

GESTÃO ESTRATÉGICA VISANDO COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE FLORES

Adriano Augusto Bliska, Economista, Mestre em Desenvolvimento Econômico (IE/Unicamp), *Financial Data Analyst*
Antonio Bliska Júnior, Eng. Agrônomo, Dr. Tecnologia Pós-colheita, Faculdade de Engenharia Agrícola, Feagri/Unicamp
Nátaly Antonia Oliveira – Engenheira Agrônoma

Resumo

O cultivo dos produtos da floricultura pode ocorrer em diversas regiões brasileiras, de acordo com as condições edafoclimáticas favoráveis às diferentes espécies ou por meio do uso de tecnologias modernas. O principal destino do segmento de flores e plantas ornamentais é o mercado interno. Apesar do seu crescimento, no Brasil em geral, o estado de São Paulo se destaca no cenário nacional. Os municípios com maior relevância na produção e comercialização naquele segmento o fazem por meio de distintos sistemas organizacionais, o que pode induzir seu desenvolvimento diferenciado nas diversas regiões produtoras. Em um setor onde há predomínio de estabelecimentos familiares, um sistema de gestão acurado pode ser fundamental para seu crescimento sustentável e para sua própria sobrevivência. O objetivo deste estudo é analisar a competitividade e a sustentabilidade das principais regiões brasileiras produtoras de flores e plantas ornamentais, por meio da identificação do grau de gestão dos estabelecimentos produtores, bem como identificar os principais pontos fracos dos sistemas de gestão utilizados. Para isso utiliza-se o Método de Identificação de Gestão para Flores – MIGG Flores. Conclui-se que o sistema de gestão agrícola na floricultura possui grande potencial de crescimento, especialmente em relação às ações que podem afetar a sociedade como um todo e às ações relativas aos colaboradores, sejam familiares ou funcionários contratados.

Palavras-chave: Planejamento agrícola; Desenvolvimento regional; Produção de Flores.

Abstract

The cultivation of floriculture products can occur in several Brazilian regions, according to the edaphoclimatic conditions favorable to different species or through the use of modern technologies. The main destination of the flowers and ornamental plants segment is the domestic market. Despite its growth, in Brazil in general, the state of São Paulo stands out in the national scene. The municipalities with greater relevance in the production and commercialization in that segment do so through different organizational systems, which can induce their different development in the different producing regions. In an industry where family establishments predominate, an accurate management system can be fundamental for its sustainable growth and also for its own survival. The objective of this study is to analyze the competitiveness and sustainability of the main Brazilian regions producing flowers and ornamental plants, by identifying the degree of management of producing establishments, as well as identifying the main weaknesses of the management systems used. For this, the Management Identification Method for Flowers - MIGG Flowers is used. It is concluded that the agricultural management system in floriculture has great growth potential, especially in relation to actions that can affect society as a whole and actions related to employees, whether family members or hired employees.

Key-words: Agricultural planning; Regional development; Flower production.

INTRODUÇÃO

Missionários jesuítas iniciaram o cultivo de flores no Brasil, para fins ornamentais, entre 1560 e 1570. O nascimento da floricultura em si ocorreu com a chegada da família real portuguesa ao País, em 1808 e prosperou mediante intervenções do Imperador D. Pedro II. O plantio comercial se instaurou no final do século XIX (CASTRO, 2009; CASTRO, GONÇALVES E TUCCI, 2015).

As primeiras empresas produtoras de flores no Brasil se instalaram nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Santa Catarina, respectivamente nos municípios de Petrópolis (1970), São Paulo (1893) e Corupé (1906). Posteriormente alcançou o município de Cotia, vizinha ao município de São Paulo, com a fundação da fazenda Roselândia. A expansão importante da floricultura brasileira teve início também no estado de São Paulo, com a fundação da Cooperativa Agropecuária Holambra (1948), próximo à cidade de Campinas.

Os imigrantes japoneses trouxeram, a partir de 1908, conhecimentos fundamentais para o cultivo de flores e plantas ornamentais, o que lhes propiciou o domínio do mercado nacional nos anos 1960 e 1970.

O primeiro mercado brasileiro voltado à floricultura se estabeleceu no Rio de Janeiro, em 1910. Entre 1960 e 1969, a comercialização desses produtos na cidade de São Paulo, era realizada diretamente entre produtores e consumidores. A seguir passou a ocorrer em mercados atacadistas. Na CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo a partir de 1969; em Belo Horizonte, 1963; no Centro de Distribuição do Rio de Janeiro – CADEG, 1970; na Cooperativa Veiling, em Holambra, 1989, com instalação do sistema de vendas por leilões diários; no Mercado Permanente de Flores e de Plantas Ornamentais, em 1995, nas Centrais de Abastecimento de Campinas S.A - CEASA Campinas; em Recife, na Feira das Flores, 1996; no MERCAFLOR Santa Catarina, em Joinville, 1998. (CASTRO E TUCCI, 1983; CASTRO, GONÇALVES E TUCCI, 2015). A partir de 2009 o Veiling foi transferido para o município de Santo Antônio de Posse, vizinho a Holambra.

Atualmente, também se destacam: em Holambra, a Cooperativa de Floricultores de Holambra – Cooperflora, em 2000, a Associação de Agricultores Familiares de Holambra – AAFHOL, 2000, a CooperPlantas - Cooperativa Agrícola dos Produtores de Flores e Plantas, 2003, o Mercado de Flores *Ceaflor*, 2019; em Arujá, a Aflord – Associação dos Floricultores da Região da Via Dutra, 1981, e a Cooperativa SP Flores, 2.000. Além disso, surgiram numerosos Garden Centers, em incontáveis municípios brasileiros.

O segmento de flores e plantas ornamentais abrange 8 mil produtores agrícolas, 2500 espécies e 17.500 variedades cultivadas, 209.000 empregos diretos, subdivididos entre produção (39%), distribuição (4%), varejo (54%) e suporte à produção ou comercialização (3%). Além disso, o segmento propicia 800.000 empregos indiretos. Em 2019 a participação dos produtores independentes (40%) no faturamento do segmento foi superior à dos produtores em cooperativas (35%) e daqueles em centrais de distribuição públicas ou privadas (25%). O dinamismo comercial e a profissionalização da floricultura brasileira tornaram-se significativos especialmente nos últimos cinco anos. (IBRAFLOR, 2020). Para Andrés (2020), tal dinamismo se deve ao intensivo processo de organização do segmento na região de Holambra.

O principal destino da produção brasileira de flores e plantas ornamentais é o mercado interno, cujo consumo tem crescido impulsionado pelas maiores disponibilidades de renda da população e de produtos, maior facilidade de compra. Seja por meio de novos canais de

comercialização, como supermercados e vendas *online*, seja mediante novos serviços, como a assinatura de flores, com envio periódico de arranjos aos clientes, ou ainda por meio de clientes corporativos, principalmente projetos de paisagismo ou decoração (NEVES e PINTO, 2015).

Atualmente o consumo *per capita* anual do setor no Brasil é de R\$42,00. Antes da pandemia do Covid19 a expectativa de crescimento no faturamento geral em 2020 era de 6 a 8%; em Holambra era de 10 a 12% (IBRAFLOR, 2020).

Quanto ao mercado externo, a importação brasileira do segmento se concentra em mudas de plantas ornamentais, bulbos e rizomas, principalmente devido à demanda de produtores locais por novas variedades, desenvolvidas por empresas especializadas em genética na União Europeia. Filiais de empresas internacionais no Brasil usam o país como plataforma de cultivo de mudas e bulbos para as suas cadeias produtivas (NEVES e PINTO, 2015).

Em 2017, no Brasil existiam 12.060 estabelecimentos rurais envolvidos com os produtos da floricultura (IBGE, 2017a), 68% deles familiares, cujo valor total das vendas alcançou R\$1.753,81 milhões. O estado de São Paulo respondeu por dois terços do valor das vendas brasileiras de Flores e Plantas ornamentais (Quadro 1); 10% do valor das vendas são obtidos pelos 55% dos estabelecimentos do segmento que são familiares (IBGE, 2017a).

Quadro 1. Número de estabelecimentos e valor da produção, Flores e folhagens para corte e Plantas ornamentais em vasos, Brasil, Sudeste e estado de São Paulo, 2017.

Regiões	Flores para corte e Plantas ornamentais – 2017			
	Número de estabelecimentos		Valor das vendas (R\$ mil)	
Brasil	6.790	100,00%	976.337,86	100,00%
Sudeste	3.456	50,89%	800.490,47	81,99%
Estado de São Paulo	1.938	28,54%	656.329,20	67,22%

Fonte: IBGE, 2017.

Embora o cultivo dos produtos da floricultura ocorra em diversas regiões brasileiras, de acordo com as condições edafoclimáticas favoráveis às diferentes espécies ou por meio do uso de tecnologias modernas, a exemplo do cultivo em ambientes controlados, como as estufas e viveiros, e, apesar do crescimento do segmento de flores e plantas ornamentais ter ocorrido no Brasil em geral, o estado de São Paulo se destaca no cenário nacional, como maior mercado, maior produtor e maior consumidor.

Com base na Divisão Regional Geográfica do Brasil, no estado de São Paulo as principais Regiões Intermediárias voltadas à floricultura são Campinas, Sorocaba e São Paulo, Quadro 2, onde também são apresentadas as principais Regiões Imediatas produtoras.

No Quadro 3 são apresentados os estabelecimentos e os valores das vendas nos municípios que se destacam quanto ao valor e volume do cultivo dos produtos da floricultura ou com tradição nesse segmento. Os resultados observados em Santo Antônio de Posse refletem a mudança da Cooperativa Veiling de Holambra para esse município em 2009.

Quadro 2. Número de estabelecimentos e Valor das vendas, Flores e folhagens para corte e Plantas ornamentais em vasos, Regiões Intermediárias e respectivas Regiões Imediatas, 2017.

Regiões Geográficas Intermediárias e Imediatas	Flores para corte e Plantas ornamentais – 2017			
	Número de estabelecimentos		Valor total das vendas (R\$ mil)	
Estado de São Paulo	1.938		656.329,20	
Intermediária Campinas	740	100%	506.399	100%
Imediata Campinas	387	52%	369098	73%
Imediata Bragança Paulista	232	31%	97554,	19%
Intermediária Sorocaba	522	100%	67833	100%
Imediata Registro	283	54%	8559	12%
Imediata Sorocaba	136	26%	31707	47%
Intermediária São Paulo	425	100%	62183	100%
Imediata São Paulo	419	99%	62126	100%

Fonte: IBGE (2017).

Quadro 3. Número de estabelecimentos produtores e Valor das vendas, Flores e folhagens para corte e Plantas ornamentais em vasos: Brasil, São Paulo e municípios paulistas, 2006 e 2017.

Brasil, estado de São Paulo e municípios de destaque	Flores para corte e Plantas ornamentais – 2017					
	Número de estabelecimentos			Valor das vendas (R\$ mil)		
	2006	2017	Variação	2006	2017	Variação
Brasil	4029	6790	69%	292607	976337	234%
Estado de São Paulo	1280	1938	51%	185848	656329	253%
Holambra (SP)	108	139	29%	66247	245542	271%
Santo Antônio de Posse (SP)	13	16	23%	12264	102036	732%
Atibaia (SP)	282	263	-7%	27774	71330	157%
Bragança Paulista (SP)	32	63	96%	3486	18508	431%
Cotia (SP)	21	42	100%	1113	3789	240%
Pariquera-Açu (SP)	16	147	819%	243	3641	3828%
Arujá (SP)	7	18	157%	2610	3433	32%
Registro (SP)	15	61	307%	99	1635	1538%

Fontes: IBGE (2006) e IBGE (2017).

Os municípios paulistas com maior relevância na produção e comercialização de flores e plantas ornamentais o fazem por meio de distintos sistemas organizacionais, o que pode induzir o desenvolvimento diferenciado do segmento nas diversas regiões do Estado. Em Holambra, por exemplo, para incentivar a demanda foram adotados os conceitos de “One Stop”, para oferecer volume e variedade aos atacadistas, e de “Cash and Care”, para se aproximar do

consumidor final (KRUIJSSEN, 2020). Ou seja, as empresas adotam diferentes estratégias de mercado e possivelmente apresentam diferentes sistemas e níveis de gestão.

A Cadeia de Flores no Brasil esteve acima das diversas crises econômicas nos últimos 30 anos, com foco principalmente em datas especiais, tais como Dia das Mães, Dia dos Namorados, Finados e Natal. Com muito trabalho, organização e empreendedorismo as propriedades familiares cresceram e se profissionalizaram. O cooperativismo alavancou a expansão da área cultivada, principalmente no município de Holambra e vizinhos. Nesta região o crescimento recente foi tão intenso que mesmo outras áreas do Estado de São Paulo, tradicionais na produção de flores e plantas ornamentais, encolheram.

O biênio 2020-21 poderá ser decisivo para a sobrevivência principalmente das empresas do segmento de flores de corte. A cadeia de flores está investindo ainda mais no sentimento que as flores invocam. Se na pandemia o mote foi “Flores alimentam a alma”, em 2021 o segmento começou o ano promovendo o *Valentines Day*, com o apelo para o afeto, amizade e amor entre as pessoas. Diferenciando a data do Dia dos namorados.

O comportamento da Cadeia de Flores, principalmente no elo de produção rural, nas diferentes regiões brasileiras, e em especial no estado de São Paulo, por sua predominância no mercado nacional, demanda uma análise aprofundada, especialmente quanto aos seus respectivos processos de gestão. Considerando-se que este é um setor onde há predomínio de estabelecimentos familiares, um sistema de gestão acurado pode ser fundamental não apenas para seu crescimento sustentável, como para sua própria sobrevivência.

Em função deste cenário, o objetivo deste estudo é analisar a competitividade e a sustentabilidade das principais regiões produtoras de flores e plantas ornamentais do Brasil, por meio da identificação do grau de gestão dos estabelecimentos rurais produtores, bem como identificar os principais pontos fortes e fracos dos sistemas de gestão utilizados, identificando os critérios de gestão e respectivos indicadores respectivamente com os maiores e menores níveis de adoção nos estabelecimentos produtores.

REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme sintetizado no capítulo introdutório, as empresas do segmento de flores e plantas ornamentais tem adotado estratégias distintas de produção e comercialização que podem ser compreendidas por meio de Porter (1999).

Estratégias competitivas

Segundo Porter (1999), uma empresa conquistará um nível de rentabilidade superior à média setorial por meio de preços ou de custos mais baixos que as rivais, sendo essas diferenças derivadas da eficácia operacional e das diferenças de posicionamento estratégico. Mas esses fatores, embora necessários, não são suficientes garantir o sucesso das empresas no longo prazo, posto que enfrentarão dificuldades crescentes para continuarem mais competitivas que as concorrentes, pois uma nova tecnologia ou prática de gestão mais eficiente poderá ser copiada rapidamente. Consequentemente, grande parte dos ganhos de produtividade será benéfica aos consumidores e fornecedores de equipamentos, achatando a taxa de lucro da empresa e comprometendo a sua sobrevivência no longo prazo. Além disso, com o *benchmarking* a cópia das melhores práticas e inovações levam as empresas a convergirem e correrem ao longo de uma mesma trajetória, sem destaque individual. A incapacidade em responder à estratégia rival pode inverter ou acentuar todo o cenário competitivo, logo a estratégia é um movimento

deliberado, estudado e ponderado, resultando em consequências radicais em determinado setor da indústria em um espaço de tempo relativamente curto.

Para Porter (1999), uma empresa possui uma estratégia a partir do momento que escolhe desempenhar um conjunto de atividades de forma diferente, ou atividades diferentes em comparação com as outras empresas do setor em que se insere. A eficácia operacional é a busca pela excelência em atividades individuais, que podem ser facilmente difundidas entre as empresas, enquanto a estratégia se refere à combinação dessas atividades. Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia, pois as empresas precisariam apenas ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes dos rivais.

O autor define três posições estratégicas distintas, não mutuamente excludentes e que podem estar entrelaçadas: posicionamento baseado na variedade; posicionamento baseado nas necessidades e posicionamento baseado no acesso. O posicionamento baseado na variedade pode atender ampla gama de clientes. Mas é limitado, pois se fundamenta na escolha dos produtos ou serviços e não em segmentos de clientes. O posicionamento baseado nas necessidades busca atender a um grupo de clientes com necessidades específicas, através da oferta de bens ou serviços diferenciados. E o posicionamento baseado em acesso tem como pressuposto a segmentação dos clientes de acordo com a melhor configuração de atividade para o acesso a um determinado cliente.

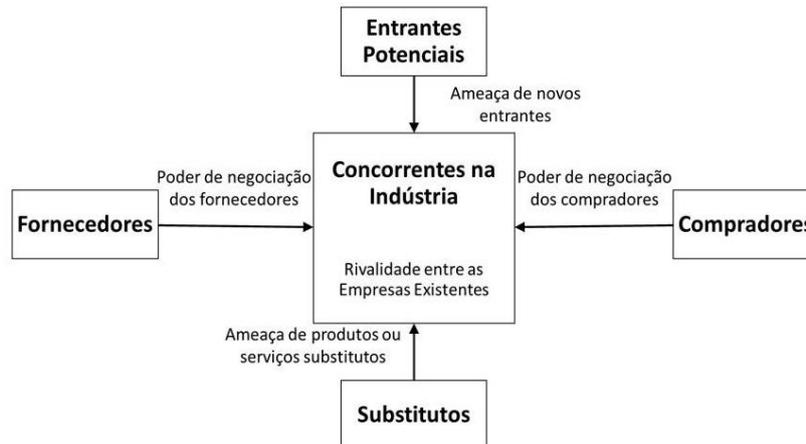
Porter (1999), define posição exclusiva como a escolha de uma posição ou combinação de mais de uma posição que exige da empresa um conjunto de atividades sob medida, mas essa posição exclusiva não garante uma vantagem sustentável, pois se ela obtiver resultados estimulará as concorrentes a copiarem tal posicionamento. Portanto, para a posição escolhida ser sustentável é necessário que ela exerça uma opção excludente em relação às demais posições. Existem três tipos de opções excludentes. A primeira ocorre através da reputação e da imagem de uma empresa. A segunda se refere às atividades necessárias ao posicionamento da empresa, que, em muitos casos são muito específicas e inflexíveis quanto a equipamentos, pessoas ou sistemas. A terceira opção excludente resulta da limitação de coordenação e controles internos. Opções excludentes exigem a tomada de decisões entre alternativas, muitas vezes antagônicas e restringem as possibilidades de ofertas da empresa, impedindo que concorrentes tentem utilizar uma estratégia mista (ou de vacilação) ou um reposicionamento. Quando o modelo de competição adotado, em detrimento de outro, se torna claro, as prioridades da empresa também são claras. As atividades escolhidas devem ser compatíveis entre si, o conjunto delas deve ter prioridade em relação às atividades individuais e a compatibilidade das atividades garante que a estratégia adotada seja possível, permitindo reduções significativas de custo e/ou aumento da diferenciação.

Análise estrutural e forças competitivas

Para Porter (1991) o conjunto de cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, rivalidade entre os atuais concorrentes – determina o fluxo de capitais que entram e saem de uma indústria. O posicionamento estratégico que a empresa escolher para será sua posição competitiva dentro da indústria. A finalidade da estratégia competitiva é criar recursos para que a empresa se defenda dos efeitos das forças competitivas e/ou os influencie em seu benefício, assim, é possível alterar a atividade e a sua posição dentro da indústria. O modelo das cinco forças competitivas ajuda a definir a estratégia de uma empresa, considerando fatores internos e externos a ela. A

análise minuciosa de tais forças é fundamental para que a estratégia competitiva seja condicente com a realidade e para identificação dos pontos fortes e fracos da indústria. A Figura 1 ilustra as forças competitivas que atuam na lucratividade de um determinado setor.

Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na Indústria.



Fonte: Porter, 1991 p. 23

Estratégias competitivas genéricas

A estratégia de cada empresa é específica, mas é possível identificar padrões em seus movimentos estratégicos. Porter (1991) identificou três estratégias genéricas, internamente consistentes, que podem ser adotadas por uma empresa e permitem criar posição defensável no longo prazo e se destacar em relação às demais: a) liderança em custos; b) diferenciação e c) enfoque. Segundo o autor, raras empresas obtêm sucesso ao perseguir mais do que uma estratégia simultaneamente, pois cada uma delas necessita comprometimento total e disposição da organização que podem ser insuficientes se seu foco for dividido.

A escolha da uma das três deve considerar: os recursos e habilidades necessários; os requisitos organizacionais específicos de cada uma delas; além disso, cada estratégia necessita de um modelo de liderança que reflete na cultura da empresa e atrai um perfil de profissional adequado. E qualquer uma das três estratégias genéricas só proporcionará um desempenho acima da média se estiver em uma posição sustentável frente aos concorrentes. A estratégia competitiva escolhida necessita que a vantagem competitiva da empresa resista à depreciação provocada pela concorrência ou pela evolução da indústria.

a) Liderança no custo total

Em geral a liderança em custos tem o objetivo de produzir determinado bem ao menor custo possível e é adotada para produtos sem ou com pouca diferenciação, principalmente classificados como *commodities*, caso da maior parte da comercialização mundial de café. A qualidade e outras áreas da empresa não poderão ser negligenciadas, pois essa posição demanda instalações em escala eficiente, redução de custos via experiência adquirida, controle rígido de custos e despesas, inclusive em pesquisa e desenvolvimento de produtos, *marketing* e vendas, dentre outros. Tal posição protege a empresa contra as cinco forças competitivas, pois a negociação só vai afetar os lucros até o ponto em que os lucros do concorrente imediatamente mais eficiente tenham sido eliminados, porém exige que a empresa possua grande parcela do mercado, acesso vantajoso às matérias-primas e/ou projetos de produtos que simplificam o processo de fabricação, que faça

investimentos em geral vultosos em bens de capital, fixe preços e tenha prejuízos iniciais. Custos adicionais podem ser compensados com a consolidação de parcela significativa do mercado e aumento de seu poder de barganha com fornecedores. Haverá barreiras baseadas em economias de escala, vantagens de custo e diminuição do risco dos produtos substitutos de seus concorrentes. A empresa se tornará vulnerável a alguns riscos referentes à escala ou à experiência, pois mudanças tecnológicas poderão anular o investimento e/ou aprendizado adquirido. É possível que novos entrantes tenham acesso a um aprendizado de baixo custo devido à imitação e que haja incapacidade de visualizar mudanças necessárias no produto devido ao foco em reduzir custos. A empresa precisará reinvestir constantemente em equipamentos modernos, evitar uma linha demasiada de produtos e avaliar a incorporação de aperfeiçoamentos tecnológicos.

b) Diferenciação

A diferenciação do produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que possa ser classificado como único em seu segmento de atuação, pode ocorrer, por exemplo, no design, embalagem, tecnologia, serviços, rede de distribuição e/ou assistência técnica. Ela permite que a empresa se estabeleça em uma posição defensável frente às forças competitivas, pois diminui o efeito da rivalidade competitiva com bens ou serviços substitutos. O produto diferenciado consegue fidelizar os clientes e minimizar os efeitos da sensibilidade do preço, possibilitando margens de lucro superior à do posicionamento de baixo custo. Com essa estratégia a empresa terá dificuldades em obter uma parcela significativa do mercado, em função do preço do produto possivelmente acima da média, assim, por melhor que seja o produto existirão clientes que não podem ou não estarão dispostos a pagar por ele. O custo será a soma do investimento para criar o diferencial, do custo de manutenção do diferencial no longo prazo e de divulgação do produto diferenciado. Os investimentos para manter a liderança do produto são constantes, pois ele pode ser copiado com sucesso ou se tornar obsoleto. Essa estratégia possui riscos: 1) relação entre o preço do produto diferenciado e aqueles de baixo custo, pois os compradores podem preferir a grande economia de custo; 2) amadurecimento da indústria, que pode limitar a diferenciação percebida pelos clientes. A diferenciação pode demandar investimentos impeditivos, em volume de capital e retorno esperado do investimento, isto é, especialização dos ativos, uma barreira à saída da indústria, que limitará a atuação da empresa e a tornará vulnerável dentro do seu mercado.

c) Enfoque

O enfoque tem como objetivo atender à demanda de um determinado grupo comprador melhor do que o restante da indústria (atender bem a um alvo determinado). Esse grupo pode ser dos compradores de uma determinada linha de produtos e/ou localização geográfica. Segundo Porter (1991), a empresa consegue atingir a diferenciação ao satisfazer melhor a necessidade do seu cliente e/ou possui um custo inferior para captar esse cliente; e ela não precisa liderar o mercado em baixo custo ou em diferenciação, mas deve ter esse posicionamento com relação ao seu alvo estratégico, para obter retornos acima da média na indústria por ter ou uma posição de baixo custo e/ou uma diferenciação relativa e ao mesmo tempo se proteja das cinco forças competitivas. Há três riscos: 1) ampliação do diferencial de custos entre empresas que atendem todo o mercado e aquelas com enfoques particulares, eliminando as vantagens do enfoque; 2) redução das diferenças entre os produtos pretendidos; e 3) concorrentes conseguem segmentar o mercado de uma empresa com estratégia de enfoque, eliminando as vantagens dela nesse sub mercado.

MATERIAIS E MÉTODOS

Método de Identificação do Grau de Gestão – MIGG Flores

O MIGG Flores (BLISKA JÚNIOR e FERRAZ, 2012), identifica o nível de gestão de uma empresa de acordo com a pontuação obtida mediante aplicação de um questionário que engloba oito processos gerenciais – critérios de gestão (Quadro 4), que avaliam 64 indicadores (Quadro 5)¹. A seleção, a priorização e a hierarquização dos processos e indicadores gerenciais adotados no MIGG se baseiam nos critérios recomendados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e utilizados em seu sistema de avaliação de gestão de empresas, o Modelo de Excelência em Gestão® (MEG) (FNQ 2007, 2009).

Quadro 4. Critérios de gestão do MIGG-Flores e respectivas pontuações máximas.

Critério de gestão	Pontuação máxima
1. Estratégias e Planos: plano de negócios; documentação; plano de ação e periodicidade; índice de ajuste de produção.	60
2. Liderança: relacionamento e comunicação com funcionários, fornecedores, consumidores; domínio de fatores que afetam a organização.	50
3. Clientes: preços de venda; classificação de grãos e bebida; serviço de atendimento ao cliente (SAC); cumprimento de prazos e de especificações.	90
4. Sociedade: controle biológico; tratamento de resíduos; mão-de-obra infantil; associativismo e cooperativismo; <i>royalties</i> ; código de conduta.	60
5. Informações e conhecimento: suporte técnico, internet, treinamento, contatos, distribuição, tecnologias, metodologias e processos.	90
6. Pessoas: equipamento de proteção individual (E. P. I.), plano de saúde, treinamento, liderança, estímulos, iniciativa.	60
7. Processos: material genético; variedades; substratos; produção de sementes e mudas; nutrição; parâmetros, logística e instalações de colheita, pós-colheita e armazenamento; manutenção preventiva; limpeza e organização; retrabalho; controle de qualidade; crédito e seguro agrícola.	190
8. Resultados: vendas; receita; satisfação e relacionamento (clientes e mercado); imagem da empresa; conformidade ambiental; bem estar, dos colaboradores; produtividade; conformidade e qualidade do produto; eficiência operacional; relacionamento com fornecedores.	400

Fonte: Bliska Júnior (2010); Bliska Júnior e Ferraz (2012).

Cada um dos critérios proporciona à avaliação do respondente uma soma de pontos cuja soma varia de zero a 1000 pontos. Essa pontuação classifica o grau de gestão em níveis de um a nove, sendo um o mais baixo e nove o mais elevado (BLISKA JÚNIOR, 2010) (Quadro 6). O MIGG é aplicado em formulários impresso e eletrônico e as análises complementares foram realizadas por meio da plataforma MS-Excel®.

¹ O MIGG disponibiliza ainda informações sobre as seguintes variáveis suplementares: 1) Cultura principal; 2) Outras culturas; 3) Área total da empresa; 4) Área plantada com produtos da floricultura; 5) Área de estufa ou telado; 6) Área de outros cultivos no campo; 7) Área de pasto; 8) Área de reserva ou reflorestamento; 9) Número de colaboradores fixos no campo e na administração; 10) Adoção de certificação agrícola Tipo de certificação; 11) Município; 12) Estado.

Quadro 5. Indicadores de gestão que compõem o Método de Identificação do Grau de Gestão – MIGG Flores, por critério de gestão.

Critério / Indicador de gestão		Critério / Indicador de gestão	
Planejamento	01. Plano de Negócio	Processos	34. Uso de material genético aprimorado
	02. Missão, Visão e Valores da empresa		35. Uso e teste de espécies e variedades
	03. Planejamento		36. Uso de substratos industrializados
	04. Índices de ajuste da produção.		37. Cultivo em ambiente protegido
Liderança	05. Administração justa		38. Matrizeiros em ambiente protegido
	06. Solução de atritos		39. Royalties e certificação de mudas e sementes
	07. Comunicação de objetivos e resultados		40. Uso de análises químicas
	08. Informações sobre fatores de produção		41. Instrumentos de medição e controle
	09. Obrigações e responsabilidades		42. Capacitação para colheita adequada
Clientes	10. Definição de valores de venda		43. Transporte adequado na colheita
	11. Avaliação regular de produtos		44. Câmaras frias
	12. Telefone visando clientes		45. Refrigeração do <i>Packing House</i> (PH)
	13. Histórico dos clientes		46. Inspeções de controle de qualidade
	14. Reclamações dos clientes		47. Manutenção preventiva
	15. Solução de falhas de entregas		48. Organização e limpeza do ambiente
Sociedade	16. Uso racional de agroquímicos		49. Controle da qualidade
	17. Descarte adequado de água e resíduos		50. Qualidade: redução de conferências
	18. Idade mínima de colaboradores		51. Utilização de crédito rural
	19. Participação em cooperativa ou associação		52. Utilização de seguro rural
	20. Taxas e impostos em ordem		53. Acompanhamento das vendas
	21. Formas para assegurar a ética		54. Evolução da receita
Informações	22. Uso de assistência pública e privada		55. Satisfação dos clientes diretos
	23. Uso da internet		56. Relacionamento com o mercado
	24. Participação em eventos		57. Reputação da empresa
	25. Contato regular com clientes		58. Regulamentações ambientais
	26. Novas oportunidades de comercialização		59. Bem estar dos colaboradores
	27. Protocolos de tecnologias e processos		60. Avaliação da produtividade
Pessoas	28. Uso regular e correto de E.P.I.		61. Percentual de flores por classes de padrão
	29. Plano de saúde aos colaboradores		62. Eficiência operacional
	30. Formação/treinamento de colaboradores		63. Qualidade dos serviços recebidos
	31. Liderança entre colaboradores.		64. Ações corretivas dos fornecedores
	32. Desempenho de colaboradores		
	33. Remuneração de colaboradores		
		Resultados	

Fonte: Elaborado a partir de Bliska Júnior (2010) e Bliska Júnior et al. (2015).

Quadro 6. Classificação do grau de maturidade das empresas proposta pelo MIGG Flores.

Classificação	Descrição da maturidade de gestão da organização	Pontuação
9	Enfoques altamente proativos, inovadores, de uso continuado, aprendizado permanente e plenamente integrado. Tendências favoráveis em todos os resultados. Organização é “referencial de excelência” na maioria das áreas, processos ou produtos.	851 - 1000
8	Enfoques refinados, alguns inovadores, com uso bem disseminado. A organização é referencial de excelência em muitas áreas, processos ou produtos.	751 - 850
7	A organização é referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos.	651 - 750
6	A organização é considerada uma das líderes do ramo.	551 - 650
5	Há lacunas no inter-relacionamento das práticas de gestão. Tendência favorável na maioria dos resultados.	451 - 550
4	Práticas de gestão coerentes com a maioria das estratégias da organização. Há lacunas significativas.	341 - 450
3	Enfoques adequados a alguns critérios. Há resultados positivos, mas há incoerências entre as práticas da gestão e as estratégias.	251 - 350
2	Primeiros estágios de desenvolvimento das práticas de gestão. Há lacunas significativas a serem.	151 - 250
1	Estágios preliminares do desenvolvimento da gestão.	0 - 150

Fonte: Bliska Júnior (2010).

O estudo é exploratório, a amostragem intencional e o levantamento não-probabilístico por conveniência, pois são entrevistados apenas representantes de estabelecimentos rurais que aceitam participar do estudo.

RESULTADOS

Uma vez que esse é um estudo exploratório, resultados mais consistentes deverão ser obtidos à medida em que a amostra for expandida.

Na Tabela 1 é apresentada a distribuição de municípios amostrados via MIGG Flores e Plantas Ornamentais nas regiões geográficas brasileiras. Também são apresentadas as médias do grau de gestão em cada um dos estados. Entretanto deve-se levar em consideração que a amostragem no estado de São Paulo é aquela que pode ser considerada consistente.

A Tabela 2 mostra as regiões geográficas brasileiras abrangidas neste estudo.

Tabela 1. Distribuição de municípios amostrados nas regiões brasileiras - MIGG Flores e Plantas Ornamentais.

Estados e Brasil	Grau de Gestão	Número de avaliações do MIGG Flores por região					
		Estado	Municípios	Microrregiões Geográficas	Mesorregiões Geográficas	Regiões Imediatas	Regiões Intermediárias
Ceará	6,00	1	1	1	1	1	1
Minas Gerais	7,00	5	2	2	1	2	1
Mato Grosso	7,50	2	1	1	1	1	1
Rio Grande do Sul	3,00	1	1	1	1	1	1
São Paulo	7,20	36	9	5	5	5	3
Brasil	6,74	45	14	10	9	10	7

Fonte: Resultados do estudo.

Tabela 2. Regiões geográficas brasileiras abrangidas no estudo.

Estado	Município	Microrregião	Mesorregião	Região Imediata	Região Intermediária
Ceará	São Benedito	Ibiapaba	Noroeste Cearense	São Benedito - Ipu - Guaraciaba do Norte - Tianguá	Sobral
Minas Gerais	Andradas	Poços de Caldas	Sul/Sudoeste de Minas	Poços de Caldas	Pouso Alegre
	Munhoz	Pouso Alegre	Sul/Sudoeste de Minas	Pouso Alegre	
Mato Grosso	Chapada dos Guimarães	Cuiabá	Centro-Sul Matogrossense	Cuiabá	Cuiabá
Rio Grande do Sul	Dois Irmãos	Gramado-Canela	Metropolitana de Porto Alegre	Novo Hamburgo-São Leopoldo	Porto Alegre
São Paulo	Artur Nogueira	Mogi Mirim	Campinas	Campinas	Campinas
	Atibaia	Bragança Paulista	Macro Metropolitana Campinas	Bragança Paulista	Campinas
	Bragança Paulista		Macro Metropolitana Paulista		
	Guararema	Mogi das Cruzes	Metropolitana de São Paulo	São Paulo	São Paulo
	Holambra	Campinas	Campinas	Campinas	Campinas
	Mogi Mirim	Mogi Mirim		Mogi Guaçu	
	Paranapanema	Avaré	Bauru	Avaré	Sorocaba
	Pedreira	Campinas	Campinas	Campinas	Campinas
Santo Antônio de Posse	Mogi Mirim	Campinas			

Fonte: Resultados do estudo.

Os percentuais dos critérios de gestão adotados pelas empresas do segmento de flores e plantas ornamentais, bem como o percentual da pontuação máxima alcançada pelas empresas avaliadas, são apresentados na Tabela 3. Observa-se que os indicadores de gestão dos critérios “Liderança”, “Informações e Conhecimento” e “Clientes” são aqueles adotados em maior proporção, portanto podem ser considerados como pontos forte dos sistemas de gestão.

A Tabela 3 mostra também que os indicadores dos critérios “Sociedade” e “Pessoas” apresentam os menores percentuais de adoção, portanto são os principais pontos fracos dos sistemas de gestão utilizados.

No estado de São Paulo, com amostra mais significativa, apesar da forte adoção dos indicadores dos critérios “Liderança” e “Informações e Conhecimentos”, observa-se um equilíbrio maior nos níveis de adoção dos demais critérios de gestão.

Nos demais estados são observadas diferenças significativas nos níveis de adoção dos oito critérios.

Tabela 3. Percentuais dos critérios de gestão adotados pelas empresas do segmento de flores e plantas ornamentais e percentual da pontuação máxima alcançada pelas empresas – MIGG Flores.

Critério	Pontuação máxima	Brasil %	Ceará %	Minas Gerais %	Mato Grosso %	Rio Grande do Sul %	São Paulo %
Estratégias e Planejamento	60	66,94	75,00	75,00	75,00	50,00	66,00
Liderança	50	93,55	100,00	100,00	100,00	100,00	92,00
Clientes	90	75,27	83,33	83,33	83,33	66,67	74,00
Sociedade	60	61,29	50,00	41,67	50,00	50,00	64,67
Informações e Conhecimento	90	87,10	100,00	100,00	91,67	100,00	84,67
Pessoas	60	69,35	16,67	50,00	91,67	66,67	71,33
Processos	190	66,38	63,16	71,05	86,84	47,37	65,26
Resultados	400	66,29	92,50	66,25	62,50	75,00	65,20
Pontuação Total	1000	70,11	79,00	71,50	75,25	69,00	69,28

Fonte: Resultados do estudo.

CONCLUSÕES

Conclui-se que o sistema de gestão da produção de flores e plantas ornamentais possui grande potencial de crescimento, especialmente em relação às ações que podem afetar a sociedade como um todo – tais como uso racional de agroquímicos, tratamento de resíduos e códigos de conduta. Mas também com relação às ações referentes aos colaboradores, sejam familiares ou funcionários contratados, especialmente com relação à segurança, saúde, treinamentos e estímulos.

Com certeza o período 2020-2021, marcado pela pandemia do covid-19, com sucessivos “lockdowns”, poderá ser um ano decisivo para a sobrevivência das empresas do setor. Aquelas que conseguirem enxergar que sua permanência no mercado dependerá cada vez mais de decisões rápidas e assertivas, a partir de lideranças seguras e informações verdadeiras, não hesitarão em

adotar ferramentas de gestão estratégica para ganhar competitividade e seguir na trilha da sustentabilidade por muitos anos. Por exemplo, 2020 foi um ano de queda de faturamento frente a um crescimento do volume de flores vendidas no dia das mães, em relação a 2019. Em 2021 os empresários rurais planejam manter os volumes de produção. Trabalharam forte na formação de preços do dia das mães, porque sabem que os produtos terão saída via supermercados e outros canais, diferentemente de outros produtos de varejo habituais nesta data.

Ou seja, o correto diagnóstico dos processos produtivos e financeiros nos diversos segmentos da cadeia de flores (corte, vaso e ornamentais), com a clara difusão de informações e objetivos aos colaboradores, excelência no atendimento aos clientes e respeito aos *stakeholders* e ambiente vão preencher o tempo e a mente dos empresários rurais tanto quanto, ou até mais, do que a rotina operacional do dia a dia fazia até agora.

REFERÊNCIAS

- BLISKA JÚNIOR, A. Método de identificação do grau de gestão (MIGG) nas atividades de produção de flores de corte. Campinas, SP. 2010.
- BLISKA JÚNIOR A; FERRAZ A. C. O. Método de identificação do grau de gestão nas atividades de produção de flores de corte. *Horticultura Brasileira*, v.30, n.3,2012.
- CASTRO, C.E.F. História da floricultura brasileira: organização e evolução. **Magistra** 21:233-252, 2009.
- CASTRO, C.E.F.; Tucci, M.L.S. Floricultura: a hora e a vez da pesquisa. **Revista Casa da Agricultura**. Ed. CATI, Campinas, SP 3:18-25, 1983.
- CASTRO, C.E.F. de; Gonçalves, C.; Tucci, M.L.S. History and Development of Brazilian Floriculture. **Proc. Xth IS on Postharvest Quality of Ornamental Plants**. Eds.: A.C.R. Castro et al. Acta Hort. 10xx, ISHS 2015.
- FNQ, FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Auto-avaliação e Gestão de Melhorias**. 2007. 48p.
- FNQ, FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crítérios de Excelência**. São Paulo, 2009. 52p.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. SIDRA - Sistema IBGE de Recuperação Automática. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario-2017#floricultura>>. Acesso em: 20/05/2020.
- IBRAFLO. Instituto Brasileiro de floricultura. Release Estatísticas de Imprensa. 01.2020. 6 p.
- KRUIJSSEN, A. Diretor da Cooperativa Veiling entre 2012 e set 2020. Comunicação pessoal. 08/10/2020.
- ME. Ministério da Economia. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/base-de-dados-do-comercio-exterior-brasileiro-arquivos-para-download> Acesso em: 06 /10/2020.
- MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. The future of new institutional economics: from early intuitions to a new paradigm? **Journal of Institutional Economics**, v. 10, n.4, p. 541- 565, 2014.
- NEVES, M. F.; PINTO, M. J. A. (Org.) Mapeamento e Quantificação da Cadeia de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil. São Paulo: OCESP, 2015. 132p.
- PORTER, M. E. Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.