São Benedito perdia muitas cargas, geralmente por problemas de falta de voos, pois tinham que disputá-las com as frutas produzidas por vários produtores do Estado e com bagagens de passageiros, sem falar que 1/3 era escoado pelo aeroporto do Recife, 1/3 pelo de Natal e 1/3 pelo de Fortaleza, ocasionando um encarecimento do produto ao cliente.

Atualmente, a sede de São Benedito ainda exporta rosas por três motivos: isenções de tarifas e impostos proporcionadas pelo governo, e para garantir visibilidade no mercado externo, pois a lucratividade, de acordo com a gerente da sede de Ubajara, é pouca.

Não há investimentos estrangeiros na empresa. Todo o investimento inicial foi feito pelos sócios. Os lucros do período de implantação até hoje foram reinvestidos, e há financiamento em moeda estrangeira pelo Bando do Nordeste que representam 7% do Patrimônio Líquido.

A empresa sede de Ubajara conta hoje com 130 funcionários, todos com carteira assinada, sendo que 80% deles têm o ensino médio completo, destes, cinco fazem parte da gestão administrativa da empresa (Figura 42), sendo constituída por uma gerente geral, uma gerente de pessoal, um gerente de produção, uma contadora terceirizada, que vai à empresa toda semana e permanece na mesma por três dias, e por uma engenheira agrônoma, também terceirizada, que vai a empresa uma ou duas vezes por semana. Todos os colaboradores pertencentes à gestão administrativa da empresa sede de Ubajara possuem nível superior, exceto a gerente de pessoal e de produção. Além disso, a empresa gera mais de 50 empregos indiretos.



**FIGURA 42:** Escritório da gerência administrativa da empresa pesquisada - Sede Ubajara  
**Fonte:** Freitas, 2009 (Registro próprio)

No dia 16 de Maio de 2009, foi feita uma visita à empresa produtora de rosas, sede de Ubajara, para que *in loco* fosse analisada a sua atual gestão sob a ótica do alinhamento estratégico interno. A empresa está localizada a 20 Km de distância da zona urbana do município de Ubajara.

Para análise do processo, foi entrevistada a gerente geral da empresa, com aplicação de um questionário de pesquisa (Apêndice B), como segue o próximo tópico.

#### **4.4. Análise dos resultados**

A agrofloricultura é dividida em seis grandes grupos de cultivo: flores tropicais (ou flores de corte), plantas ornamentais, bulbos, folhagens, flores temperadas e rosas.

Diante da diversidade do mercado floricultor existente, o estudo de caso desta dissertação foi limitado em apenas um grupo de cultivo, as rosas. A escolha deste tipo de produção ocorreu mediante a informação de que o Estado do Ceará ocupa atualmente o primeiro lugar em exportação de rosas no Brasil. De acordo com o Jornal Diário do Nordeste (2008), das rosas exportadas no país no ano de 2007, 81,2% saíram do Ceará, e grande parte originada da região da Serra da Ibiapaba. Portanto, diante deste potencial de produção no Estado, a pesquisa feita *in loco* para este estudo, foi uma empresa produtora de rosas, localizada na Serra da Ibiapaba. E através desta pesquisa foi possível investigar, através de uma abordagem qualitativa, a existência ou não do alinhamento estratégico entre essas funções empresariais ao sistema de comunicação corporativo, através de perguntas que envolviam as seguintes partes: controle das operações logísticas, estratégias e comunicação empresarial, como seguem:

##### **4.4.1. Controle das operações logísticas**

###### **Pergunta 2.1:**

**Pesquisador:** A empresa regulamente controla os dados fornecidos pela armazenagem e estoque, movimentação de materiais, transporte e informações? Como? E com qual frequência?

**Empresa:** Sim, há um controle diário de todas essas operações logísticas, exceto estoque, uma vez que não há estocagem deste tipo de produto, pois o cliente quer rosas frescas e de boa qualidade. Para garantir uniformidade e durabilidade das rosas, o corte é feito de duas formas, com rosas com capucho (espécie de redinha que envolve o botão), que é feito pela manhã, e dois cortes, manhã e tarde, com rosas sem rede (Figura 43).

Logo após a colheita (Figura 44), as rosas são transportadas, em água, e armazenadas em uma câmara fria, à temperatura de 8°C.

Em seguida, as rosas são classificadas por variedades, tamanho de haste e ponto de abertura do botão, em ambiente climatizado a 18°C. Na sequência, um grupo de funcionários fica responsável pelo encaixotamento (Figura 45). Após isso, as rosas ficam armazenadas em câmaras refrigeradas (2°C) aguardando transporte, por no máximo 48 horas, pois se for além dessa quantidade de horas, a flor é considerada "velha", ou seja, já não possuem mais valor para comercialização. As caixas são enviadas para os centros de distribuição localizados em Fortaleza, São Paulo e Brasília, em caminhão, tipo baú, climatizado a 2°C.



**FIGURA 43:** Rosas com capucho (redinha) em estufas da empresa pesquisada - Sede Ubajara  
**Fonte:** Freitas, 2009 (Registro próprio)



**FIGURA 44:** Momento de colheita de rosas da empresa pesquisada - Sede Ubajara  
**Fonte:** Freitas, 2009 (Registro próprio)

Com relação à movimentação de materiais, a empresa controla a quantidade a ser cortada no campo e a quantidade que será armazenada na câmara fria através de leitura ótica e de código de barras colocados nas embalagens das rosas (Figura 46). Com isso, todos os colaboradores, inclusive o proprietário, que reside em Holambra (SP), conseguem visualizar

no sistema computacional administrativo, que a empresa adotou em todo o grupo, através de um *link*, via *internet*, tudo o que aconteceu no dia com a produção.



**FIGURA 45:** Momento de seleção e encaixotamento de rosas da empresa pesquisada - Sede Ubajara  
**Fonte:** Freitas, 2009 (Registro próprio)



**FIGURA 46:** Controle de rosas embaladas da empresa pesquisada - Sede Ubajara  
**Fonte:** Freitas, 2009 (Registro próprio)

Atualmente, o transporte de produção da empresa é terceirizado. Antes, quando era de responsabilidade total da empresa, trazia muitos problemas de atrasos e alto custo à corporação. Com a terceirização, houve uma redução de 50% dos custos e a minimização da preocupação na entrega dos produtos. O frete da sede de Ubajara é rateado, como forma de parceria, com mais duas empresas produtoras de flores também da Serra da Ibiapaba, uma



pertencente ao mesmo grupo com sede em São Benedito e de outra empresa não pertencente ao grupo, também localizada em Ubajara.

Toda a informação obtida na empresa também é controlada. Esse controle é feito através de reuniões diárias e mensais com todos os colaboradores que compõem a produção junto à área administrativa. Com isso, há um controle diário da quantidade vendida, quantidade colhida e quantidade de descarte (perda). Nessa última (descarte), a empresa procura saber qual o motivo da perda, que geralmente ocorre pela contaminação de pragas, para que nas próximas colheitas não haja este tipo de problema. Para manter a qualidade do produto, a empresa adota dois indicadores: *premium* (qualidade superior), que na época de chuva é difícil de manter, e o indicador AI (qualidade inferior).

A exigência na qualidade é sazonal, pois nas datas comemorativas (dia das mães, dia dos namorados, dia da mulher, dentre outros), tudo que é produzido é vendido, mas quando passa essa fase e ocorre o período de escassez na região sudeste do país (julho, agosto e setembro), em que as empresas produtoras de rosas começam a comercializar produtos também no mercado, iniciam-se assim as reclamações de todos os tipos, dentre outras, as maiores reclamações são com relação à qualidade, durabilidade e preço do produto.

**Análise:** A empresa pesquisada com sede em Ubajara tem bastante cuidado na logística de produção e de pós-colheita, pois inicialmente as rosas são colhidas, e como estão bastante aquecidas, são transportadas em água até a primeira câmara refrigeradora (8°C), que as resfria. Após o seu resfriamento adequado, as rosas são selecionadas em temperatura ambiente de 18°C e enviadas a outra câmara fria de 2°C. Essa seleção, tem como destino a armazenagem, e para isso, as rosas devem ser de muito boa qualidade, não podendo ser despontadas, quebradas ou amassadas, porque todos os danos mecânicos aceleram a perda de água e a contaminação por microorganismos, além de doenças e pragas.

A avaliação da qualidade de flores de corte, é particularmente subjetiva, sendo variável em diferentes mercados. Dentre os diferentes parâmetros de avaliação estão a forma, a cor, o tamanho e a fragrância das flores, das hastes e das folhas, sendo que alguns podem ser observados na colheita, enquanto que outros, como a abertura do botão e longevidade, só pode ser vistos pelo cliente final, ou seja, todo o processo operacional realizado na empresa sede de Ubajara faz com que as rosas conservem as suas propriedades e com isso, aumentem a sua durabilidade.

A vida pós-colheita de rosas, normalmente chega ao fim devido à perda de rigidez do pedúnculo, conhecido como “queda de pescoço”, fenômeno associado à perda de água e a lignificação insuficiente do mesmo. De acordo com especialistas, para evitar que ocorra esse

fato precocemente, além do comprimento adequado, as hastes das rosas devem ser também retas e fortes o suficiente para suportar o peso dos seus botões, pois no mercado comercial, as hastes são consideradas o principal parâmetro de qualidade.

O estabelecimento do tamanho das hastes das rosas na empresa da sede de Ubajara é feito por uma máquina de fabricação própria adequada aos seus produtos, pois realiza o corte das hastes em tamanho padronizado (Figura 47). Como o tamanho das rosas varia entre 40 e 70 cm, a máquina de corte é ajustada à qualidade (tamanho) das suas hastes. A empresa informa que quanto maior a haste, melhor para comercialização, pois há uma combinação (*mix*) entre o tamanho da haste e a qualidade do botão, pois botões grandes e com cores definidas, necessitam de hastes de 70 cm.

A embalagem das rosas da empresa é feita por papelão do tipo “caixa tabaco”, com as informações relativas ao produto, com código de barras e *marketing* do produto, através de logotipos, telefones e site da empresa (Figuras 48 e 49).



**FIGURA 47:** Haste das rosas da Reijers Ubajara  
**Fonte:** Freitas, 2009 (Registro próprio)



**FIGURA 48:** Caixas de escoamento das rosas da empresa pesquisada – Sede de Ubajara  
**Fonte:** Freitas, 2009 (Registro próprio)



**FIGURA 49:** Embalagem das rosas da empresa pesquisada – Sede de Ubajara  
**Fonte:** Freitas, 2009 (Registro próprio)

Após todos esses processos, as rosas serão escoadas para os seus centros de distribuição em no máximo 48 horas. Mesmo depois de empacotadas, as rosas continuam produzindo calor, que é transferido lentamente, ocasionando uma elevação na temperatura, aumentando com isso a respiração do vegetal, e rapidamente as reservas vão se perdendo, fazendo com que a durabilidade da flor diminua. Por isso, o transporte de rosas da empresa é feito por caminhões refrigerados com a temperatura na qual estavam armazenadas, a 2°C.

Com relação à durabilidade das rosas, a empresa estabelece como meta que o produto chegue nas mãos do cliente com no máximo seis dias após a colheita, para isso é necessário que as rosas tenham uma durabilidade mínima de onze dias, ou seja, são necessários no máximo cinco dias entre a colheita, embalagem e transporte, mais seis dias abertas na casa do cliente. O Quadro da Figura 50 representa o controle de durabilidade na produção das rosas, chamado de déficit de durabilidade, ou seja, mostra que a empresa está com sérios problemas, ou na produção ou nos produtos químicos utilizados, que impedem uma maior durabilidade das rosas.

VARIETADE	INICIO	FIM	TOTAL
AMADA	05.05	10.05	05 DIAS
AMBIANCE	05.05	10.05	05 DIAS
AVANCE	05.05	10.05	05 DIAS
ATKACTA	05.05	12.05	07 DIAS
B.LADY-2	05.05	12.05	07 DIAS
B.LADY-4	05.05	12.05	07 DIAS
BIUSA	05.05	12.05	07 DIAS
NOVA CHA	05.05	12.05	07 DIAS
IGUANA	05.05	07.05	02 DIAS
PANEMA	05.05	12.05	07 DIAS
VERANO	05.05	12.05	07 DIAS
VOODOO	05.05	12.05	07 DIAS
SURI	05.05	12.05	07 DIAS

**FIGURA 50:** Quadro de *déficit* na durabilidade das rosas, por variedades, da empresa pesquisada – Sede de Ubajara

**Fonte:** Freitas, 2009 (Registro próprio)

Ainda pelo Quadro da Figura 50, é possível visualizar que quando a durabilidade da rosa é de cinco dias, por exemplo, isto quer dizer que a rosa não vai durar onze dias como a empresa estabelece como meta, mas somente cinco dias, ou seja, aquela determinada variedade está com um déficit de seis dias. Quando a empresa constata esse problema, automaticamente é corrigido com melhores aplicações de nutrientes para roseira,

melhoramentos dos produtos para durabilidade, melhores estudos do melhor ponto de corte, dentre outros.

A realização sistemática de auditorias mensais e diárias em qualquer empresa, fornece uma grande fonte de informações relevantes ao desempenho das atividades realizadas, possibilitando a empresa de buscar a inovação, criatividade, qualidade, produtividade, efetividade, perenidade, rentabilidade, modernidade, inteligência competitiva, gestão do conhecimento, dentre outras, mas na empresa pesquisada, apesar do controle diário da produção, foi possível constatar que este controle não é tão eficaz como deveria ser, pois a empresa enfrenta um grande problema na durabilidade das rosas, o que mostra que a função produtiva não está tão alinhada estrategicamente às metas estabelecidas e almejadas pela empresa, ocasionando assim um prejuízo gerencial e financeiro. Uma sugestão à empresa seria a elaboração de uma estratégia eficaz na produção que disseminasse esse gargalo.

#### **Pergunta 2.2:**

**Pesquisador:** Quais as dificuldades existentes em controlar essas operações logísticas (armazenagem, estoque, movimentação de materiais, transporte e informação)?

**Empresa:** O problema é somente estrutural e externo, pois na região há muita queda de energia, visto a distância de localização da empresa de 20 Km da zona urbana de Ubajara. O mais agravante da energia fornecida pela companhia energética do Estado, é a sua qualidade, pois oscila demais o tempo todo, ocasionando com isso a queima de máquinas, computadores, impressoras, dentre outros equipamentos, e também faz com que a empresa faça investimentos muito altos e necessários em equipamentos. Com certeza, esse é o nosso maior gargalo.

**Pesquisador:** A empresa já pensou na possibilidade de instalar um gerador de energia para evitar esse problema?

**Empresa:** Na verdade, foi um dos primeiros equipamentos instalados na fazenda: um Gerador de Energia. Temos um aqui sim. Mas como qualquer máquina ele também sofre perdas com o uso e o tempo, e além disso, custa muito caro manter este tipo de equipamento, mas é o que nos "salva" nas inúmeras quedas de energia que sofremos durante todo o ano.

**Pesquisador:** As constantes quedas de energia prejudicam a produção da empresa em si?

**Empresa:** Sim, já que tudo na empresa é automatizado e computadorizado, como o controle do microclima, a irrigação, o sistema de vendas (ofertas), controle da quantidade produzida (leitor de código de barras da pós-colheita), dentre outros.

**Análise:** A necessidade básica de uma atividade de controle no processo de gerenciamento está centrada nas futuras incertezas que poderão alterar o desempenho de um plano. Junto às variações normais, entram, ainda, as contingências, ou seja, as ocorrências extraordinárias, que afetam drasticamente o desenvolvimento de qualquer plano. E neste contexto encontra-se a empresa pesquisada que enfrenta as constantes quedas de energia, prejudicando a produção e o desenvolvimento do trabalho em si da organização. A empresa já se antecipou com a instalação de um gerador de energia para contornar o problema, mas com tantas oscilações da energia, a máquina também sofre inúmeras sequelas ocasionadas por este gargalo, mas poderia inovar e utilizar a energia eólica como sugestão.

### **Pergunta 2.3:**

**Pesquisador:** Quais as vantagens existentes em controlar essas operações logísticas (armazenagem, estoque, movimentação de materiais, transporte e informação)?

**Empresa:** Esse controle é essencial pois facilita a venda, pois podemos vender o que ainda está sendo cultivado. A empresa funciona de domingo a domingo, os colaboradores, de todos os setores, trabalham quatro dias e folgam no quinto, e mesmo com a ausência de algum colaborador a empresa não fica prejudicada, pois as informações são disseminadas para todo o grupo e não focada em alguns membros, exceto as informações consideradas estratégicas.

**Análise:** O controle das operações logísticas ajuda a garantir que os objetivos em torno dos quais se desenvolveram os planos logísticos sejam atingidos, uma vez desencadeados esses planos de ação. A dinâmica e incertezas do ambiente logístico provocam possíveis desvios do desempenho do processo na qual a empresa programou. Foi possível detectar na empresa que os colaboradores já se programam automaticamente quando um ou outro colaborador se ausentará da empresa, não atrapalhando assim o processo como um todo.

### **4.4.2. Estratégias**

#### **Pergunta 3.1:**

**Pesquisador:** A empresa tem estratégias definidas para a produção, *marketing*, logística e recursos humanos? São conhecidas por todos? Quem as elabora? Há uma integração entre elas? Se não, quais as barreiras que a empresa enfrenta (culturais, pessoais, individuais, comportamentais, dentre outros.)?

**Empresa:** Sim, a empresa tem estratégias definidas, mas informalmente, nada no papel ainda. Sempre em expansão, a empresa tem como projeto a cada ano a construção de mais 4 hectares para produção de rosas em estufas. Com isso, a empresa tem como meta chegar ao final do

ano de 2010 com 12 hectares e mais 60 empregos diretos. Além disso, a empresa também tem a estratégia de montar canteiros de testes de novas variedades para comercialização.

Com visão empresarial e de responsabilidade ambiental, a empresa sede de Ubajara tem as suas ações voltadas para a pesquisa e o emprego de tecnologia de ponta. A principal linha de pesquisa da empresa é a produção de rosas com controle de pragas e doenças através da utilização de produtos biológicos, auxiliada pelo equilíbrio do microclima, que nada mais é que o conjunto de condições ideais de temperatura e umidade da folha, do ar, do solo, do ambiente, da quantidade de luz dentro e fora da estufa, que auxilia no controle biológico de pragas e doenças.

Na empresa, o microclima é controlado quatro vezes ao dia, com aparelhos de alta tecnologia, através das seguintes ações:

- Período de muita luz (no verão): Pinta-se o plástico com tinta fosca;
- Pouca luz (em períodos chuvosos): Lavam-se os plásticos com muito cuidado para passar o máximo de luz e abre-se as portas da estufa;
- Quente dentro da estufa e com pouca umidade (clima seco): Molha-se com água, através de sistema de nebulização que joga jatos finos de água encima dos plásticos, ou passa com uma mangueira grossa molhando todo o solo da estufa;
- Alta umidade (clima frio): Diminui-se a quantidade de água irrigada para a planta;
- Grande umidade à noite: Liga-se dentro das estufas ventiladores que garantem a circulação do vento.

A empresa nos últimos dois anos reduziu a utilização de agrotóxicos em 80%, e é compromisso para 2010 esse percentual chegar a 100%. Outra linha que a empresa vem pesquisando é a conservação do solo através de produtos orgânicos, como forma de manter o solo “vivo” sempre. As primeiras aplicações desta pesquisa ocorreram no mês de fevereiro de 2008, em um projeto da empresa chamado Projeto Biofertilizante, que pretende para 2010, também reduzir em 100% a utilização de adubos químicos. Todas as ações levam em conta a preservação do planeta e a qualidade de vida para seres humanos e animais.

Na logística interna, a empresa tem por estratégia, a transformação do atual espaço onde se encontra a gerência administrativa (Figura 42) em uma outra câmara fria, chamada pré-câmara, com uma temperatura mais elevada (17° C), só para resfriar as rosas quando elas saírem das estufas, depois seriam enviadas para a câmara de 2° C para armazenagem, até o escoamento para o consumidor. Além disso, implantar uma nova rede de computadores que interliguem a produção (campo) com toda a empresa, pois atualmente esse controle é feito

manualmente pelos supervisores nas estufas, o que comprovadamente não é suficiente para responder a todos os questionamentos que a empresa quer em tempo hábil. Com relação aos recursos humanos, a empresa pretende elaborar um controle de pontos e atividades de todos os colaboradores, principalmente dos que estão no campo.

**Análise:** Muitas empresas, independente do tamanho, podem possuir uma estratégia inteligente e uma visão inovadora, mas podem nunca chegar onde planejaram. Seus líderes podem ser gênios dos negócios, mas sem uma cultura adequada de execução, as idéias ficam somente no papel e as iniciativas ficam dispersas. Uma empresa, para ter sucesso, não precisa somente de bons estrategistas, mas também de pessoas que consigam transformar aquela idéia em ações concretas, que saibam motivar e liderar a equipe em direção aos mesmos objetivos, e que consigam fazer avaliações objetivas da eficiência e realismo da estratégia que estão implementando.

Um ponto crítico para os executivos é equilibrar a entrega de resultados com o cumprimento da estratégia elaborada, que deve ser de forma clara e objetiva, possibilitando a organização alcançar suas metas estabelecidas, mas para isso a comunicação interna eficaz é um fator fundamental. Para obter resultados é preciso que haja o comprometimento dos colaboradores, engajamento que só é alcançado se houver o desenvolvimento do capital humano.

Na empresa pesquisada, é possível verificar que a preocupação com o capital humano é notória, mas a empresa peca por não definir formalmente as estratégias a serem seguidas para o cumprimento de seus objetivos a médio e longo prazo, correndo o grande risco de se perder no meio do caminho, ou seja, de não alcançar o crescimento almejado. Mas por outro lado, a empresa reconhece a importância da informação na realização das suas operações, principalmente nas operações logísticas, pois elas possibilitam a integração de todas as outras estratégias, garantindo assim um alto grau de parceria entre todos os seus elos da cadeia logística, aumentando a velocidade do fluxo produtivo e ainda garantindo a disponibilização de produtos de qualidade, a prática do bom atendimento, a adequação da sua política de venda e preços aos clientes, o cumprimento de prazos predefinidos e atenção às mudanças do mercado. E mesmo reconhecendo a importância da informação, a empresa pesquisada erra por ainda não ter alinhado à produção às outras funções empresariais.

O controle de pontos que a empresa deseja implantar permitirá agilidade e rapidez no fechamento mensal do ponto, evitando procedimentos e cálculos manuais, através de relatórios gerenciais gerados pela automação, com isso haverá a minimização da operação manual de manipulação de dados e um aumento à segurança e reduzindo o custo operacional.

Foi possível verificar que a empresa não se limita apenas aos aspectos físicos do sistema, como veículos, armazéns, rede de transportes, estoques, dentre outros, mas também aos aspectos relacionados à informação, pois a empresa deve disponibilizar produtos de qualidade, praticar bom atendimento, adequar sua política de venda e preços aos clientes, cumprir prazos predefinidos e estar atenta às mudanças do mercado, ou seja, a empresa vê que a informação na logística não pode ser apenas como uma extensão requerida à implementação da logística, mas sim como atuante em nível funcional, que trabalha como elo entre as atividades empresariais em um processo integrado, combinando *hardware* e *software* para medir, controlar e gerenciar as operações logísticas.

### **Pergunta 3.2:**

**Pesquisador:** Qual dessas áreas (produção, *marketing*, logística e recursos humanos) a estratégia é considerada como “carro chefe” para impulsionar a competitividade da empresa? Essa área é a que garante a integração entre todas as áreas? Por quê?

**Empresa:** Sem dúvida nenhuma são os recursos humanos, pois são eles que garantem uma melhor qualidade de produção, mas essa integração existente na empresa é fragilizada, pois as informações obtidas do campo e divulgados aos outros setores da empresa são demoradas e não são tão precisas, pois são obtidas de forma manual, atrapalhando assim um pouco o processo. O que falta para contornar este gargalo na empresa, é a implantação de um sistema de informação que alinhe os recursos humanos a todos os setores da empresa. Essa área é que garante sim o alinhamento entre todas as áreas, pois tudo anda em perfeita sincronia, mas todo dia achamos que devemos melhorar. Todos nossos colaboradores trabalham de domingo a domingo, e folgam uma vez por semana, mediante escalas. A falta de qualquer colaborador, não atrapalha o processo, pois nos preparamos antecipadamente para que a folga de qualquer colaborador não comprometa o resultado final do processo produtivo, pois cada um deles sabe exatamente qual o seu papel, o dos seus companheiros na empresa.

**Análise:** No ambiente corporativo, a proatividade empresarial não é mais um diferencial de existência diante da competição acirrada, de mudanças velozes e intensas no mercado, mas uma obrigação. Outras preferem ser reativas a proativas. Assim como as ações reativas, as ações proativas podem se tornar um hábito na cultura da empresa, para isso, é preciso praticar até que essas ações se tornem algo natural no seu cotidiano, onde cada um deve fazer a sua parte. Na empresa pesquisada foi possível verificar a sua proatividade apenas a alguns problemas existentes, com ações necessárias com o intuito de se obter o melhor resultado, mas ainda reage negativamente quando o assunto é alinhamento entre a produção e as outras



funções empresariais, ocasionando assim gargalos que no seu conjunto interfere no negócio empresarial.

#### **4.4.3. Estratégia de *Marketing***

##### **Pergunta 3.3:**

**Pesquisador:** Qual é a estratégia adotada pela empresa para a divulgação dos produtos já existentes? E para produtos e mercados novos?

**Empresa:** Nenhuma, pois não divulgamos diretamente nossos produtos. A divulgação é feita apenas através do *site* da empresa por nosso parceiro em São Paulo (coopeflora).

**Análise:** A parceria que a empresa faz com a coopeflora lhe garante bom retorno de venda dos seus produtos, mas a empresa não deve apenas se deter a este tipo de divulgação. A internet é uma ferramenta eficaz na divulgação de qualquer tipo de produto ou serviço, então uma sugestão para a empresa pesquisada, seria a elaboração de uma *home page* própria da sede Ubajara para divulgar, dentre todos os produtos, aqueles que são produzidos com exclusividade. Atualmente a empresa adota apenas o site do grupo, e essa acomodação pode comprometer as suas vendas futuras.

#### **4.4.4. Estratégia de Logística**

##### **Pergunta 3.4:**

**Pesquisador:** Sua empresa terceiriza algum tipo de serviço? Qual? Por quê?

**Empresa:** Sim, o transporte, a contabilidade, a engenharia agrônoma e o desenvolvimento de sistemas. No caso do transporte, a terceirização foi feita para minimizar custos e problemas que envolvem a estrutura, e no caso dos outros pela falta de mão-de-obra especializada na região, pois os profissionais têm outras empresas a assessorar e não podem se dedicar exclusivamente a nossa.

**Análise:** A terceirização de qualquer serviço da empresa tem o objetivo de utilizar terceiros para realizar funções normalmente realizadas pela própria empresa. A empresa atua corretamente nesse quesito, pois toda atividade que não é tida como o objetivo principal do negócio pode ser terceirizado, pois ela deixa de perder tempo com outras atividades operacionais para se focar no objetivo real da empresa, ou seja, na produção das rosas, obedecendo critérios que se referem à qualidade, durabilidade, a utilização de componentes químicos, as novas tecnologias, dentre outras. Mas para isso, a empresa deve selecionar aqueles terceirizados que agreguem valor a ela, não somente com relação ao custo mínimo, mas também se preocupando com a excelência na qualidade.

#### **4.4.5. Estratégia de Recursos humanos**

##### **Pergunta 3.5:**

**Pesquisador:** A empresa faz algum tipo de intercâmbio de técnicas, funcionários e experiências com uma outra empresa do ramo da floricultura? De que forma: contratual (forma) ou não contratual (informal)?

**Empresa:** Experiências com outras empresas não, mas de forma não contratual (informal) alguns cultivadores são enviados a feiras de flores em São Paulo (Holambra) na busca de novas variedades e novas formas de cultivos.

##### **Pergunta 3.6:**

**Pesquisador:** As promoções existentes na empresa aos colaboradores, são feitas visualizando a competência deles com relação à função? Traz bom resultado a empresa?

**Empresa:** Sim, todos começam na produção (no campo) e vão se desenvolvendo na empresa. Através das reuniões diárias e mensais ocorridas é visto o potencial das pessoas nas suas participações verbais com críticas e sugestões. Fora isso, a empresa leva em consideração também a indicação feita pelos supervisores das equipes. Já se fez seleção para cargos de alto escalão na empresa, mas preferiu-se alocar funcionários que já fazem parte dela, ou seja, vindo do campo, pois ele conhece todo o processo e a missão da empresa. Isso, com certeza, traz bons resultados e reconhecimento do profissional, fazendo-o trabalhar com mais dedicação e afinco. Com isso, quem ganha é a empresa.

##### **Pergunta 3.7:**

**Pesquisador:** Os treinamentos existentes na empresa são voltados para quais áreas? Todos os colaboradores participam (desde a alta administração até os funcionários menos remunerados)?

**Empresa:** Sim, existem treinamentos formais, com apostilas e “*power point*”, mas só destinado à produção, só para os cultivadores. Houve um curso fitossanitário que foi feito apenas pela engenheira agrônoma.

##### **Pergunta 3.8:**

**Pesquisador:** Como a empresa motiva e integra os seus funcionários (participação nos lucros, prêmios por produção, festas internas, jogos, dentre outros)? Esse tipo de entretenimento adotado pela empresa ajuda na integração deles, bem como no relacionamento dentro da empresa?

**Empresa:** A empresa realiza festas de todos os tipos, pois se acredita que através de comemorações a integração dos colaboradores melhora. Nas datas comemorativas, como dia

das mães, natal e dia do trabalhador, a empresa os homenageiam. Para todos que saem de férias, a empresa faz um “bota fora”. Um “divisor de águas” na empresa foi a XX FEPAE (Feira de produção agrícola da Serra da Ibiapaba), em novembro de 2008, onde 25 funcionários montaram uma estufa “*stand*” com todas as variedades de rosas que a empresa produz, e mais 33 funcionários ficaram como recepcionistas aos visitantes. O *stand* da empresa, foi o mais visitado, inclusive pelo atual Governador do Estado Cid Gomes, o que levantou a auto-estima dos colaboradores envolvidos. Em mais uma ação buscando qualidade de vida, a empresa se orgulha de ser a primeira empresa da região a oferecer ginástica laboral, diariamente, aos seus funcionários.

**Análise:** A constante busca da competitividade passou a ser uma questão de sobrevivência por grande parte das organizações diante da dinâmica empresarial existente, e para isso, as organizações estão na busca de novos modelos de gestão, com ênfase acentuada no desenvolvimento de seus recursos humanos. A nova concepção empresarial não pede mais os braços e as pernas dos colaboradores, e sim, a mente e o coração deles, pois de nada adiantarão os modernos equipamentos, sistemas e instalações de última geração se não houver mentes emocionalmente equilibradas para fazê-los funcionar.

A partir das respostas do entrevistado, foi possível verificar que o engajamento obtido dos recursos humanos como estratégia, a torna competitiva diante do dinâmico mercado existente, pois como visto pelo pesquisador, a empresa tem uma gestão planejada e proativa, descentralizada e compartilhada, transparente, adulta, orientada para resultados, e estimuladora de inovação e criatividade. E isto é possível, mediante um gestor atuante na área, com características empreendedoras, ousadia, competência, estilo aberto e participativo, experiência no mercado internacional e visão global dos negócios. De acordo com a entrevistada,

A principal característica da atual gestão, além das citadas, é a fé. O gestor acredita no negócio, acredita no Ceará e acredita na equipe que colabora com a empresa. Esse realmente é o sentimento que faz a empresa girar, acreditar. É nossa palavra em todas as ações que começamos aqui.

Nesse caso, cada um dos colaboradores da empresa pesquisada sabe exatamente qual é o seu papel dentro da empresa, ajudando assim na conquista dos objetivos

organizacionais, ou seja, à minimização dos investimentos e conseqüentemente a geração de um retorno lucrativo à empresa.

A não integração dos colaboradores dentro da empresa, que geralmente é ocasionada por barreiras culturais, pessoais, individuais e comportamentais, prejudica ou impede a organização de realizar os seus objetivos, pois a alta direção e os técnicos que fazem parte de cada função empresarial estão em direções opostas e isso possivelmente causará o desalinhamento entre as estratégias empresariais adotadas, pois o valor, o conhecimento e a equação humana são fatores contribuintes do alinhamento estratégico interno empresarial. Com isso ficou constatado que o alinhamento dos recursos humanos à comunicação empresarial é prejudicado pela falta de um sistema de informação que interligue todos os setores da empresa com informações consistentes, eficazes e com rapidez. Apesar disto, a gestão adotada pela empresa proporciona um clima organizacional cooperativo e motivador, de valorização da competência e capacidade dos colaboradores. É importante evidenciar que um dos elementos que proporciona este clima saudável na empresa, é possivelmente o espírito empreendedor do seu gestor, ou seja, uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios, sem deixar de lado a inovação e a busca de oportunidades que o mercado lhe oferece, seja esta positiva ou negativa. Portanto, a sobrevivência da empresa sob sua responsabilidade depende muitas vezes de seu poder de atuação, de sua iniciativa e dedicação, assumindo riscos moderados em busca de uma alternativa de crescimento.

A integração entre as estratégias e o empreendedorismo é um fator determinante de como os negócios alcançarão a vantagem competitiva em um mercado competitivo, independente do porte e do tempo de existência das organizações.

Com a pergunta 3.6 do questionário, constatou-se que contratar o profissional ideal não é uma tarefa simples, pois nem sempre uma seleção realizada com o maior cuidado e atenção consegue detectar o profissional que se encaixa no perfil ideal que a empresa busca para determinada carência a ser suprida. Diante disso, a empresa pesquisada tem como estratégia treinar os colaboradores que trabalham apenas no campo, para que eles entendam todo o processo produtivo, desde a propagação até a pós-colheita, e posteriormente, com sua competência e destaque, possivelmente chegará a cargos mais elevados. Um ponto negativo neste quesito é que a empresa não se preocupa em treinar os colaboradores que estão envolvidos em outras práticas na empresa, como logística, gestão, financeiro, dentre outras.

Ficou constatado que a empresa não pretende adotar outro modelo de análise de competência aos seus recursos humanos, pois este padrão é o que a empresa acredita ser o mais eficiente.

As inovações e as implantações de novas tecnologias nas organizações podem provocar reações humanas positivas e negativas, dependendo do nível de aceitação ou resistência dos envolvidos. Os fatores positivos possibilitam o alinhamento estratégico interno, como por exemplo as festas comemorativas existentes na empresa pesquisada (pergunta 3.8), mas os negativos provocam atrasos, custos e instabilidades comportamentais inesperados dentro da organização, o que pode ser visto na pergunta 3.3, em que a empresa não se preocupa em realizar *benchmarking* com outras empresas do ramo floricultor para conseguir assim obter os melhores resultados operacionais e de gestão.

#### **4.4.6. Estratégia de Produção**

##### **Pergunta 3.9:**

**Pesquisador:** A empresa fabrica o produto em todos os estágios de produção, desde a aquisição da matéria-prima até o produto acabado?

**Empresa:** Tudo, exceto no cultivo de mudas, pois as matrizes das mudas são todas importadas de países onde há os laboratórios de produção, como Holanda, Itália, França, dentre outros. Em alguns casos a sede de Ubajara manda o material para outras empresas do grupo que produzem mudas no “setor de mudas” e eles retornam a muda em ponto de plantar. Produzir mudas não é fácil, pois se deve ter estufas exclusivas para isso, e exige muito cuidado e dedicação, prefere-se então terceirizar esta parte da produção. Comprá-las sai mais barato. Existem também os laboratórios que desenvolvem novas variedades de rosas e cobram pela patente (*royalties*) do produto concebido. O custo médio pago pela patente do produto é de uma porcentagem média de 5% da receita da produção, este percentual é diferente para cada variedade e é ajustado na hora de aquisição das mudas. Isso tudo garante a exclusividade da produção da variedade desenvolvida, e a roseira fica à disposição para ser fiscalizada pelo fornecedor da muda, a qualquer época do ano. Então, em média de duas vezes por ano tem-se na empresa estrangeiros (holandeses, poloneses, italianos), medindo, projetando e calculando a produção. Nessas visitas, além da diversidade de idiomas, há uma troca de experiências entre todos, pois o fornecedor da muda quer sempre garantir a qualidade do produto que ele desenvolveu. Então, sempre vêm com novos conhecimentos, novas tecnologias, novos produtos, novas formas de produzir, novas formas de cuidados, dentre outras. E essa é uma das linhas que a empresa utiliza bastante para se manter em contato com o que há de mais novo no mercado. Além disso, são desenvolvidas com muita ênfase tecnologias em pós-

colheita, viagens técnicas ao exterior e acompanhamento do mercado internacional, sempre com o objetivo de profissionalização competitiva e da obtenção de um produto de qualidade superior que satisfaça ao cliente mais exigente.

**Pergunta 3.10:**

**Pesquisador:** Como é programada a produção na empresa? Somente produz a quantidade que realmente irá vender ou produz além dos pedidos feitos?

**Empresa:** A empresa faz diariamente uma previsão de produção. Não se vende mais por que não se tem mais produção, mas isso não é um problema. O que se produz atualmente faz com que a empresa cumpra seus compromissos e ainda obtenha lucratividade. Procura-se manter os clientes conquistados, e pretende aumentar a carteira de clientes, mas não agora.

**Pergunta 3.11:**

**Pesquisador:** Como a empresa reage (flexível ou inflexível) diante de demandas extras?

**Empresa:** A empresa é inflexível. Se houver demanda extra, o máximo que se consegue é 500 rosas a mais. Mas isso não é comum no ramo. Já aconteceu uma vez, no mês que comemorava o dia das mães.

**Pergunta 3.12:**

**Pesquisador:** Sua empresa adapta o produto de acordo com o cliente? Isso é um problema para a empresa?

**Empresa:** Não há adaptação do produto ao cliente.

**Análise:** Reconhecido por seu lado inovador, a empresa com sede em Ubajara prima sempre pela qualidade, inovação e satisfação de seus clientes, buscando constantemente novas tecnologias e seguindo tendências do mercado (cor, tamanho da haste, durabilidade, quantidade de pétalas, produtividade, dentre outras) e, para isso, a empresa adotou como estratégia de produção a terceirização na compra de mudas de rosas prontas para o plantio, e a parceria com empresas estrangeiras na concepção de novas variedades. Essas estratégias adotadas mostram que a empresa visa o aumento do nível de serviço oferecido aos clientes, aumentando assim o controle das atividades, aquisição de maior flexibilidade nas operações logísticas, exceto nas demandas extras de produção, busca de maior eficiência nas execuções de atividades operacionais e a busca de maior *know-how* para o desenvolvimento de novas variedades, em virtude da maior especialização das empresas contratadas para esse fim.

Uma outra estratégia que a empresa realiza é a previsão de demanda que ajuda dirigir de forma eficiente o sistema de planejamento e coordenação logística, mas um ponto negativo detectado na empresa é que ela não está preparada logisticamente para possíveis

demandas extras, o que compromete a sua proatividade.

A empresa também adota a estratégia de *just-in-time* na produção de rosas, pois como visto, a produção é focada somente nos produtos necessários, com a qualidade requerida, menor “*lead time*” na sua concepção e na sua manufatura, menor perda na produção (maior valor agregado ao produto), a não existência de estoques em processo, de produtos acabados e de eventuais matérias-primas, tudo isto a um custo mínimo. Com isso, há o melhoramento contínuo da qualidade e produtividade das rosas, melhor atendimento ao cliente e maior retorno de investimento.

#### **4.4.7. Comunicação empresarial**

##### **Pergunta 4.1:**

**Pesquisador:** De que forma é feita a comunicação entre os setores da empresa (forma, informal ou hierárquica)? Por que a empresa adotou este tipo? Está funcionando?

**Empresa:** Formal, com reuniões diárias e mensais em todos os setores. A empresa adotou reuniões diárias, pois há problemas diários a serem solucionados. E mensal para que o gestor tenha uma visão geral da empresa.

##### **Pergunta 4.2:**

**Pesquisador:** A empresa possui algum tipo de sistema de informação gerencial informatizado? Em quais áreas?

**Empresa:** Sim, um sistema de controle interno chamado *intra web*. O sistema abrange o *marketing*, a logística, os recursos humanos e a produção (somente a pós-colheita), necessitando de uma expansão na propagação e no cultivo.

##### **Pergunta 4.3:**

**Pesquisador:** O acesso a esse sistema de informação na empresa só ocorre apenas por setores específicos da empresa ou todos os setores tem livre acesso ao sistema como um todo? Tem funcionado de forma adequada?

**Empresa:** Sim, disponível para qualquer área, exceto informações estratégicas. Sim, tem funcionado adequadamente.

##### **Pergunta 4.4:**

**Pesquisador:** Existe algum setor (produção, *marketing*, logística e recursos humanos) na empresa, que se parar ou não funcionar em determinado dia compromete todo o processo dentro da empresa? Por quê?

**Empresa:** Não especificamente esses setores (produção, *marketing*, logística e recursos humanos), mas o setor de manutenção (elétrica, motores e instalação hidráulica), pois só

existe um colaborador que realiza esta função. E como todos os colaboradores, folgamos um dia na semana, a empresa se prepara para esse dia de folga deste referido colaborador.

**Análise:** A comunicação empresarial de forma integrada consiste no conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos com o objetivo de agregar valor a sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo.

Muitas organizações possuem uma imagem muito negativa perante a opinião pública. Isso ocorre com o governo, com a imprensa, com as religiões e, como não poderia ser diferente, com as empresas e seus empresários. E não se trata de um fato isolado, pois no mundo inteiro essas organizações são alvos dos estereótipos criados pela sociedade, pois para ela, as empresas e seus empresários só visam o lucro, exploram empregados, sonegam impostos, poluem o ambiente e são insensíveis aos problemas sociais. A falta de transparência na comunicação interna, ancorada em uma gestão autoritária, que não convive harmoniosamente com a diversidade, o embate de opiniões, a participação espontânea e o desenvolvimento pessoal e profissional, é uma das causas da imagem negativa aflorada à sociedade.

Muitas empresas ainda seguem o modelo antigo de gerenciamento, sufocando a liberdade de expressão e punindo aqueles que ousam expressar suas divergências. Mas diante desse comportamento ainda existente, há empresas visionárias que se comprometem com a transparência, com a ética e com profissionalismo, como é o caso da empresa pesquisada, que se instalou no interior do Ceará, uma região semi-árida, com um produto de não tradição na região e com colaboradores antes não especializados, e muitos outros fatores que competiam para o fracasso da produção floricultora na região, hoje se tornou uma das maiores empresas produtoras de rosas do Brasil. E isso ocorreu porque além da visão empreendedora do seu gestor, a empresa buscou a comunicação eficaz entre todos os setores da empresa, especialmente aos recursos humanos.

#### **4.5. Análise de Alinhamento Estratégico Interno**

Após a análise feita com relação às perguntas do questionário de pesquisa (Apêndice B) à gerente geral da empresa pesquisada, será feita uma análise para verificar se a empresa é ou não alinhada estrategicamente de forma interna.



#### **4.5.1. Alinhamento Estratégico Interno ao Sistema de Comunicação**

Apesar de a empresa pesquisada realizar sistematicamente auditorias logísticas com o objetivo de obter informações relevantes ao desempenho das atividades realizadas, foi possível verificar que o sistema de comunicação na empresa pesquisada tem uma falha entre o setor de produção a todas as outras funções empresariais (*marketing*, logística e recursos humanos), comprometendo assim a durabilidade das rosas produzidas, o que mostra que a função produtiva não está tão alinhada estrategicamente às metas estabelecidas e almejadas pela empresa, ocasionando assim um prejuízo gerencial e financeiro.

#### **4.5.2. Alinhamento Estratégico Interno à adequação e acessibilidade das tecnologias disponíveis**

Com a pesquisa foi possível detectar que a tecnologia da informação da empresa garante a integração entre as estratégias adotadas pela empresa à comunicação interna, pois isso beneficia a organização, capacitando os colaboradores, compartilhando recursos, contribuindo para a competitividade da organização, dando consistência aos planos organizacionais, direcionando os negócios, os recursos e as novas tecnologias, elimina barreiras de tempo e distância, entende do negócio e dos clientes, facilita as atividades internas, gera estratégias de sucesso com visão organizacional, gerencia processos, implementa atividades organizacionais, mensura benefícios organizacionais, obtém vantagens competitivas, potencializa estratégias, realiza metas estratégicas e compromissos organizacionais, suporta objetivos organizacionais, sustenta novas tecnologias e torna a organização mais competitiva.

Entre a produção e as outras funções empresariais (*marketing*, logística e recursos humanos) da empresa pesquisada, não foi possível verificar a efetividade da tecnologia da informação, visto que a função produtiva não está acessível ao sistema de comunicação empresarial.

#### **4.5.3. O Alinhamento Estratégico Interno à Inteligência competitiva e empresarial**

Ao analisar o contexto empresarial da empresa pesquisada, foi possível verificar que a instituição obtém uma ação coordenada na construção de uma base de conhecimento, adequa custos, benefícios, viabilidade e risco, aplica a visão essencial na análise de problemas e na busca de soluções, apóia o planejamento pela alta administração, atua de forma corporativa e com parcerias, baixo custo, conhecimento das vantagens e oportunidades do mercado, definição de conceitos empresariais, estratégias, objetivos organizacionais e

parcerias, definição de modelos decisórios modernos e efetivos, diferencia produtos e serviços, dinamiza o compartilhamento de recursos da organização, toma decisões compartilhadas, sincronizadas, inovadoras, de vanguardas e competitivas, envolve todos na organização, estrutura e gerencia efetivamente a organização, facilita os planejamentos, favorece as políticas da organização, flexibiliza a estrutura organizacional departamental, foca no valor do negócio para planejar a organização, inova, lidera o segmento, mantém a posição de mercado, melhora a imagem da organização, a rede de distribuição e os processos decisórios, monitora as operações, muda constantemente, observa atuações virtuais do mercado, planeja a organização consistentemente e dinamicamente com relação à missão e os objetivos e nivelar políticas organizacionais, pressionam os competidores, satisfaz as demandas dos consumidores, exceto as demandas extras, solidifica finanças, soluciona problemas, e obtém uma visão de oportunidades empresariais com vantagens competitivas.

#### **4.5.4. O Alinhamento Estratégico Interno das funções empresariais**

Pela pesquisa foi possível verificar que recursos humanos é o principal sustentador para o alinhamento estratégico interno na empresa produtora de rosas pesquisada, o que confirma que o insumo principal para se produzir flores é o homem, com a sua dedicação, delicadeza e sensibilidade para com o vegetal, mostrando que se deve valorizar o colaborador como um fator primordial para garantir o alinhamento estratégico interno empresarial, pois um ambiente de trabalho com clima proativo, motivador, de possibilidade de desenvolvimento de carreira, dentre outras, faz com que os colaboradores se sintam valorizados e isto reflete no contexto empresarial e nos objetivos almejados pela empresa. Mas a empresa ainda tem como ponto negativo na gestão dos recursos humanos, os treinamentos que são proporcionados exclusivamente para os cultivadores, esquecendo-se dos colaboradores das outras áreas da empresa, no que se refere à logística, à gestão financeira, gestão empresarial, dentre outros.

A função empresarial produção que também é um grande sustentador do alinhamento estratégico da empresa, tem um grande gargalo a ser solucionado, que são as informações colhidas no campo e passadas aos gestores com atraso e ineficazes. A ocorrência disso é ocasionada pela falta de um sistema de comunicação entre todas as funções empresariais (*marketing*, logística e recursos humanos) ao campo (produção).

Um outro sustentador ao alinhamento estratégico interno na empresa pesquisada é o *marketing*, mas como visto na visita *in loco* a empresa não se preocupa em desenvolver uma melhor divulgação de seus produtos. A empresa lidera o segmento de produção e venda na região, portanto a preocupação dela é somente em manter os clientes conquistados, sem se

preocupar em buscar novos mercados. Mas pode ser que um problema implícito esteja ocorrendo, ou possivelmente poderá ocorrer com essa segurança toda, um exemplo são empresas concorrentes utilizarem desta falha e ganhar espaço no mercado e até mesmo conquistar os seus clientes considerados fiés, visto que mesmo que a fidelização seja forte, ela só ocorrerá até o momento em que uma outra empresa do ramo surja com um diferencial competitivo.

#### **4.5.5. O Alinhamento Estratégico Interno à Sinergia das funções empresariais**

As variáveis que se julgam possibilitar ao alinhamento estratégico às funções empresariais, foram evidenciadas pela gerente geral da empresa pesquisada com a seguinte afirmação:

Tudo na empresa sede de Ubajara anda em perfeita sincronia, mas todo dia acha-se que se pode melhorar. Os resultados da empresa podem ser traduzidos assim: produzir rosas é um processo dinâmico e rápido, tem-se que fazer tudo dar certo a cada dia. Isso obriga a manter a sincronia. Aqui a comunicação tem que acontecer, então o contexto organizacional representa 50%, o espírito empreendedor do gestor representa 25% e os colaboradores na mesma sintonia da direção representa também 25%.

Portanto, pode-se verificar que o alinhamento estratégico entre as funções empresariais (produção, *marketing*, logística e recursos) ao sistema de comunicação, na empresa produtora de rosas de Ubajara, é notório, complexo e desafiador, apesar de algumas falhas na comunicação, ou seja, nem todos os setores da empresa sede de Ubajara estão alinhados estrategicamente ao sistema de comunicação implantado, como visto na produção, com suas falhas que comprometem a durabilidade produtiva, pelas informações imprecisas e atrasadas. Com a integração da produção ao sistema de comunicação empresarial, esse modelo adotado pela empresa pode ser seguido como *benchmarking* por outras do ramo agrofloricultor, para garantir a sua sustentabilidade e o desenvolvimento regional.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

---

*“Quando pensamos, fazêmo-lo com o fim de julgar ou chegar a uma conclusão; quando sentimos, é para atribuir um valor pessoal a qualquer coisa que fazemos.”*  
**Carl Jung**

#### 5. Conclusão

A agrofloricultura constitui um dos principais ramos da economia cearense, por isso, ao longo deste estudo, procedeu-se a uma análise dessa cadeia produtiva, caracterizando seu funcionamento no cenário local e buscando diagnosticar a existência de alinhamento estratégico interno entre as funções empresariais (produção, *marketing*, logística e recursos humanos) ao sistema de comunicação empresarial, baseado em teorias previamente estudadas.

A metodologia adotada para esta pesquisa foi através de uma investigação qualitativa por meio de um estudo de caso em uma empresa produtora de rosas com sede no município de Ubajara, interior do Ceará. A metodologia de pesquisa possibilitou o estudo das operações logísticas realizadas pela empresa, as suas estratégias adotadas e o seu sistema comunicação.

Pode-se afirmar que todos os objetivos estabelecidos inicialmente neste trabalho foram atingidos. Apresentam-se, a seguir, comentários acerca de cada um dos objetivos específicos alcançados:

- Estabelecer uma fundamentação teórica focando na logística, estratégia e alinhamento estratégico interno: este objetivo foi atingido no capítulo 2, onde se exploraram os conhecimentos teóricos de logística, estratégias empresarias e de logística e alinhamento estratégico interno, com modelos que serviram de base para este estudo e com a proposta de um modelo de alinhamento estratégico interno à cadeia produtiva de flores, analisando-o na produção de rosas.
- Apresentar o funcionamento e o mercado de flores no âmbito mundial, nacional, regional e local: este objetivo foi atingido no desenvolvimento do capítulo 3, onde se apresentou os incentivos governamentais e análise econômica do setor de forma mundial, nacional, regional e local. Apresentou-se também a cadeia produtiva de flores como um todo e a sua forma no mercado cearense.
- Identificar os fatores relacionados às funções empresariais (produção, *marketing*, logística e recursos humanos) que influenciam na eficácia do alinhamento estratégico

interno em empresas produtoras de flores: este objetivo foi atingido no capítulo 4, onde foram detalhadas quais as funções empresariais que mais influenciam na sustentação do alinhamento estratégico interno em uma empresa produtora de rosas.

Tendo sido alcançados todos objetivos específicos, é possível afirmar, por consequência, o mesmo para o objetivo geral, que era investigar o alinhamento estratégico interno entre a produção, *marketing*, logística e recursos humanos ao sistema de comunicação empresarial, como um fator sustentável das empresas produtoras de flores do Ceará. No capítulo 4 foi possível fazer essa análise, e com isso, pode-se concluir que a empresa pesquisada, não tem um alinhamento estratégico interno eficaz, pois o sistema de comunicação empresarial é falho entre a função produtiva a todas as outras funções empresariais (*marketing*, logística e recursos humanos), com informações atrasadas e imprecisas, comprometendo assim a durabilidade e a qualidade das rosas produzidas.

Com a integração da produção ao sistema de comunicação empresarial, esse modelo adotado pela empresa pode ser seguido como *benchmarking* por outras do ramo agrofloricultor, para garantir a sua sustentabilidade e o desenvolvimento regional.

## **5.1. Contribuições**

Relevantes respostas foram obtidas neste trabalho de dissertação. A principal resposta diz respeito à organização e a verificação da não existência do alinhamento estratégico entre as funções empresariais (produção, *marketing*, logística e recursos humanos) ao sistema de comunicação empresarial, que podem comprometer na gestão dos negócios empresariais, a partir da não efetividade do alinhamento desses planejamentos.

A primeira contribuição potencial está relacionada à sincronia das funções empresariais ao sistema de comunicação em empresas produtoras de flores, que pode ser verificado pelo modelo de alinhamento estratégico proposto por este estudo.

A segunda contribuição significativa foi à não existência do alinhamento estratégico interno em uma empresa produtora de rosas do Ceará. Nessa prática foram observadas quais as variáveis relevantes que impedem o alinhamento proposto.

Essas contribuições resgatam a visão moderna do planejamento das funções empresariais alinhando ao sistema de comunicação como um todo.

Para as empresas e para a academia essas contribuições podem ser estendidas.

### **5.1.1. Contribuições para as empresas**

Do ponto de vista empresarial, este estudo também contribui para as práticas cotidianas de gestão, objetivando minimizar os problemas relacionados com as implicações organizacionais aqui discutidas e apresentados, dentre elas, ajudar à conscientização de que as empresas devem se alinhar internamente primeiro, para posteriormente se ajustarem de forma externa (fornecedores, distribuidores e varejistas).

A combinação dos resultados teóricos e práticos obtidos nesta dissertação, pode contribuir principalmente para as atividades dos gestores quando os mesmos estiverem elaborando planejamentos e decidindo sobre as ações de gestão empresarial, sejam de forma estratégica, tática ou operacional.

### **5.1.2. Contribuições para a academia**

Do ponto de vista acadêmico, essa pesquisa contribuiu para estudos teóricos ou práticos, objetivando minimizar os problemas aqui discutidos e apresentados.

Com a revisão da literatura pesquisada onde foram identificadas as funções empresariais que garantem o alinhamento estratégico interno empresarial de empresas produtoras de flores, outros trabalhos futuros também surgirão a partir de conclusões carentes de novas pesquisas.

Com as atividades desenvolvidas ao longo deste estudo, destacam-se as seguintes contribuições mais destinadas a academia: a metodologia da pesquisa utilizada, pelo enfoque desafiador de sua abrangência e os dois modelos de alinhamento estratégico interno descritos, com suas diferentes peculiaridades. Outras contribuições surgirão para agregar novos valores e conhecimentos aos membros das academias, sejam professores ou alunos.

## **5.2. Limitações**

As limitações do estudo realizado, desde a elaboração do questionário, estudo de caso *in loco* e a análise final, retrataram os obstáculos e problemas previstos na metodologia dessa dissertação.

Sobressaem-se três limitações relevantes. A principal limitação foi alcançar um número significativo de grandes empresas cearense produtoras de flores dispostas a participar do estudo. Exigindo que o entrevistado que porventura iria participar do estudo, com informações que respondessem aos objetivos, fosse algum colaborador com visão global da empresa em questão, e a disponibilidade deste tipo de colaborador era muito rara. Para as empresas, as pesquisas acadêmicas não fazem parte de suas atividades de gestão. E

disponibilizar informações particulares da sua organização e de suas ações, também não era uma atividade motivadora, as quais, eventualmente, poderiam relatar suas possíveis deficiências ou comprometer sua pessoa ou sua organização.

A pretensão de considerar que todas as grandes empresas do Estado selecionadas participariam foi muito alta. Por esta limitação o estudo de caso foi feito em uma empresa produtora de rosas.

Outra grande limitação está relacionada com a análise qualitativa dos dados, pois pela quantidade mínima de empresas do ramo floricultor, no porte médio e grande, existente no Estado, não foi possível analisar também quantitativamente, o que complementaria as conclusões obtidas.

A terceira e última limitação está relacionada com a efetividade do alinhamento estratégico interno entre as funções empresariais ao sistema de comunicação, no que diz respeito ao fato de que essas funções podem contribuir com as empresas na sua gestão do conhecimento, inteligência competitiva e empresarial.

Apesar dessas limitações, destacam-se os resultados obtidos no estudo de caso, que permitiram um bom grau de segurança nas conclusões obtidas, mas que ainda podem ser mais aprofundados e complementados em pesquisas futuras.

### **5.3. Pesquisas futuras**

É possível recomendar alguns temas para trabalhos futuros a serem desenvolvidos, visando incrementar a análise iniciada pelo presente trabalho:

- Estudar o alinhamento estratégico interno em outras empresas produtoras de flores do Estado do Ceará;
- Realizar um estudo comparativo das funções empresariais sustentadoras ao alinhamento estratégico interno entre outras produtoras de flores de Ubajara, São Benedito e Paraipaba e outros Estados;
- Realizar a efetividade do modelo proposto em outras empresas produtoras de flores e analisar a sua viabilidade;
- Elaborar a junção do modelo de alinhamento estratégico interno ao externo;
- Estudar a efetividade do alinhamento estratégico interno proposto em empresas pertencentes a outras cadeias produtivas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

AGROFLORES, X **Seminário da Cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais do Estado de Ceará**, 25 a 27 de Novembro de 2008, Instituto Agropolos.

ALMEIDA, J.B.S.A. **Potencialidades e Oportunidades da Floricultura nos Perímetros Públicos Irrigados do Estado do Ceará**, - Fortaleza: Instituto Agropolos do Ceará, 2006. 30p.

ALMEIDA, C.M.P.R; TOLEDO, G.L. **Modelo de estratégia logística: Uma análise crítica da evolução de seus componentes**, VI SEMEAD, 2000.

ARAÚJO, J.P.P; OLIVEIRA, F. Z; BARCELOS, C.V. **A Experiência de Agropolos do Ceará: Impactos no agronegócio da agricultura irrigada**, - Fortaleza: Instituto Agropolos do Ceará, 2006. 94p.:il.

BALLOU, Ronald, H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**, 5ª edição – Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARBOSA, D.H; MUSETTI, M.A; CONSOLI, M.A. **Alianças estratégicas na cadeia de suprimentos: Um estudo de caso**, XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu, PR, 2007.

BIANCHI, C.T; ALVES, J.B.S; RABELO, D; STEFANI, E; VALANI, C. **Oportunidades para o desenvolvimento da floricultura no Ceará**, - Fortaleza: Instituto Agropolos do Ceará, 2006. 26p.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London, Unwim Hyman LTD, 1989.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.



BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J., COOPERT, M. B. **Gestão logística de cadeias de suprimento**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. **Modelo de alinhamento estratégico para implementação dos planos de negócios e da tecnologia da informação**. Publicado nos Anais da ANPAD, Setembro, 2000.

CASTRO, G.A.O; PILATI, R.; ANDRADE, J.A.B. **Percepção de suporte organizacional: Desenvolvimento e validação de um questionário**; RAC, v.3, n.2, Mai/Ago, 1999: 29-51.

COLIN, J.; MATHE, H; TIXIER, D. **A Logística na Empresa**. Lisboa, 1984.

CORRÊA, K. **Implementação da Estratégia – Módulo IV**, disponível em <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/alinhamento-estrategico>>, acessado em: 07 de Abril de 2009.

COVEY, S.R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. *Best Seller*, 2005.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FERREIRA, M; SILVA, M, F. **O perfil psicológico do liderado e seu impacto na relação de liderança**; Núcleo de Computação Eletrônica, UFRJ, 2006, disponível em <<http://www.nce.ufrj.br/conceito/artigos/2006/018p2-3.htm#top>>, acesso em: 02/05/2009.

FREITAS, K.P; ALEXANDRE, J.W.C; NUNES, F.R.M. **Investigação da importância dos recursos humanos para o alinhamento estratégico interno em uma empresa produtora de rosas do Ceará**. IV Simpósio de Engenharia de Produção da Região Nordeste, Fortaleza, Ceará, 2009.

GLOSSÁRIO DE LOGÍSTICA: **Aprenda a moderna logística**. 2ª edição, São Paulo: IMAM, 1998.

INSTITUTO AGROPOLOS. **A experiência de agropolos no Ceará: Impactos no agronegócio da agricultura irrigada**, Fortaleza, Ceará, 2006.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). **Cadeia produtiva de flores e mel, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura;** Antônio Buainain e Mário Otávio Batalha (coordenadores), Brasília, Janeiro 2007: 140p.

NOGUEIRA, A.R.R; MOREIRA, P.C.A. **O alinhamento estratégico e a construção do futuro: Um estudo exploratório**, RAC, v.2, Maio/Agosto 1998: 103-125.

NUNES, F. R. M. **Notas de aula: Auditoria logística**, Mestrado em Gestão Logística e Pesquisa Operacional, UFC, Fortaleza: 2008.

NUNES, M. B. M. M. **Planejamento estratégico logístico: Uma opção para as indústrias de confecção do Estado do Ceará**. Dissertação (Mestrado em Gestão Logística e Pesquisa Operacional), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008.

PINTO, J.B. **Tecnologia pós-colheita: armazenamento de rosas cultivadas “vegas”**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Agrícola), Faculdade de Engenharia Agrícola, Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REZENDE, D.A. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial: Alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações**, São Paulo: Atlas, 2002.

ROCHA, L.B. **A produção de flores no Estado do Ceará em Baturité, Redenção e São Benedito**. Dissertação (Mestrado em Geografia), Universidade Federal do Ceará, UFC, Fortaleza: 2006.

ROCHA, R. **Minidicionário enciclopédico escolar**, 4ª edição, editora scipione: São Paulo, 1996.

SUCUPIRA, C (2007). **Metodologia para implementação da gestão da cadeia de suprimentos**, disponível em: <<http://www.cezarsucupira.com.br>> Acesso em: 12/07/2008

SEBRAE-RJ. **Diagnóstico da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, Maio, 2003.

TOMÉ, L. M. **Avaliação do Desempenho Logístico-Operacional de Empresas no Setor da Floricultura: Um Estudo de Caso no Ceará**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transportes), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2004.

**Páginas consultadas na Internet:**

CÂMARA BRASIL PORTUGAL/CEARÁ, disponível em:

< <http://www.brasilportugal.org.br/ce>> Acesso em: 06/04/2008

*COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS*,

Disponível em: <<http://www.cscmp.org/Website/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp>>.

Acesso em: 03 de Julho de 2008.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, disponível em:

<<http://www.ceara.gov.br>> Acesso em: 30/04/2009.

INSTITUTO AGROPOLOS, disponível em:

<<http://www.agropolos.com.br>> Acesso em: 25/11/2008.

JORNAL DIÁRIO DO NORDESTE, disponível em:

<<http://www.diariodonordeste.com.br>> Acesso em: 20/05/2007, 16/03/2008 e 23/01/2009

JORNAL O POVO, disponível em:

<<http://www.opovo.com.br>> Acesso em: 24/06/07

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC), disponível em: < <http://www.mdic.gov.br>> Acesso em 06/04/2008

ORQUIDÁRIO CUIBÁ, disponível em:

<<http://www.orquidariocuiba.com.br>> Acesso em 28/12/2008

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS, F.P.; **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. Disponível em < <http://www.strategia.com.br>> Acesso em 02/07/2008

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E.R. **Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos**. Departamento de Prática de Saúde Pública da Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, Brasil. Disponível em < <http://br.monografias.com/trabalhos2/pesquisa-exploratoria-procedimento/pesquisa-exploratoria-procedimento2.shtml>> Acesso em 11/07/2009

PORTAL DO BIODIESEL: ARRUDA, J.B.F; MENDES, R. A, **Diagnóstico logístico da cadeia produtiva do biodiesel da mamona (CP/BDMA): O caso do Ceará**, disponível em: < <http://www.biodiesel.gov.br>>, Acesso em 5 de abril de 2008.

PORTAL UBAJARA, disponível em: <<http://www.portalubajara.com.br>> Acesso em 17/05/2009

RODRIGUES, C.M.T; DONADEL, C.M; LORANDI, J.A; KIECKBUSCH, R.E; **O modelo de referência das operações na cadeia de suprimentos – Scor Model**; XXVI ENEGEP, Fortaleza, Ceará, 2006.

SERVIÇO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (SEBRAE), disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em 30/04/2009

SERVIÇO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (SEBRAE-SP), disponível em: <<http://www.sebrae-sp.com.br>> Acesso em 02/07/2008

SOUSA, L.G; **Integração vertical, Economia industrial, Enciclopédia y Biblioteca virtual de economia**, disponível em: <<http://www.eumed.net/libros/2005/lgs-ei/7e.htm>> Acesso em 09/06/2009

TURISMO HOLAMBRA, disponível em: <<http://www.turismoholambra.com.br>> Acesso em 04/10/2009

## APÊNDICE

### APÊNDICE A - E-MAIL DE SOLICITAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO

---

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
PROGRAMA DE MESTRADO EM LOGÍSTICA E PESQUISA OPERACIONAL

Fortaleza, Julho de 2008

À

EMPRESA

At. ao Gestor Empresarial

Ref.: Pesquisa acadêmica sobre ALINHAMENTO ESTRATÉGICO INTERNO NA PRODUÇÃO DE FLORES DO CEARÁ: UM ESTUDO DE CASO

Prezado Senhor:

Estamos realizando a referida pesquisa acadêmica junto às empresas produtoras de flores do Estado do Ceará que tenham experiências em alinhamento estratégico interno formalizado ou informalizado e implementadas por meio de metodologias próprias ou de terceiros.

Gostaríamos de saber se sua empresa pode contribuir com nossa pesquisa acadêmica através de uma entrevista pessoal junto ao seu representante responsável pelas questões estratégicas e pelas principais decisões da organização.

Os dados obtidos por meio desses questionários serão analisados em uma pesquisa acadêmica, desenvolvida como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre. Todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e agregadas, de maneira a que nenhuma resposta individual possa ser identificada.

A razão social e os dados cadastrais das empresas pesquisadas serão mantidos em sigilo absoluto em todas as publicações advindas dessa pesquisa. Como contrapartida de sua participação, sua empresa receberá uma síntese dos demais participantes, a tabulação da análise e interpretação dos dados, retratando a realidade de grandes empresas cearenses, que poderão contribuir com a gestão empresarial de sua organização. Também poderemos enviar a dissertação de mestrado na íntegra, caso queiram.

Antecipadamente agradecemos muito.

Atenciosamente,

**Kleison de Paiva Freitas**

Mestrando e Professor do Departamento de Estatística e Matemática Aplicada da UFC  
Av. Mister Hull s/n, CEP 60000-000, Fortaleza-CE. (85) 3485.2492 e 8841.3084  
kleisonn@yahoo.com.br

**Prof. Dr. João Welliandre Carneiro Alexandre**

Professor do Departamento de Estatística e Matemática Aplicada - UFC - Fortaleza-CE.  
(85) 3366.9840  
[jwca@ufc.br](mailto:jwca@ufc.br)

**APÊNDICE**  
**APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO**

---

**Alinhamento estratégico interno na produção de flores do Ceará: Um estudo de caso no município de Ubajara**

<b>1. Descrição</b>
1.1. Empresa:
1.2. Entrevistado/Cargo:
1.3. Formação:
1.4. Fone: _____ 1.5. Endereço eletrônico: _____
1.6. Há quanto tempo a empresa existe nessa região?
1.7. Qual o motivo da empresa se instalar nessa região?
1.8. Qual o segmento de produção da empresa? _____ _____ _____ _____
1.9. A empresa atua com prioridade no mercado ( ) Interno (100%). Para quais regiões do país? _____ _____ ( ) Externo (100%). Para quais países? _____ _____ ( ) Interno e Externo. Interno: ____%. Para quais regiões do Brasil? _____ _____ Externo: ____%. Para quais países? _____ _____
1.10. Qual o número de funcionários que a empresa possui? E qual o grau de instrução deles? _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____

<b>2. Controle das operações logísticas:</b>
2.1. A empresa regularmente <u>controla</u> os dados fornecidos pela Armazenagem, Estoque, Movimentação de materiais, Transporte e Informação? Como? E com qual frequência? _____ _____ _____ _____

2.2. Quais as dificuldades existentes em controlar essas operações logísticas (Armazenagem, Estoque, Movimentação de materiais, Transporte e Informação)?

---

---

---

---

---

---

---

---

2.3. Quais as vantagens existentes em controlar essas operações logísticas (Armazenagem, Estoque, Movimentação de materiais, Transporte e Informação)?

---

---

---

---

---

---

---

---

**3. Estratégias:**

3.1. A empresa tem estratégias definidas para a Produção, *Marketing*, Logística e Recursos humanos? São conhecidas por todos? Quem as elabora? Há uma integração entre elas? Se não, quais as barreiras que a empresa enfrenta (culturais, pessoais, individuais, comportamentais, etc.)?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3.2. Qual dessas áreas (Produção, *Marketing*, Logística e Recursos humanos) a estratégia é considerada como “*carro chefe*” para impulsionar a competitividade da empresa? Essa área é a que garante a integração entre todas as áreas? Por quê?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3.3. Qual é a estratégia adotada pela empresa para a divulgação dos produtos já existentes? E para produtos e

mercados novos?

---

---

---

---

---

---

---

---

3.4. Sua empresa terceiriza algum tipo de serviço? Qual? Por quê?

---

---

---

---

---

---

---

---

3.5. A empresa faz algum tipo de intercâmbio de técnicas, funcionários e experiências com uma outra empresa do ramo da floricultura? De que forma: Contratual (formal) ou Não contratual (Informal)?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3.6. As promoções existentes na empresa aos colaboradores, são feitas visualizando a competência deles com relação à função? Traz bom resultado a empresa?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3.7. Os treinamentos existentes na empresa são voltados para quais áreas? Todos os colaboradores participam (Desde a alta administração até os funcionários menos remunerados)?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3.8. Como a empresa motiva e integra os seus funcionários (Participação nos lucros, Prêmios por produção, Festas internas, Jogos e etc.)? Esse tipo de entretenimento adotado pela empresa ajuda na integração deles, bem como no



relacionamento dentro da empresa?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3.9. A empresa fabrica o produto em todos os estágios de produção, desde a aquisição da matéria-prima até o produto acabado? Se não, em qual estágio a empresa não participa?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3.10. Como é programada a produção na empresa? Somente produz a quantidade que realmente irá vender ou produz além dos pedidos feitos?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3.11. Como a empresa reage (flexível ou inflexível) diante de demandas extras?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3.12. Sua empresa adapta o produto de acordo com o cliente? Isso é um problema para a empresa? Por quê?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### **4. Comunicação empresarial**

4.1. De que forma é feita a comunicação entre os setores da empresa (formal, informal ou hierárquica)? Por que a empresa adotou este tipo? Está funcionando?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4.2. A empresa possui algum tipo de sistema de informação gerencial informatizado? Em quais áreas?

---

---

---

---



## APÊNDICE

### APÊNDICE C – *E-MAIL* DE AGRADECIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

---

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
PROGRAMA DE MESTRADO EM LOGÍSTICA E PESQUISA OPERACIONAL

Fortaleza, Julho de 2009

À

EMPRESA PARTICIPANTE

At. Gerente geral

Ref.: Pesquisa acadêmica sobre ALINHAMENTO ESTRATÉGICO INTERNO NA PRODUÇÃO DE FLORES DO CEARÁ: UM ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE UBAJARA

Prezada

Através desse *e-mail*, gostaria de mais uma vez agradecer a sua participação em nossa pesquisa.

Conhecer e conviver com pessoas competentes, proativas e educadas é um privilégio ímpar.

E ainda quanto estas pessoas compartilham seu precioso tempo para ajudar outro colega, é indubitavelmente gentil e sábio.

Assim que tivermos os dados analisados e compilados, estaremos disponibilizaremos essas informações e a respectiva dissertação de mestrado, caso interessem.

Abraços, sucesso, saúde e paz !.

Muito obrigado.

**Kleison de Paiva Freitas**

Mestrando e Professor do Departamento de Estatística e Matemática Aplicada da UFC

Av. Mister Hull s/n, CEP 60000-000, Fortaleza-CE. (85) 3485.2492 e 8841.3084

kleisonn@yahoo.com.br

