

# **A Dança Das Flores: A Importância da Logística e da Gestão de Cadeias Produtivas na Produção e Comercialização de Flores e Plantas Ornamentais**

**Rogério Joao Lunkes**

**Fabricia Silva Da Rosa**

**Rosane De Fatima Dos Santos**

## **Resumo:**

*Uma das áreas que vêm demonstrando grande importância na cadeia produtiva das flores e plantas ornamentais é a Logística, pois tem como objetivo o planejamento, operação e controle de todo o fluxo desses produtos, além das informações, desde a fonte produtora até o consumidor final. Neste sentido, o artigo propõe uma reflexão sobre a dimensão que o gerenciamento da logística empresarial vem apresentando no decorrer do tempo, demonstrando sua importância nos fluxos de informações e materiais, e nas cadeias produtivas. Por fim, relata a gestão da cadeia produtiva das flores na Holanda e no Brasil, traçando o perfil da atividade no Estado de Santa Catarina, com a finalidade de demonstrar a importância da logística na gestão da cadeia produtiva das flores e plantas ornamentais.*

**Área temática:** *Gestão de Custos Logísticos e nas Cadeias Produtivas*

# **A Dança Das Flores: A Importância da Logística e da Gestão de Cadeias Produtivas na Produção e Comercialização de Flores e Plantas Ornamentais**

**Fabrcia Silva da Rosa** (Faculdade Decisão e Escola Superior de Educação Cooperativa - Brasil)

[fabriciasrosa@hotmail.com](mailto:fabriciasrosa@hotmail.com)

**Rogério João Lunkes** (Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil)

[rogeriolunkes@hotmail.com](mailto:rogeriolunkes@hotmail.com)

**Rosane de Fátima dos Santos** (Contadora - Brasil)

[rdfsantos@hotmail.com](mailto:rdfsantos@hotmail.com)

## **RESUMO**

*Uma das áreas que vêm demonstrando grande importância na cadeia produtiva das flores e plantas ornamentais é a Logística, pois tem como objetivo o planejamento, operação e controle de todo o fluxo desses produtos, além das informações, desde a fonte produtora até o consumidor final. Neste sentido, o artigo propõe uma reflexão sobre a dimensão que o gerenciamento da logística empresarial vem apresentando no decorrer do tempo, demonstrando sua importância nos fluxos de informações e materiais, e nas cadeias produtivas. Por fim, relata a gestão da cadeia produtiva das flores na Holanda e no Brasil, traçando o perfil da atividade no Estado de Santa Catarina, com a finalidade de demonstrar a importância da logística na gestão da cadeia produtiva das flores e plantas ornamentais.*

*PALAVRAS CHAVES: Logística, Flores, Cadeia produtiva.*

*ÁREA TEMÁTICA: 7. Gestão de custos logísticos e nas Cadeias produtivas.*

## **1. INTRODUÇÃO**

As flores e plantas ornamentais há muito tempo tem significado especial para a humanidade, por meio delas podem incentivar e demonstrar emoções, ornamentar e humanizar lugares.

Além de servir para demonstrar emoções e ornamentar lugares, vem fazendo parte da gastronomia de alguns países, tornando-se iguaria de requinte e inovação nas refeições. É também importante insumo para indústrias farmacêuticas e para produtos de beleza, empresas como, O Boticário e Natura, por exemplo, tem linhas de produtos específicas que utilizam flores como ingrediente principal.

Segundo Silveira (2003), a floricultura em seu sentido amplo, abrange o cultivo de plantas ornamentais, desde flores de corte e plantas envasadas, floríferas ou não, até a produção de sementes, bulbos e mudas de árvores de grande porte.

Segundo IBGE (2004), as exportações de cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais no Brasil representam apenas 0,02% da produção mundial, e movimentaram em 1997, cerca de US\$ 1 bilhão.

Porém com o interesse mundial por produtos e serviços diferenciados surge uma grande oportunidade para o crescimento do setor de flores e plantas ornamentais no Brasil. Fatores como, geografia, clima e biodiversidade, além de mão-de-obra especializada e com baixo custo, proporcionam aos investidores vantagem competitiva em relação a outros países.

Deve-se levar em conta, no entanto, que cultivar flores e plantas ornamentais requer particularidades específicas em toda a cadeia produtiva, pois se trata de um produto muito delicado e perecível, onde agilidade e qualidade de entrega são fundamentais para garantir sua qualidade e assim satisfazer e cativar clientes.

Na Holanda, por exemplo, não pode contar com recursos naturais tão favoráveis, tendo um esforço muito maior para competir no mercado. Entretanto, com seu clima frio e solo pouco propício ao cultivo de flores, demonstrou que com determinação e uma logística adequada com produção e demanda é possível ter expansão no negócio e gestão eficiente da cadeia produtiva, tornando-se líder mundial na comercialização de flores e plantas ornamentais.

Assim, a logística é um fator chave na gestão da cadeia produtiva das flores no Brasil. Vários fatos demonstram na prática os benefícios da logística, seja no aumento da rentabilidade do negócio, seja na redução de custos de seus produtos e processos. A logística pode contribuir para melhorar vários fatores-chave de sucesso como, preço, qualidade e tempo, entre outros.

Esses atributos de valor são de extrema importância para manter relacionamento duradouro e lucrativo com os clientes; para tanto, devem ser levados em consideração todos os integrantes da cadeia produtiva, como, governo, fornecedores, clientes e distribuição. Neste sentido, a logística torna-se fundamental para a busca da eficiência, agilidade e competitividade na produção e comercialização de flores e plantas ornamentais.

Neste artigo, procura-se demonstrar que a eficiência na logística é condição básica necessária para competir no mercado de flores e plantas ornamentais, em virtude da agilidade no prazo de entrega e cuidados especiais no transporte, exigidos por ser um produto frágil. Também aborda a importância da logística nas cadeias produtivas das flores na Holanda e no Brasil, e por fim os esforços feitos para potencializar a atividade no Estado de Santa Catarina.

## **2. A EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA**

A logística pode ser entendida como o planejamento, a execução e o controle do fluxo físico de produtos e de informações, desde a matéria prima, abrangendo o fornecedor até o produto final, contemplando a entrega e pós-venda. Para aprofundar o assunto a seguir faz-se uma revisão histórica do tema.

### **Evolução Histórica**

A Logística há muito tempo faz parte de nossa história. O homem desde que começou a organizar-se socialmente necessitou contar com a logística, seja na construção das pirâmides, na construção de rodovias, pontes, ferrovias e outras grandes obras e eventos. Assim, sem o planejamento e controle de fluxo de materiais e informações fornecido pela logística não seria possível a concretização das grandes façanhas da humanidade.

A importância da logística foi constatada também na área militar, ou seja, no suporte de suprimentos e o transporte de tropas antes, durante e após os períodos de guerra. Durante a Segunda Guerra Mundial, a logística foi desenvolvida e refinada, devido à grande atividade civil para dar suporte ao desenvolvimento da guerra.

Após a Segunda Guerra Mundial, passou a ser adotada também por empresas norte-americanas que viam na logística uma nova forma de resolver seus problemas de suprimentos e transportes.

Segundo Campos (2003), até 1950 não havia referência da Logística no plano empresarial; a partir de 1950 surgiram os primeiros estudos e práticas da logística no ambiente dos negócios empresariais. Nesta época, começou a ser direcionada a atenção no sucesso da distribuição

física, porque até então a ênfase era na compra dos insumos e na venda dos produtos, após a entrega da mercadoria não existia mais vida que merecesse atenção.

Na década de 70, alguns fatores econômicos e tecnológicos levaram ao aperfeiçoamento do sistema logístico, tais como: avanços tecnológicos, elevação dos preços do petróleo, competitividade global, escassez de matéria-prima, aumento no valor do transporte, elevação do custo de manutenção dos estoques, aumento da inflação e flexibilização dos sistemas de produção.

Isto levou a preocupação com geração de lucro e preocupações direcionadas aos produtos, para um gerenciamento mais amplo de processos voltados às necessidades do mercado. Como consequência foram implementadas alterações importantes nas atividades antes consideradas de apoio, tais como: transporte, armazenamento, embalagem, manejo de materiais, processamento de pedidos, previsões, produção, compras, atendimento a clientes e sistemas de informação, entre outros.

Nos anos seguintes, na década de 90 o mercado foi marcado pela globalização, pela maior competitividade no mercado e por avanços tecnológicos. A logística então contribuiu com a gestão empresarial na busca pela agilidade nos processos e na entrega dos produtos. Desta maneira tornou-se muito importante na qualidade dos produtos e serviços, na melhoria desempenho empresarial, na redução de custos dos produtos.

A adoção desta filosofia criou valor para os consumidores e fornecedores da empresa, valores estes, expressos em tempo e lugar, sendo possível satisfazer e superar as expectativas dos clientes. Neste contexto, verifica-se, que os principais fatores-chave que impulsionaram o desenvolvimento da Logística e que deram força para que ela passasse a ocupar hoje um lugar de destaque nas empresas foram: mudança demográfica, avanço tecnológico e globalização.

Assim, a Logística Empresarial surge como uma aliada às empresas para o acompanhamento de mercado e para a competitividade global, sendo, portanto, uma importante ferramenta para promover melhorias nos sistemas produtivos e gerenciais.

### **A Logística Empresarial**

Ao longo do tempo as empresas passaram por diversas mudanças, deixando de ser simplesmente produtores e/ou distribuidores de produtos e serviços, para serem partes integrantes de complexas cadeias produtivas.

Anteriormente, a logística desenvolvia-se dentro de áreas geográficas e era mais facilmente controlada, com grandes mudanças empresariais e com o mercado globalizado, a logística vem como um importante diferencial competitivo das empresas, auxiliando a diminuir a folga e o desperdício de tempo e de espaço que existe entre matérias-primas e produção e entre produção e consumo, melhorando também o tempo e distância na movimentação de bens e serviços, tornando-os mais eficientes.

Sendo, portanto, uma importante ferramenta nas tomadas de decisões gerenciais num mercado onde as fronteiras para comercialização têm sido sistematicamente suprimidas, o chamado mercado globalizado.

Com a globalização, as barreiras alfandegárias e a diminuição do espaço geográfico para comercialização, houve aumento da variedade e qualidade dos produtos disponíveis no mercado. Com essas mudanças surgem clientes mais exigentes e mercados mais complexos.

Com a função de diminuir a distância entre produção e entrega de produtos, a logística auxilia a melhorar a eficiência empresarial, assim os clientes podem contar com produtos e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem.

O gerenciamento logístico pode auxiliar a melhorar os níveis de serviços, a reduzir custos dos produtos, a melhorar o nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos consumidores, sem comprometer a qualidade do produto.

Assim, os sistemas logísticos estão assumindo cada vez mais, posição central no pensamento e ação estratégicos, buscando atuar de forma eficiente em custos, na economia de tempo e nos níveis de serviços, oferecendo vantagem competitiva às empresas e satisfação dos clientes.

### **A logística na era do cliente**

Nesta década, a preocupação com o relacionamento com os clientes, cada vez mais exigentes, está intrínseca na gestão empresarial como forma das empresas manterem-se competitivas no mercado global.

As exigências são tanto dos custos dos produtos quanto dos serviços adicionais prestados pelas empresas, assim, busca-se a diferenciação e a personalização como alternativa para satisfazer e superar as expectativas dos *stakeholders*.

Fatos como o aumento na concorrência empresarial, diminuição no ciclo de vida dos produtos e mercados mais dinâmicos, demonstram a necessidade de melhoria tanto na qualidade, quanto no custo dos produtos, bem como, nos prazos de entrega destes aos clientes.

Segundo Barcelos (2002), quando a concorrência era menor, os ciclos dos produtos eram mais longos e a incerteza era mais controlável, tinha sentido perseguir a excelência nos negócios através da gestão eficiente de atividades isoladas como compras, transporte, armazenagem, fabricação, manuseio de materiais e distribuição.

Para satisfazer mercados globalizados e clientes cada vez mais exigentes é necessário lançar novos produtos e serviços adicionais. Isto conduz naturalmente a necessidade de redução no tempo de entrega, melhoria da qualidade e redução dos custos dos produtos, sendo assim, a gestão de materiais, da produção e da distribuição passou a ser fator chave de sucesso para manter a excelência nos negócios.

Assim, ferramentas como SCM - *Supply Chain Management* ou gerenciamento da cadeia de suprimentos, CRM ou gestão de relacionamento com o cliente, B2B2C (*business-to-business-to-consumer*), ECR ou Resposta Eficiente ao Consumidor, CPFAR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*) entre outras, vem contribuir com gestão estratégica da empresa voltada ao cliente.

Antes a matéria-prima era extraída ou produzida na terra, vendida para ser industrializada, que por sua vez vendia ao distribuidor e deste para o varejista e finalmente para o cliente. Com as mudanças citadas anteriormente, a realidade passou deste estágio para uma cadeia produtiva complexa, onde fornecedores e clientes confundem-se. Então para garantir o um gerenciamento eficaz dos negócios e sucesso empresarial tornou-se importante manter relacionamento com o cliente, sem se descuidar do relacionamento com fornecedores e distribuidores.

Para manter relacionamento duradouro com os clientes é imprescindível oferecer valor agregado ao produto. Desta forma, mesmo com tantas ofertas é possível manter o cliente fiel à empresa.

Para tanto, não basta somente manter empregados motivados e produtos de qualidade, é necessário aliar estes fatores ao um sistema logístico que permita a entrega do produto dentro dos padrões exigidos pelo cliente, atendo e excedendo suas expectativas.

Portanto, a logística vem auxiliar as empresas a estarem no local certo e na hora desejada, garantido um relacionamento diferenciado e eficiente com os clientes e garantindo a satisfação de seus *stakeholders*.

O cliente é considerado um dos elementos mais importantes na cadeia produtiva, logo é fundamental assegurar-lhe atendimento e superação das expectativas daquilo que deseja. Por isso, é preciso que a visão de criar valor para o cliente esteja inserida na filosofia da empresa, desde sua fase operacional até a estratégica, sendo traduzida em visão corporativa e em objetivos reais de execução.

Meios de interação com o cliente como cartões de fidelidade, cupons personalizados, bônus fornecidos, produtos personalizados e atendimento individualizado demonstram como o mercado vem se comportando. Assim, toda a esfera de gestão e estratégica das empresas precisa estar pronta para ações voltada à satisfação e superação de expectativas dos clientes, inclusive à logística.

A logística tornou-se estratégica fundamental das empresas, estando intrinsecamente aliada na realidade da cadeia produtiva, de suprimento, de abastecimento ou de fornecimento. Nesta era de integração com o cliente, a logística desempenha importante função, a de proporcionar a junção de fornecedores, fabricantes, distribuidores e clientes.

Além do cliente a grande preocupação atual é com a velocidade das mudanças e das necessidades do mercado. Uma organização ágil procura não somente colocar o cliente no centro do negócio, mas projeta todos os seus sistemas e procedimentos, com o objetivo principal de melhorar a velocidade e a confiabilidade da resposta.

Assim Almquist, Pierce e Paiva (2002), descrevem que no mundo dos negócios algumas coisas nunca mudam: para gerar valor para os investidores é preciso gerar valor para os clientes, no mercado de consumo como no B2B (*business-to-business*), porque os consumidores tornaram-se muito sofisticados e exigentes. Neste contexto, os autores propõem um sistema dinâmico com foco em quatro pontos: concentrar-se nos clientes mais lucrativos e duradouros; apresentar oferta de preço atraente e adequado; utilizar o poder da marca para se diferenciar e se comunicar; e possibilitar uma experiência que atenda ou ultrapasse as expectativas do cliente em cada interação.

Para Sharma, Lucier e Molloy (2002), não basta conhecer seu cliente, é preciso integrá-lo a seu negócio e até correr riscos com ele. Neste sentido, os autores demonstram a necessidade cada vez maior de integrar o cliente ao fornecedor.

Para isso, uma logística diferenciada pode auxiliar as empresas a terem a disposição um *mix* mais complexo de canais de distribuição e assim minimizar custos de armazenagem e distribuição. Esses canais de distribuição podem contar com meio de vendas como mercado eletrônico ou diretamente ao cliente, que visam atender clientes de grande porte, vendas de varejo, pequenas lojas, grandes comerciantes, depósitos e lojas de conveniência

Deve-se, também, levar em conta que cada cliente reflete em uma diferente necessidade de logística para o fabricante, portanto, uma maneira interessante de avaliar a logística da empresa pode ser a segmentação dos clientes do ponto de vista logístico.

Assim, Torres e Miller (2000) descrevem que custos e personalização devem estar inseridos na logística e sugerem um método de três etapas para adaptar os serviços de logística com economia. A primeira etapa está relacionada a segmentação dos clientes do ponto de vista logístico, a segunda projetar os níveis de serviço para cada segmento e finalmente reconfigurar as operações de logísticas.

Bovet e Martin (2000) abordam que a eficiência do transporte é a melhor forma de aumentar significativamente o desempenho da empresa, mas para isso é necessário haver excelência em quatro áreas: 1. integração das atividades, 2. planejamento das necessidades, 3. gestão das capacidades e 4. boa execução diária desse planejamento. Suas respectivas funções são:

- 1. integrar o transporte com características dos produtos, da embalagem e do contêiner, com decisões de compra, preço do produto e localização da fábrica, com a escolha do sistema de distribuição e com as características da rede de cadeias de suprimento.
- 2. definir os programas e serviços de transporte em pacotes de serviços, capacidade, modalidade (aérea, marítima, etc.), custo, flexibilidade/capacidade de resposta.
- 3. projetar, contratar, construir e gerir as capacidades das transportadoras, dos fornecedores externos, da organização, dos processos, políticas e procedimento e da mensuração do desempenho.
- 4. otimizar as decisões de expedição através de rotas, de escolha da modalidade e serviço, de carregamento da carga e proposta, da programação, da consolidação, e equipamento para frete.

Toda essa sistemática, portanto, deve poder contar com sistemas logísticos capazes de manejar uma variedade maior de produtos em uma geográfica muito mais extensa. Sistemas capazes de promover a gestão eficiente de fluxo de materiais com fluxos de informações, por meio de modos de transporte (contêineres, semitrailers, etc.), meios de transporte (ferrovias, hidrovias, etc) e recursos em informática e tecnologia de informação.

Pode-se tomar como exemplo: o monitoramento de estoque controlado pelo fornecedor por meio da telemetria – monitoramento eletrônico à distância – com a finalidade de controlar o volume de material nas instalações de seus clientes; o uso real do produto pelo cliente permite planejar e administrar seus programas internos de produção com mais eficiência, redução de estoque, corte de gastos com matéria-prima e redução do número de alterações na linha de produção nas situações de urgência.

Percebe-se também que a inserção da logística na cadeia produtiva é fundamental para as empresas que visam ganho econômico e desenvolvimento de seus negócios, assim, faz-se a seguir uma revisão sobre a logística na gestão de cadeias produtivas.

### **A logística na gestão de cadeias produtivas**

As empresas estão inseridas em cadeias produtivas cada vez mais complexas, envolvendo vários atores que vão desde fornecedores, governo até chegar ao consumidor final.

Para que cada empresa possa obter vantagem competitiva e gestão eficiente é fundamental ter uma logística afinada capaz de promover sincronia entre os fluxos de materiais e de informação da cadeia como um todo.

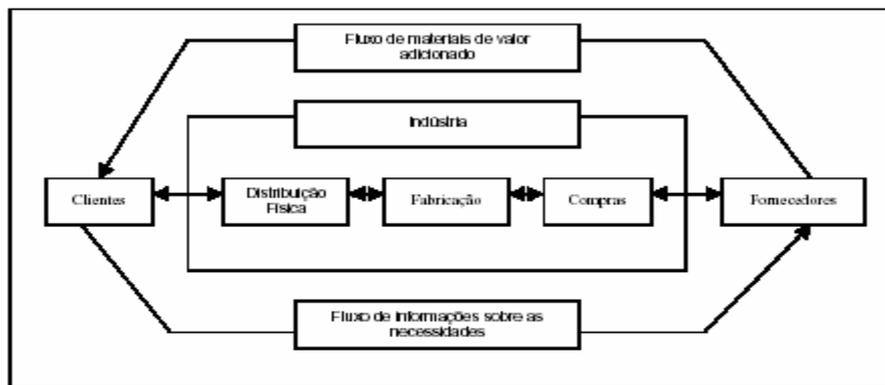
Como as empresas estão cada vez mais concentradas no seu *core competence*, ou seja, nas suas competências, passando para outras empresas fazerem as demais tarefas, como transporte, segurança, marketing, etc., torna-se crucial a gestão da cadeia produtiva, para terem políticas internas e externas afinadas com todos os atores desta cadeia e assim satisfazer os seus *stakeholders*.

A logística passa a ser empregada em todos os processos da cadeia produtiva, ampliando consideravelmente o espectro de atuação e sua influência no desempenho global da organização.

Segundo Gasparetto (2003), as cadeias produtivas são definidas a partir de uma matéria-prima, de um produto intermediário, de um produto final ou de um serviço, envolvendo todas as indústrias relacionadas, desde as fontes originais de materiais até os clientes finais. Cada indústria compreende todas as empresas que a constituem.

Porém, mesmo havendo esforços conjuntos direcionados à gestão da cadeia, eles podem não resultar em melhor desempenho, se não houver mecanismos de integração das informações e do fluxo de materiais que possam ser operacionalizados de forma conjunta, pelas empresas da cadeia.

Christopher (1997) apud Fayet (2002) descreve que compreendendo o somatório dos prazos ou tempos gasto desde o momento do pedido até a entrega do produto, sob a ótica do consumidor e, ainda, incluindo o prazo de recebimento do recurso financeiro para o caixa, na ótica do fornecedor, a integração desse sistema de recebimento de pedido, entrega do produto e efetivação do caixa da empresa, evidencia a necessidade de um sistema de informações bastante adequado àquela cadeia produtiva. Esse gerenciamento do fluxo material e de informações permite ainda a previsão e o planejamento conjunto das atividades desenvolvidas por todas as organizações dessa cadeia produtiva, conforme demonstra a figura.



FONTE: BOWERSOX, D.J., CLOSS, apud CHRISTOPHER (1997, p.12)

FIGURA1: PROCESSO DE GERENCIAMENTO LOGÍSTICO

A logística aliada a fatores como: flexibilidade de preço, promoções, acordos, descontos, crédito e condições de pagamento, apoio de merchandising, serviços pós-venda e pós-entrega podem potencializar negócios em toda a cadeia, deixando-as mais afinadas em seus fluxos de materiais, de informação, financeiro e recursos humanos.

Assim, por meio da especialização de cada parceiro pode proporcionar redução de custos do produto final, melhoria do serviço ao cliente, melhoria da qualidade do produto e da sua entrega.

Ou seja, pelo planejamento conjunto de tarefas por meio de integração de fluxo informações, e gestão das condições de entrega por meio do fluxo de materiais, as empresas podem propiciar vantagens competitivas e redução de custos ao longo da cadeia, proporcionando redução do preço final ao consumidor ou aumento da lucratividade do produto, além de liberar a empresa para dedicar-se ao seu *core competence*.

Assim, quando se busca melhoria em uma empresa, muitas vezes percebe-se que várias ações e decisões dependem de modificações em processos ao longo da cadeia produtiva, assim, fornecedores e clientes podem ter importante participação para o êxito de tais esforços.

Portanto, com auxílio da logística pode-se compreender o impacto que cada elo da cadeia produtiva e assim alcançar a eficiência das tomadas de decisões gerenciais.

Compreendendo o impacto de cada elo e atuando neles pode-se obter vantagem competitiva e também melhorar o desempenho empresarial. Desta forma integração de toda a cadeia produtiva por meio da gestão logística pode auxiliar a empresa a obter ganho econômico e alto grau de desenvolvimento de seus negócios.

### **3. SETOR DE FLORICULTURA HOLANDÊS E BRASILEIRO**

A produção mundial de flores atende clientes de gostos e necessidades diversificados, assim, vários são os países produtores, atendendo ao mercado local e globalizado.

Para obter vantagem competitiva nesse mercado é necessário diferenciar o produto quanto às condições de entrega. Portanto, o setor necessita de sistemas logísticos eficientes e integrados, apoiado por sistemas de informações capazes de manter alto nível de desempenho dos fluxos de materiais e de informações.

Segundo Porter (1999), o setor de floricultura holandês é responsável por cerca de 65% (por cento) das exportações mundiais de flores cortadas. O autor chama a atenção para o fato que os insumos da produção deste negócio são terra e clima, o que a princípio são fatores limitantes para a Holanda.

Então qual é a variável competitiva deste País? Para Porter (1999), o que proporciona este sucesso é principalmente a tecnologia e inovação em toda a cadeia produtiva, compensando as desvantagens naturais e aumentando a produtividade dos recursos.

Além disso, a logística é apontada como grande aliada no desempenho do setor. Por exemplo, o País conta com cinco unidades alfandegárias de leilão destinadas ao negócio de flores, onde os leilões contam com tecnologia e conhecimento que tornam a venda afinada e ágil.

Porter (1999) descreve que carrinhos carregados de flores percorrem trilhas computadorizadas na sala de leilão. O processo de compra ocorre em poucos segundos. Os compradores ficam num anfiteatro e o preço de oferta se desloca para baixo no mostrador, até que o primeiro comprador emite um sinal eletrônico. O código do comprador é afixado no carrinho, que é encaminhado para a área de embarque e manuseio da empresa. Em poucos minutos, as flores estão num caminhão, em direção aos mercados regionais, ou em contêineres especiais, pré-resfriados, a caminhos do aeroporto Schiphol, situado nas imediações.

Finalmente, o autor chama a atenção para o processo de venda e despacho de flores no aeroporto holandês é tão eficiente que outros países enviam suas flores para a Holanda por avião para serem processadas, vendidas e reexportadas.

Enríquez (2003) comenta sobre o valor agregado dos serviços prestados na agricultura, para isso cita o exemplo da produção de Flores na Holanda. Segundo o autor no país a terra é caríssima, a mão-de-obra representa um custo elevado e o clima é frio, porém é o principal produtor mundial de flores. Assim indaga, de que maneira consegue competir com outro país de grande extensão territorial e com clima, como o Brasil? Segundo ele são os serviços de qualidade das flores, aeroportos eficientes, estudos científicos e linhas de financiamento para sementes, ou seja, todo um sistema de serviços associados à produção de flores, que, definitivamente, é mais importante que os recursos naturais do país.

Fatores como climas privilegiados, disponibilidade de terra, água, mão-de-obra e tecnologias agronômicas disponíveis são determinantes diretos na qualidade do produto brasileiro, e na expansão da atividade no País. Porém, ainda serão necessárias ações articuladas para tornar o Brasil um grande produtor e exportador de flores e plantas ornamentais.

A produção e a comercialização de flores e plantas ornamentais brasileiras vêm crescendo e demonstrando expressão no mercado nacional e internacional. O Estado de São Paulo têm a

liderança em tecnologia, produção e lançamento de produtos. Aos poucos, porém, importantes núcleos, como os estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul, Bahia, Alagoas, Pernambuco, Ceará e, também, na região norte do país, vem se fortalecendo com objetivo de fornecimento do mercado regional e também para o mercado exportador.

A cidade de Holambra em São Paulo é o maior destaque brasileiro na produção de flores e plantas ornamentais. As atividades iniciaram antes da década de 70 com o intuito de fixar produtores na região. A partir de 1977 com a evolução da assistência técnica aos produtores e o fortalecimento da aquisição do *know-how* holandês, a atividade ganhou força e começou a expandir-se no país. Em 1986 a estrutura atingiu seu auge, fornecendo flores para 7 filiais situadas nas principais cidades brasileiras, com cerca de 100 caminhões e atingindo um faturamento estimado em 12 milhões de dólares. Atualmente a cidade é um importante produtor nacional, que tem a produção de flores e plantas ornamentais como atividade principal.

O Estado do Ceará vem despontando no setor e atualmente já é o segundo exportador brasileiro de flores cortadas, com perspectivas de atingir US\$ 1,5 milhão em 2005. A consolidação e a expansão da floricultura no Estado dependem, em grande parte, dos avanços tecnológicos para o desenvolvimento sustentável dessa cadeia produtiva.

Os produtos embarcados no Ceará consistem de rosas e flores exóticas (tropicais). A venda externa de flores exóticas passou de 25.304 kg, em 2001, para 120.801 kg, em 2004. Já as rosas ampliaram sua exportação de 24.004 kg, em 2002, para 209.358 kg, em 2004, ou seja, incremento de 772%. Vale ressaltar que em 2001 os produtores de rosa ainda não haviam se instalado no Estado.

De olho no potencial exportador do Estado, a Infraero iniciou em dezembro de 2004 as obras de construção do novo Terminal de Logística de Carga. Orçado em R\$ 28 milhões, o projeto tem previsão de conclusão no segundo semestre de 2006.

Na região Sudeste foram identificadas cerca de 3.664 floras (59,5%), responsáveis por aquisições mensais de R\$ 8,9 milhões (64%). Em seguida, vem a região sul com 1.530 (24,8%) floras que adquirem cerca de R\$ 3,1 milhões/mês. As demais regiões, mesmo com movimentos de crescimento setorial, ainda são responsáveis por apenas 15,7% do número e de 13,8% das compras mensais do setor.

Estimativas apontam que o varejo brasileiro do setor florícola apresentou um faturamento de US\$ 1,2 bilhões, em 1999, o que significa crescimento de 71%, em relação a 1995. Em relação ao mercado internacional, as exportações brasileiras de flores em 2003 movimentaram algo em torno de US\$ 20 milhões, ou seja, representando aproximadamente 0,2% do mercado mundial. De acordo com o Instituto Brasileiro de Floricultura (Ibraflor) esta é uma participação inexpressiva, considerando o potencial do país para a produção de flores.

Dentre as estruturas de comercialização que atendem ao setor, o mercado atacadista desempenha importante papel na distribuição dos produtos da floricultura, pela transparência que dá ao mercado e aos processos comerciais, uma vez que concentra oferta e demanda em um só ponto. Dentre estes, destacam-se, especialmente, o Veiling Holambra, o Entrepósito Atacadista do Ceagesp e o Mercado Permanente de Flores da Ceasa-Campinas, no estado de São Paulo, varejistas e exportadores do Estado do Ceará, e, em Santa Catarina, o Mercaflor.

Os supermercados têm desempenhado papel de relevância crescente na venda de flores e plantas ornamentais, transformando-se num importante canal de distribuição, podendo contribuir para criar e consolidar o hábito de consumo em parcela significativa da população ainda não habituada a adquirir estes produtos.

Ainda no varejo, está em evolução o conceito dos "Garden Centers", lojas especializadas, com grande variedade de flores, plantas ornamentais e produtos de paisagismo que comercializam, no mesmo espaço, vasos e insumos diversos, além de contarem com lanchonetes, lojas de artesanato, doces, presentes e diversos serviços para atendimento aos consumidores.

Percebe-se que vendas ainda são feitas isoladas e não há um mercado integrado como acontece na Holanda, sabe-se de esforços de alguns estados brasileiros em organizar a atividade para proporcionar expansão para vendas em mercado nacional e também para exportações, mas ainda há muito que se fazer em termos de gestão logística para proporcionar a alavancagem da atividade no país.

Segundo dados da Ibraflor (2002), uma das principais características da produção de flores e plantas ornamentais é a de constituir-se em atividade típica de pequenos produtores. Embora seja difícil precisar os números que envolvem a produção de flores e plantas ornamentais no Brasil. Mesmo constituído por pequenas propriedades, o setor gerou em 2002 para os produtores um faturamento estimado em 322,3 milhões de reais/ano, sendo que 74,5% correspondem à produção do estado de São Paulo.

O setor é responsável pela geração de aproximadamente 50 mil empregos, dos quais 22,5 mil (45%) estão localizados na produção, cerca de 3,5 mil (6%) na distribuição, 22,5 mil (45%) no comércio e 2,0 mil (4%) no apoio. Agrega-se a este contingente uma significativa força de trabalho, empregada em floriculturas, empresas de decoração, escritórios de paisagismo, centros de atacadistas e empresas de insumos diversos para toda a atividade ornamental.

O Brasil possui notórias vantagens comparativas para ampliar a produção de flores e esforços estão sendo feitos para maximizar os negócios no País. A qualidade dos gêneros e espécies das flores do Brasil fez com que alguns deles fossem incluídos em um programa específico de exportação.

Baseado na tendência de crescimento da oferta de flores brasileiras no mercado mundial, o Instituto Brasileiro de Floricultura - IBRAFLOR, Campinas-SP, através da Agência de Promoção e Exportação - APEX, lançou um Programa Setorial Integrado de Promoção e Exportação de Flores e Plantas Ornamentais, denominado FLORA BRASILIS.

Este programa tem como premissa a formação, capacitação e treinamento de mão-de-obra, bem como a qualificação dos produtos com "Selo de Qualidade Nacional". Pretende-se com isso, criar bases de produção como forma de garantir a participação do País em feiras e eventos internacionais. Visa também ampliar as exportações brasileiras, os mercados previstos para serem atendidos com este programa são: Alemanha, Estados Unidos, França, Holanda e Japão, seguidos de Suíça, Itália, Bélgica, Áustria, Canadá e Inglaterra.

No programa Flora Brasilis, vários pólos foram eleitos, onde as bases produtivas já estão organizadas, inclusive o Estado de Santa Catarina, conforme descrito a seguir.

#### **4. PRODUÇÃO DE FLORES E PLANTAS ORNAMENTAIS EM SANTA CATARINA**

O Estado de Santa Catarina tem mostrado, ao longo de sua história, a vocação de grande produtor e exportador agroindustrial. Com apenas 1,13% do território nacional ocupa o quinto lugar entre os estados brasileiros que lideram a produção de alimentos e as exportações desses produtos.

A floricultura tem se destacado como uma atividade promissora apresentando um grande potencial econômico e social. Em termos de rentabilidade observa-se que o lucro obtido nessa atividade é três a cinco vezes superior ao da fruticultura e dez vezes maior que o lucro obtido na produção de grãos. Outro aspecto importante desta atividade é o rápido retorno dos investimentos aplicados.

Além disso, a floricultura catarinense caracteriza-se pela possibilidade de geração de empregos, de fixação do homem no campo e de fortalecimento de pequenos e médios produtores em função, principalmente, do clima favorável (precipitação e radiação solar).

Como a floricultura em Santa Catarina é uma atividade que emprega até 20 pessoas por hectare cultivado, tem uma importante função social por fixar o homem na atividade agrícola e absorver a mão-de-obra marginal não transferível (mulheres, adolescentes e pessoas que estão à margem do mercado de trabalho), podendo ser, inclusive, recomendada para a redução do desemprego crônico do país.

A produção está se difundindo lentamente, mas continuamente, tendo por base as condições favoráveis climáticas do estado permitem que 93% da área catarinense possa ser utilizada para cultivo de plantas de jardins, dispensando alguns recursos, como o uso de estufas ou cultivo protegido, que oneram o produto final.

As maiores regiões produtoras estão localizadas ao norte do litoral catarinense, na região central do litoral e no Alto Vale do Itajaí, mas, além destas, existem outras regiões no estado com potencial de produção e condições climáticas favoráveis para o estabelecimento de plantas ornamentais, como a região Oeste e Planalto Sul catarinense para o cultivo de plantas de jardim e flores de corte de clima temperado. Os municípios de Caçador e Curitibanos, na região central do estado, e Criciúma, no extremo sul, são produtores isolados, porém com crescimento expressivo.

Os principais municípios produtores da região norte são: Joinville, Corupá, São Bento do Sul, Jaraguá do Sul, Garuva e Araquari, especializados principalmente na produção de plantas de jardim. Devido ao destaque do setor produtivo na região ocorre uma centralização dos eventos realizados na floricultura, a coordenação estadual do setor e o estabelecimento de novos pólos comerciais.

Joinville é denominada como Cidade das Flores, vem se destacando na produção e comercialização das flores há algum tempo. Ocorrem todos os anos no mês de novembro a Festa das Flores. O que iniciou em 1936 como uma singela exposição de orquídeas organizada por um grupo de alemães apaixonados por essas flores, passou a ser um grande palco de exposição de orquídeas e plantas ornamentais, agregado a outras manifestações culturais como música, dança, concursos, folclore, arte e eventos paralelos.

Na microrregião geográfica de Florianópolis os principais municípios produtores são: Biguaçu, Florianópolis, Antônio Carlos e São José, destacando-se na produção de grama e plantas de jardim. Camboriú, que também compõe a região central do litoral, possui a maior concentração de produtores de flores anuais (caixaria) do estado.

Na microrregião geográfica de Rio do Sul os principais municípios produtores são Rio d'Oeste, Laurentino, Rio do Sul, Ascurra, Lontras, Apiúna, Indaial e Blumenau, destacando-se, principalmente os dois primeiros, na produção de coníferas e plantas de jardim de clima temperado.

Assim, a floricultura catarinense ocupa uma posição de destaque entre os estados brasileiros e tem vocação para crescer. O estado constituiu-se em 2004 no terceiro maior produtor nacional. O produto catarinense está presente no Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Goiás e em menor escala nos demais estados das regiões Sudeste, Centro Oeste e outras.

O Estado dispõe de área, clima e mão-de-obra para atender sua demanda atual com a possibilidade de produzir para exportar. Porém surgem desafios como a falta de tecnologias avançadas; necessidade de estudos de mercado; logística integrada em toda a cadeia

produtiva, e necessidades de pesquisas sobre espécies que podem ser produzidas em escala comercial no Estado.

Diante desta situação, está sendo desenvolvido um projeto no Estado na busca de solução para os problemas da produção local de flores cortadas, de vaso e de plantas ornamentais e com o comércio interno e as exportações da floricultura catarinense.

O intuito é modernizar e organizar a base da produção e integrar a cadeia produtiva com mercados e varejo, para fortalecer a representatividade e o marketing e resolver as questões de cunho organizacional e a padronização dos produtos comercializados.

Santa Catarina tem como símbolo uma encantadora orquídea: a Laélia Purpurata, pretende fazer jus ao seu símbolo, visa se destacar na produção e comercialização de flores e plantas ornamentais no Brasil, visando atender mercado interno e externo, para isso está sendo implantado o projeto Flora Brasilis no estado.

A iniciativa pioneira do Sebrae/SC recebeu apoio do Sebrae Nacional, é um programa de desenvolvimento da produção de flores e plantas ornamentais das regiões de Joinville, Rio do Oeste, no médio vale do Itajaí e da Grande Florianópolis.

O programa conta, ainda, com o apoio do Mercaflor (Mercado do Profissional de Floricultura e do Paisagismo); Aproesc (Associação dos Produtores de Plantas Ornamentais); Epagri (Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina); e Senar (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural).

A idéia é promover a modernização das empresas e propriedades rurais participantes, alcançando ganhos de qualidade e produtividade com a melhoria de tecnologias e dos processos produtivos, além da profissionalização da gestão.

Em 2003 iniciou-se a execução do projeto e serão investidos até o final de 2005, R\$ 1 milhão 280 mil reais, beneficiando 330 empresas/produtores. Prevê etapas consecutivas, sendo a primeira delas, que já ocorreu, promoveu a sensibilização das empresas e produtores, o diagnóstico da cadeia produtiva, e a criação de um fórum setorial e a seleção das empresas. Das 330 que atuam no segmento foram selecionadas 90.

A segunda etapa, que vem ocorrendo, estabelece a capacitação, treinamento e consultoria. Serão ministrados cursos em administração financeira, qualidade e produtividade, comércio exterior e formação de preços, transporte e logística e gestão ambiental. Cada empresa/produtor receberá consultoria individualizada.

A terceira fase tratará da prospecção de mercado nos países-alvo, adequação do produto e da embalagem ao mercado exterior e estudo de logística. Na quarta etapa serão visitados centros produtores e exportadores no Brasil e no exterior e, na quinta etapa, será elaborada a estratégia de marketing e visitadas feiras nacionais e internacionais.

A sexta e última etapa culminará com a formação de consórcios de exportação e a realização de rodadas internacionais de negócios. Participarão de Consórcio as empresas/produtores que, ao longo do projeto, capacitaram-se para atuar no mercado em qualidade e volume de produção. A Rodada de Negócios, por outro lado, será o principal instrumento de promoção comercial para fomentar as exportações catarinenses de flores e plantas ornamentais.

O objetivo é, ao final do projeto, estabelecer um fluxo continuado de exportações por parte das empresas participantes do projeto Senar/Sebrae/Epagri e Mercaflor. Além de fortalecer a cadeia produtiva das flores e plantas ornamentais, o projeto permitirá conhecer sua real extensão, volume de produção, movimento econômico bruto e a importância socioeconômica do segmento, antecipa o superintendente.

No dia 04 de abril de 2005 em Brasília, foi dado outro importante passo para o setor, durante a Reunião dos Gestores do Sistema Sebrae do Projeto Geor (Gestão Estratégica Orientada para Resultados) de Fruticultura, Floricultura e Cana-de-Açúcar, foi anunciado o novo Sistema de Certificação de Flores e Plantas que será implantado em Santa Catarina, e que tem como objetivo promover a alavancagem da cadeia produtiva das flores ornamentais de Santa Catarina.

A intenção é de profissionalizar a cadeia produtiva das flores, oferecendo maior garantia aos consumidores, possibilitando maior qualidade do processo de produção, legalidade da empresa e garantia dos produtos.

Assim tem-se na gestão logística uma importante ferramenta para tornar o Estado de Santa Catarina um importante e expressivo produtor de flores e plantas ornamentais do Brasil.

Desta forma, estima-se que a produção de flores, que atualmente, ainda é inexpressiva se comparada a outros países, ganhe maior dimensão. Porém, para isto torna-se realidade é fundamental um sistema de logística eficiente, que possibilite a gestão integrada do setor com foco na inserção das empresas e propriedades rurais na atividade exportadora, desenvolvendo ações conjuntas de logística de distribuição e abertura de novos mercados nacionais e internacionais.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A integração da gestão empresarial com a logística torna-se um grande diferencial para as empresas inseridas em um ambiente competitivo, onde a diferenciação e a busca por vantagens competitivas tornam-se metas essenciais para atender clientes cada vez mais exigentes.

A logística vem tornando-se uma grande aliada das empresas para alcançar esses objetivos e manter-se no mercado global, pois visa o gerenciamento estratégico dos fluxos de materiais e das informações.

A importância do cliente está cada vez mais inserida no mundo dos negócios, demarcando a necessidade de diferenciação dos produtos, fornecimento de serviços adicionais e entrega dos produtos em tempo e local desejado pelos clientes.

Assim, a logística continua sendo uma importante ferramenta na gestão empresarial, pois possibilita levar, de forma eficiente e eficaz, os produtos de uma origem a um destino com a velocidade e a confiabilidade necessária.

Na Holanda, por exemplo, a logística é a grande responsável pelo sucesso na cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais. Apesar das grandes limitações geográficas e climáticas é o maior exportador mundial nesta área, e este sucesso deve-se principalmente pela eficiência na gestão logística.

No Brasil, o seguimento de cultivo e comercialização de flores e plantas ornamentais tem pouca representação internacional, porém com grande potencial de crescimento, pois conta com mão-de-obra, biodiversidade, clima e geografia favoráveis para o negócio.

Empresas e governo vêm unindo esforços para potencializar esta área. Sendo necessário, portanto, melhoria no sistema de gestão da cadeia produtiva, da logística, e incentivos na base tecnológica e de recursos humanos.

Em Santa Catarina a atividade se caracteriza principalmente por pequenos produtores e venda no varejo, porém este quadro vem se alterando. O Governo Estadual através do projeto nacional Flora Brasilis, em parceria com Senar/Sebrae/Epagri e Mercaflor vem potencializando o setor para torná-lo mais competitivo no mercado nacional, visando também

à exportação desses produtos para países como Alemanha, Estados Unidos, França, Holanda e Japão, seguidos de Suíça, Itália, Bélgica, Áustria, Canadá e Inglaterra.

Portanto, a utilização da logística na cadeia produtiva de flores tornou-se fator chave de sucesso, pois cria valor para os consumidores e fornecedores da empresa.

## Referências

- ALMEIDA, Lauro Brito de et alli. Controladoria. In: CATTELI, Armando (coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALMQUIST, Eric; PIERCE, Andy e PAIVA, César. Um sistema dinâmico de aumento de valor. *Revista HSM Management* 35 novembro-dezembro 2002.
- BALLOU, Ronald H. Tradução de Hugo T. Y. Yoshizaki. *Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1995.
- BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. Estratégia empresarial. In: SCHMIDT, Paulo (coord.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookmann, 2002.
- BOVET, David M.; MARTIN, Bob W. Sinal verde para o transporte. *HSM* 21 julho-agosto 2000.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DORNIER, Philippe-Pierre; ERNST, Ricardo; FENDER, Michel. In: DORNIER, Philippe-Pierre (coord.). *Logística e Operações Globais: textos e casos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ENRÍQUEZ, Juan. A hora da bioestratégica. *HSM* 36 janeiro-fevereiro 2003.
- FAYTE, Eduardo Alves. SISTEMAS LOGÍSTICOS INTEGRADOS: UM ROL DE CRITÉRIOS PARA ANÁLISE. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. 2002.
- FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. *Logística Empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GASPARETTO, Valdirene. *Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos*. Tese – UFSC, Florianópolis, 2003.
- HIJJAR, Maria Fernanda. Segmentação de mercado para diferenciação dos serviços logísticos. In: FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati (coord.). *Logística Empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- IBGE, 2004. Caracterização do Setor Produtivo de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil, no período de 1995 a 1996. IBGE, Rio de Janeiro, 2004.
- LALONDE, Bernard. É tempo de integração. *Revista HSM Management* 21 julho-agosto 2000.
- LIMA, Maurício Pimenta. Custos logísticos: uma visão gerencial. In: FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati (coord.). *Logística Empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- NAZARIO, Paulo. Importância de sistemas de informação para a competitividade logística. In: FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati (coord.). *Logística Empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTER, Michael. Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro. Campus, 1999.
- SANTANA, Márcio. Logística é considerada elemento-chave para a competitividade das empresas, 2003. Disponível em: <<http://www.cvlog.net>>
- SILVEIRA, Rosiris Bergemann de Aguiar. Floricultura no Brasil. SBFPO 2003. Adaptado por Alcebíades Rebouças São José, UESB. site:< <http://www.uesb.br/flower/florbrasil.html#inicio>>.
- SHARMA, Devem; LUCIER, Chuck; MOLLOY, Richard. Um novo relacionamento: a simbiose. *Revista HSM Management* 35 novembro-dezembro 2002.

TORRES, Liane. MILLER, John. Alinhamento estratégico com o cliente. Revista HSM Management 21 julho-agosto 2000.

Sites pesquisados:

<http://www21.sede.embrapa.br/>

[http://www.aprendendoaexportar.gov.br/flores/setor/camara\\_setorial.asp](http://www.aprendendoaexportar.gov.br/flores/setor/camara_setorial.asp)

[http://www.senar.com.br/html/informativo\\_noticias\\_detalhe.php?id\\_noticia=821](http://www.senar.com.br/html/informativo_noticias_detalhe.php?id_noticia=821)

<http://www.clubedofazendeiro.com.br/Noticias/cadernos.asp?pag=1&cod=0&caderno=7>

<http://www.agrosoft.com.br/ver.php?pagina=11093>

<http://www.festadasflores.com.br/>

<http://www.ibraflor.com.br/ibraflor/>