



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**CADEIA PRODUTIVA DE FLORES DO DISTRITO FEDERAL:
ESTADO DA ARTE**

LUÍS FELIPE ALVIM FERREIRA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS

**BRASÍLIA/DF
MARÇO/2013**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**CADEIA PRODUTIVA DE FLORES DO DISTRITO FEDERAL:
ESTADO DA ARTE**

LUÍS FELIPE ALVIM FERREIRA

**ORIENTADORA: ANA MARIA RESENDE JUNQUEIRA
CO-ORIENTADOR: FÁBIO ALESSANDRO PADILHA VIANA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS
PUBLICAÇÃO: 83/2013**

**BRASÍLIA/DF
MARÇO/2013**

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA E CATALOGAÇÃO

FERREIRA, L. F. A. **Cadeia Produtiva de Flores do Distrito Federal: Estado da Arte**. Brasília: Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2013, 75 p. Dissertação de Mestrado.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

ALVIM FERREIRA, Luís Felipe.

Cadeia Produtiva de Flores do Distrito Federal: Estudo da Arte / Luís Felipe Alvim Ferreira; orientação de Ana Maria Resende Junqueira – Brasília, 2013.

75 p.: il.

Dissertação de Mestrado (M) – Universidade de Brasília, Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, 2013.

Palavras-chave: 1. Floricultura. 2. Qualidade. 3. Treinamento. 4. Mercado. 5. Políticas Públicas. I. Junqueira, A. M. R. II. PhD.

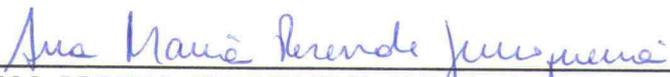
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

CADEIA PRODUTIVA DE FLORES DO DISTRITO FEDERAL:
ESTADO DA ARTE

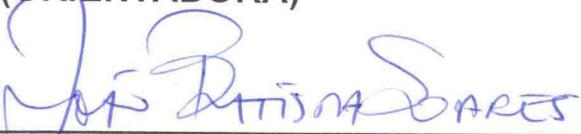
LUÍS FELIPE ALVIM FERREIRA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
SUBMETIDA AO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS,
COMO PARTE DOS REQUISITOS
NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE EM
AGRONEGÓCIOS.

APROVADO POR:



ANA MARIA RESENDE JUNQUEIRA, PhD (UnB – FAV)
(ORIENTADORA)



JOÃO BATISTA SOARES, DR (UnB – FAV)
(EXAMINADOR INTERNO)



LOISELENE CARVALHO DA TRINDADE, DRA (EMATER – DF)
(EXAMINADORA EXTERNA)

BRASÍLIA/DF, 22 DE MARÇO DE 2013.

Dedicatória

Aos meus pais, Luís Mauro e Mônica que sempre insistiram em acompanhar meus estudos com amor e a me guiar no caminho certo;

Aos meus avós maternos, Max e Iracema, que sempre se orgulharam de meus sonhos e me ensinaram princípios que guardo até hoje;

Aos meus avós paternos, José Mauro e Lenita, por sempre brincarem comigo que eu não tinha cara de alguém que trabalharia na terra;

Aos meus tios, tias e primos, que sempre me deram força e participaram de toda minha vida acadêmica;

Ao Roberto Guimarães Carneiro, técnico da Emater-DF, pelo incentivo durante o caminho de me tornar um Engenheiro Agrônomo.

Agradecimentos

Aos meus colegas de curso, que se tornaram amigos para o resto da vida;

Aos meus professores, que me fizeram entender o que significa ser um engenheiro agrônomo;

Ao Professor Fábio Alessandro Padilha Viana, pela atenção e incentivo na realização deste trabalho final;

À Professora Ana Maria Resende Junqueira, pelo esforço descomunal na realização deste trabalho, pela orientação e estímulo.

RESUMO

As plantas ornamentais são aquelas que produzem folhagens, flores ou inflorescências ou ainda frutos que atraem por sua beleza, possibilitando a ornamentação de espaços internos ou externos, a utilização como complementos de indumentárias ou serem presenteadas. O trabalho teve como objetivo identificar as características, o grau de profissionalismo e as expectativas dos produtores de flores do Distrito Federal, visando a melhoria da produção. Para obtenção dos dados, foram realizadas 45 entrevistas associadas à aplicação de questionários junto aos produtores no período de junho a setembro de 2012. Para a análise dos dados foi utilizada a metodologia Desdobramento da Função Qualidade (QFD). O tempo médio de experiência do produtor com floricultura é de apenas cinco anos e a média de idade de 36 anos. Mais de 65% dos produtores possuem nível de escolaridade de 2º grau ou inferior. Foi observado que 58% dos empreendimentos é gerenciado por homens. Forração e rosas predominam na produção que acontece em propriedades com tamanho médio de dois hectares. A maior parte da área, 82%, está sob telado e à céu aberto e a decisão do tipo de cultura a ser explorada depende da demanda. Metade dos entrevistados afirmou que produziria mais flores e ornamentais se houvesse maior demanda. Cerca de 70% dos entrevistados estão associados a uma Cooperativa e demandam maior atuação da mesma, principalmente, na aquisição de insumos. Mais de 60% dos entrevistados não fornecem treinamento aos empregados e acreditam não necessitar de treinamento. Aqueles que demandam treinamento, destacam a importância de cursos na área de gestão e/ou administração do negócio. O treinamento de produtores em temas como gestão, administração e logística empresarial é fundamental para que a cadeia produtiva de flores da região se desenvolva em seu pleno potencial e promova a geração de emprego e renda.

Palavras-chave: Floricultura, Qualidade, Treinamento, Mercado, Políticas Públicas

ABSTRACT

The ornamental plants are those that produce foliage, flowers, inflorescences or fruits that attract by its beauty, allowing the ornamentation of internal and external spaces, the use of costumes as complements or as a gift. The study aimed to identify the characteristics, the degree of professionalism and expectations of flower farmers of the Distrito Federal, in order to improve their production. To obtain data, 45 interviews were conducted associated with the use of questionnaires applied to farmers in the period of June-September 2012. For data analysis, Quality Function Deployment (QFD) was used. The average producer's experience time with floriculture was only five years and the average age was 36 years. More than 65% of producers have high school degree or lower. It was observed that 58% of the business is managed by men. Forage and roses predominate in the production that takes place on properties with an average size of two hectares. The majority of the area, 82%, is under plastic cover and open sky and the decision on the type of crop to be exploited depends on the demand. Half of the respondents said they would produce more if there was more demand. About 70% of respondents are associated to a Cooperative and demand a better performance of the Cooperative, especially in the acquisition of inputs. Over 60% of respondents did not provide training to employees and believe they do not need training. Those who demand training, emphasize the importance of courses in farm management and / or business administration. The need for training is urgent and might help this supply chain to improve net revenue and create jobs.

Keywords: Floriculture, Quality, Training, Market, Public Politics.

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Considerações Iniciais.....	1
1.2 Necessidade do Trabalho.....	2
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo Geral	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	4
2.1 Referencial Teórico.....	4
2.1.1 Desenvolvimento Econômico.....	4
2.1.2 Qualidade na Produção.....	8
2.1.3 Qualidade Intrínseca.....	11
2.1.4 Quality Function Deployment (QFD) ou Desdobramento da Função Qualidade	12
2.1.5 Princípios do QDF	16
2.1.6 Institucional/Tributatório	18
2.1.7 Sistemas de Produção.....	19
2.1.8 Cooperativismo	22
2.1.9 Transporte.....	23
2.1.10 Relação Floricultor – Floricultura	24
2.1.11 Ameaças ao Mercado do DF.....	25
2.1.12 Estruturação Do Setor.....	27
2.1.13 Desafios Da Cadeia Produtiva	28
2.1.14 Geração De Empregos Diretos	29
2.1.15 Comercialização.....	30
2.1.16 Autocanibalização do setor produtor	35
3. Metodologia.....	35
4. Resultados e Discussão.....	37
4.1 Perfil do Produtor	37
4.2 Perfil da Produção	38
5. CONCLUSÃO.....	55
6. REFERÊNCIAS	57

1. INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

A presente dissertação trata das características mais relevantes da cadeia de flores do Distrito Federal com o subsídio de dados provenientes de pesquisas de campo junto aos produtores, bem como de dados advindos da EMATER-DF e SEBRAE-DF, órgãos que possuem base de dados extensa sobre o tema e participam de maneira direta na profissionalização e organização da atividade na região.

Muitos fatores contribuem para a atual situação do mercado de flores no DF, como, por exemplo, a estrutura e relações de mercado e a dependência de produtos importados, que elevam os custos para o consumidor final; a sobreposição dos setores da cadeia, fazendo com que produtores, atacadistas e varejistas disputem o consumidor final entre si, levando à uma falta de especialização dos setores, baixo desempenho, formação inadequada de preços e desorganização geral do mercado. Além disso, é visível e excessiva a informalidade da cadeia como um todo, gerando desconfiança quanto à qualidade do produto e a periodicidade de fornecimento.

A pesquisa visa obter informações relevantes do mercado floricultor no DF, estudando desde o comportamento do produtor, a assistência técnica, o transporte da mercadoria, o tipo de negociação que ocorre entre o produtor e o atacadista e entre o atacadista e o varejista. O estudo permitiu diagnosticar elos da cadeia da floricultura do DF, levantar as lacunas e apontar os caminhos para o aumento da participação dos produtores locais no mercado.

1.2 Necessidade do Trabalho

A floricultura é um ramo em expansão do agronegócio, caracterizado pela produção de mudas de flores e plantas ornamentais, sejam elas para decoração de eventos, paisagismo ou residências e estruturas comerciais. As plantas ornamentais são aquelas que produzem folhagens, flores ou inflorescências ou ainda frutos que atraem por sua beleza, possibilitando a ornamentação de espaços, internos, externos e a utilização como complementos de indumentárias ou serem presenteadas. Este ramo do agronegócio vem se consolidando como um tipo de negócio que gera uma quantidade de empregos significativa e produtos com alto potencial de exportação e rentabilidade.

Segundo dados levantados pela EMATER-DF, em conjunto com a Associação Brasileira de Flores e Plantas do Distrito Federal, Brasília apresenta elevado consumo de flores. É a quarta cidade que mais consome flores no país, devido ao grande número de eventos. Os dados gerais apontam que 85% das flores e plantas ornamentais consumidas no DF são provenientes de outras regiões do país e cerca de 15% são da produção local.

O consumo global do Distrito Federal com plantas ornamentais chega aos R\$ 83.000.000,00 ao ano, com compra de plantas e flores. Grande parcela dessa demanda é por flores de corte para os arranjos florais utilizados na decoração de eventos. A maior parte das flores comercializadas no Distrito Federal vêm, principalmente, de São Paulo, Holambra e Campinas, e em menor proporção de outros estados, como Santa Catarina, Minas Gerais e Goiás (SEBRAE, 2007).

Porém, mesmo com todo o potencial de crescimento do setor na região, não existem indicações claras da continuidade da expansão observada atualmente e não foram apresentadas ações consistentes nem por parte do governo e nem pelos empresários para mitigação dos problemas de infraestrutura, armazenamento, transporte e comercialização das flores. Essa

situação leva ao encarecimento da mercadoria e empobrecimento de suas características estéticas, sua razão de ser.

Alia-se a isso, a falta de profissionalização dos produtores, visto que estes não fazem os investimentos necessários e adequados ou não vêem suas propriedades como empresas, contribuindo para lacunas em pontos que são críticos como, por exemplo, investimento em maquinário, estrutura física, treinamento de pessoal e controle de fluxo de caixa. O setor poderia se beneficiar de programas governamentais como o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), programa do Governo Federal criado em 1995, com o intuito de atender de forma diferenciada os mini e pequenos produtores rurais que desenvolvem suas atividades mediante emprego direto de sua própria força de trabalho e de sua família. Porém, a desestruturação faz com que mesmo os créditos obtidos por esse meio sejam mal utilizados e culminem em atividades pouco lucrativas.

Segundo Baêta *et al* (2004), a ausência de infraestrutura, de instalações, de canais adequados de distribuição e suprimento de serviços, a qualidade irregular dos produtos, as dificuldades de obtenção de matérias primas e componentes, a ausência de padronização, escala e externalidades de produção, além de um estado de desorganização e por vezes de desconfiança por parte dos clientes e consumidores geram incertezas e abalam a imagem e credibilidade das empresas iniciantes junto à comunidade financeira. Além disso, ocorrem atrasos e transtornos na obtenção de aprovação de regulamentações que possam dar sustentação ao setor.

Os produtores da região acabam consumindo recursos em demasia em função da desorganização e falta de estrutura, gerando baixa lucratividade o que faz com que invistam pouco em seu negócio.

A presente pesquisa buscou conhecer o perfil do produtor de flores do DF e a percepção do mesmo sobre o negócio da floricultura na região, incluindo apoio institucional e mercado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Caracterização do produtor de flores e plantas ornamentais do Distrito Federal, seu grau de profissionalização e levantamento dos gargalos da cadeia.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar informações sobre o perfil demográfico do produtor de flores e ornamentais;
- b) Avaliar a percepção dos produtores sobre seu produto;
- c) Avaliar o apoio institucional recebido pelos produtores;
- d) Avaliar o grau de conhecimento do produtor sobre o mercado;
- e) Identificar as demandas do produtor para o crescimento do negócio da floricultura na região.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Referencial Teórico

2.1.1 Desenvolvimento Econômico

Segundo Antunes (2000), o trabalho é conceituado segundo duas linhas: o trabalho produtivo (produz mais-valia; é consumido como valor de troca e de uso; gera uma mercadoria) e improdutivo (serviços; é consumido como valor de uso). Define ainda a classe que vive do trabalho. A classe trabalhadora seria, portanto, a classe que produz a mais-valia, mercadorias. A floricultura pode ser inserida no contexto como um trabalho produtivo, pois gera mais-valia.

Segundo Marx, o que diferencia o homem dos animais é a “racionalização” do trabalho. Ao haver a mediação do capital, o processo se transforma, onde há o Trabalho Intelectual e o Trabalho Manual, produzir para vender. A principal discussão de Marx que se enquadra no contexto da floricultura no DF é o desenvolvimento do capitalismo aliado à diminuição da classe que realiza o chamado Trabalho Produtivo; o setor de serviços ou o Trabalho Improdutivo vem crescendo. É necessário estender o conceito de classe trabalhadora para conseguir observar se esses membros pertencem ou não à classe trabalhadora. Basicamente o capitalismo tem outras formas de acumulação que não somente o trabalhador produtivo.

Antunes propõe ainda que pela visão sobre o trabalho ter ficado mais complexa, deve então incluir aqueles que vendem serviços. Também propõe que, analisando a tecnologia, pode haver uma substituição do chamado Trabalho Vivo (Homem) pelo Trabalho Morto (Máquinas). Com a automação, um trabalhador pode ser mais explorado. Surge a mais-mais-valia; a tecnologia substitui o Trabalho Vivo, porém aumentando a rentabilidade do trabalho. Não mais é o trabalho a base do capitalismo, e sim a tecnologia. Na cadeia produtiva de flores do DF isso não se mostra totalmente verídico, já que pouco ou nenhum maquinário é utilizado nas produções, que em sua grande maioria é feita por propriedades familiares.

Então, ainda segundo Antunes, por mais que um trabalhador aprenda a utilizar uma máquina jamais o homem será totalmente substituído. Em nenhum momento da trajetória tecnológica o homem seria substituído. Isso vem ao encontro da atividade floricultora do DF, que é familiar e carece de tecnificação e maquinário apropriados para melhorar a produção. Mas mais do que isso, verifica-se que a informação e a organização são as maiores carências dos produtores do DF. Nunca é demais lembrar o peso e o significado destes problemas, uma vez que a percepção das dificuldades possibilita uma melhor visão das condições financeiras e administrativas exigidas.

Isso se torna ainda mais verdadeiro quando se trata de uma atividade que exige uma tecnificação extrema e delicadeza no trato da mercadoria. É fundamental ressaltar que a expansão da atividade, auxiliada pelos órgãos

competentes, promove a alavancagem das condições sociais desejadas. A consolidação das infraestruturas de transporte e tecnificação do trabalho preparam o produtor para enfrentar situações atípicas decorrentes dos níveis de motivação da execução da atividade como promotora de desenvolvimento.

A nível organizacional, a adoção de políticas de desenvolvimento de pólos de treinamento e organização de um maior número de cooperativas oferece uma interessante oportunidade para verificação do processo de comunicação como um todo.

Como principal consequência de um setor melhor estruturado, o pequeno produtor mais preparado, contemplado com novas tecnologias, diversificação, novas opções de cultivo, redução dos custos de produção e melhoria na qualidade das flores, terá maior sustentabilidade em seus negócios e passará a ter um retorno de capital maior que o anterior, trazendo a melhoria social. Para tanto, a geração de emprego e renda, fortalece a cadeia produtiva e o crescimento social dos envolvidos, além de induzir a independência da cadeia de órgãos governamentais e, conseqüentemente, expandir o setor para novos mercados, inclusive para o externo. Isso somente ocorrerá se os setores da pesquisa e inovação, da formação de recursos humanos e transferência de tecnologia trabalharem de forma integrada e junto aos produtores.

Para Schumpeter (1961), o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado “destruição criadora”. Ainda, segundo ele, inovações “radicais” engendram rupturas mais intensas, enquanto inovações “incrementais” dão continuidade ao processo de mudança. O autor propôs uma lista que apresenta um total de cinco tipos de inovação, que seriam: a introdução de novos produtos; a introdução de novos métodos de produção; a abertura de novos mercados; o desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos; e a criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Outro conceito pode ser entendido através do Manual Frascati (OCDE, 1997), diz que a inovação tecnológica pode ser considerada como a transformação de uma ideia em algum produto novo ou melhorado, que seja

vendável, ou em um processo operacional na indústria ou comércio ou em um novo método de serviço social. As atividades científicas e tecnológicas compreendem o ensino e a formação científica e técnica e os serviços científicos e técnicos, sendo que esses serviços abrangem, por exemplo, atividades de Ciência e Tecnologia, a tradução e edição de qualquer forma escrita na própria CT, a vigilância e a prospecção, a compilação de dados sobre fenômenos socioeconômicos, os ensaios, a normalização e o controle da qualidade e a consultoria a clientes.

ALVES (2009) cita que as atividades de inovação tecnológica seriam o conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financeiras e comerciais, incluindo os investimentos em novos conhecimentos, que podem levar à implementação de produtos e de processos novos ou melhorados. Investigação e desenvolvimento fazem parte destas atividades e podem ocorrer em diferentes fases do processo de inovação, não sendo utilizados apenas enquanto fonte de ideias criativas, mas também para resolver os problemas que podem surgir em qualquer fase até a sua implementação.

O desempenho da empresa pode melhorar através da inovação, pois faz aumentar sua capacidade de inovar. Por exemplo, os melhoramentos nos processos de produção podem permitir o desenvolvimento de uma nova gama de produtos, e novas práticas organizacionais podem melhorar a capacidade empresarial de adquirir e criar novos conhecimentos que poderão ser usados para o desenvolvimento de outras inovações (OCDE, 1997).

ALVES (2009) comenta ainda que a difusão do conhecimento e da tecnologia é parte central da inovação. Segundo Hall (2005), o processo de difusão requer, com frequência, mais do que a mera adoção de conhecimento e de tecnologia, pois as empresas adotantes aprendem e constroem novos conhecimentos e tecnologias. A difusão estaria centrada nos fatores que afetam as decisões das empresas sobre a adoção de novas tecnologias, no acesso das empresas a novos conhecimentos e na sua capacidade de absorção.

Fica bem desenhada a importância da inovação tecnológica no campo, mais ainda quando aplicada ao produtor de flores, que tem uma necessidade de tecnologia muito forte e necessita de pesquisas na área para ajudar a empresa produtora de flores a se desenvolver.

O processo de desenvolvimento da cadeia florística do Distrito Federal é recente, porém conta com algumas barreiras para que sua plenitude seja alcançada. A escassez de profissionais especializados na área e o grau de inovação na área, aliado aos preços praticados pelos produtores locais, que se espelham em outras áreas produtoras do país mesmo tendo qualidade inferior prejudicam o pleno desenvolvimento econômico.

2.1.2 Qualidade na Produção

A qualidade basicamente transcreve a adequação à necessidade do consumidor. É imprescindível à empresa moderna colocar cada um de seus funcionários como um prestador de serviços aos seus companheiros, ainda internos à empresa, bem como um departamento à serviço de outro, também interno. Cada um deve trabalhar de forma adequada, atendendo os requisitos de qualidade, para que o próximo a lidar com o “produto” na linha de montagem, receba-o em condição ótima e possa dar continuidade à etapa seguinte. No setor de floricultura, a qualidade está intimamente ligada ao grau de preparo dos funcionários e quão bem equipados e instruídos eles estão.

Vários autores conceituam qualidade. Juran (1994) descreve qualidade como adequação ao uso e/ou satisfação das necessidades do cliente. Para Feigenbaum (1994), qualidade pode ser definida como propriedade síntese de múltiplos atributos do produto que determinam o grau de satisfação do cliente (produto físico e produto ampliado). A descrição foi transportada para a NBR ISO 9001:2000, que apesar de ser mais restrita, define qualidade como sendo o grau no qual um conjunto de características inerentes ao produto satisfaz a requisitos, conforme estabelecido na ABNT (2000).

A qualidade não requer prioritariamente investimentos em estruturas, nem sempre implica em aquisição de máquinas e equipamentos. A qualidade é mais dependente da forma de pensar e da cultura, devendo ser procurada por intermédio das pessoas, partindo-se do princípio de que ela não é o fim em si, mas um processo, uma viagem que tem começo, meio e nunca tem fim, visto que é um processo dinâmico e não estático.

Segundo a definição de Feigenbaum (1994), para o qual qualidade deve ser considerada no produto físico e no produto ampliado, a qualidade deixa de ser apenas intrínseca, vinculada apenas ao produto físico, e passa a ser também relacionada à percepção que o consumidor tem daquilo que lhe é oferecido, bem como dos serviços atrelados ao produto.

A qualidade do produto é atingida, segundo Feigenbaum (1994), quando existe:

- i) Compromisso da alta administração,
- ii) Política de aperfeiçoamento contínuo,
- iii) Treinamento em todos os níveis,
- iv) Padronização de procedimentos,
- v) Participação de todos na resolução de problemas,
- vi) Integração horizontal e vertical
- vii) Constância de propósitos.

Assim como acontece com os produtos, é necessário também criar um bom programa de qualidade em prestação de serviços, capaz de medir sua eficiência operacional e a satisfação do cliente. Para tanto, é preciso compreender as diferenças entre produtos e serviços. Os produtos são físicos, tangíveis e sua medição de qualidade pode ser realizada por meio de testes internos e com uso de equipamentos. Já os serviços são atos intangíveis e prestados por pessoas a todo o momento. Berry (1996) diz que o serviço é um ato, um desempenho ou um esforço, onde o que o caracteriza é a intangibilidade do que está adquirido.

Para Kotler (2005), serviço é qualquer ação ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, devendo ser essencialmente intangível, sem

resultar em propriedade, podendo ou não a produção do serviço estar relacionada a um produto físico. Segundo Denton (1991), o serviço ocorre quando o mesmo é fornecido antes que o cliente peça por ele. O melhor serviço é o preventivo e não o reativo.

Segundo Grönroos (1993), serviço é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente, tem lugar em interações entre clientes e operadores, fontes físicas, bens e/ou sistemas do ofertante do serviço, os quais são fornecidos como soluções aos problemas do cliente.

Portanto, está no cerne do conceito de serviço a ideia de ação humana destinada ao atendimento das necessidades do outro. De acordo com Deming (1990a), existem muitas diferenças entre produtos e serviços, mas a única certeza em comum que se tem a respeito de produto e serviço é a de que não se pode definir hoje como um cliente irá classificá-los daqui a um ou dois anos, pois o julgamento do consumidor pode mudar em função de suas necessidades ou mesmo pela possibilidade da deterioração de um determinado serviço ou produto. Existindo ainda a possibilidade do aparecimento de novas opções de serviços e produtos no mercado.

Ainda segundo Deming (1990a), o controle dos serviços pode ser realizado através de testes internos, via avaliações no treinamento das pessoas, porém esses resultados não são garantia de qualidade. E nem garantem que os serviços serão sempre prestados no mesmo nível planejado. Assim, os serviços, mais do que produtos, sofrem influências que afetam o padrão de qualidade: as pessoas, a cultura da empresa em relação aos clientes e o trato com funcionários, a liderança praticada por cada gestor e os diversos perfis de clientes com suas opiniões e necessidades diferentes. Assim, deve-se ter especial atenção ao fato de que um produto que apresenta um defeito pode perfeitamente ser substituído por outro novo, ao passo que um serviço mal realizado promove insatisfação imediata e o que está feito está feito, pode-se oferecer outro serviço ou então várias cortesias pelo ocorrido, mas não há como voltar atrás o fato do constrangimento sofrido.

Fundamental no caminho rumo à qualidade total em serviços é compreender a satisfação do cliente. Para isso é preciso medir a qualidade constantemente via controles gerenciais, enquetes, questionários e, principalmente, pesquisas estruturadas.

A empresa, independente do tamanho, pode promover pesquisas de satisfação de clientes. Não são necessárias pesquisas quantitativas complexas que demandam grandes investimentos. Uma pesquisa via entrevistas individuais com clientes, auxiliada pela aplicação de questionário, pode fornecer informações valiosas sobre a qualidade dos serviços.

2.1.3 Qualidade Intrínseca

De acordo com Mizuno, citado por Guazzi (1999), no mercado atual evidencia-se cada vez mais o cliente determinando os valores de produtos ou serviços, o que induz adaptações a essas mudanças por parte das empresas que visam satisfazer seus clientes. Essa busca constante requer utilizar as seguintes dimensões para que a satisfação seja traduzida em termos de qualidade:

- Qualidade intrínseca
- Custo
- Atendimento
- Moral
- Segurança

Para Guazzi (1999), qualidade intrínseca refere-se às características específicas do produto ou serviço capazes de promover a satisfação do consumidor. Significa dizer que são propriedades que o produto oferecido pelos produtores tem para satisfazer os seus clientes, tais como adequação ao uso, ausência de defeitos, entre outros. No caso das flores, essa dimensão de qualidade é refletida através da qualidade das pétalas, da aparência fresca e ausência de imperfeições.

O custo de aquisição do produto, que em parte reflete o custo de produção, aliado a outros fatores, gera o preço praticado no mercado, podendo resultar em insatisfação dos clientes. Deve-se então, conhecer o quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto ou serviço para adequação do valor cobrado. Assim sendo, no caso em questão, os custos estariam relacionados aos investimentos, alterações ou adequações, que os floricultores teriam que fazer em seu negócio para atender às demandas de seus clientes.

Para que o cliente externo ou interno sinta-se satisfeito com o atendimento, deve-se superar expectativas. Proporcionar na floricultura ambiente propício ao cultivo correto, armazenamento e disposição adequadas do produto, aliada à visão de mercado e antecipação à falhas e problemas. O que deve gerar confiança, credibilidade e contentamento do cliente.

2.1.4 Quality Function Deployment (QFD) ou Desdobramento da Função Qualidade

O desdobramento da função qualidade originou-se no Japão no ano de 1970 e tornou-se cada vez mais popular no mundo ocidental nos anos 80. Foi aplicado com sucesso em muitas organizações japonesas para melhorar processos e construir vantagens competitivas (HAUSER e CLAUSING, 1988). Em 1980, começou a ser utilizado nos Estados Unidos da América. Chegou ao Brasil nos anos 90 e desde então, um grande número de empresas vem utilizando esta técnica para o desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade. Entre elas estão a Sadia, M. Roscoe, Belgo Mineira, Multibrás, Alpargatas-Santista, Caraíba Metais, Bras-Motor, Mercedes Bem e Agrocereis (MIGUEL, 2003; MIGUEL e CHENG, 2001).

Segundo Akao (1990a), o QFD é uma metodologia para o convertimento dos requisitos do consumidor em características de qualidade do produto ou serviço, por meio do desenvolvimento da qualidade de projeto, em desdobrar metodicamente as relações entre os requisitos do consumidor e as características do produto ou serviço. O processo da garantia da qualidade do produto ou serviço é efetivado com atenção em quatro ênfases (qualidade,

tecnologia, custos e confiabilidade), estendendo-se o desdobramento para cada sistema e cada parte.

Para Aswad (1989), o QFD é caracterizado como metodologia sistemática para garantir, que o projeto de produto e sua manufatura resultem em um produto de qualidade adequada ao atendimento dos requisitos do cliente a um custo mínimo. Eureka (1988) considera o QFD como um sistema para a tradução dos requisitos do cliente em requisitos técnicos de fácil compreensão na empresa em cada uma das cinco fases do desenvolvimento de produtos.

Sendo uma das ferramentas da qualidade, o QFD foi definido por seu criador Akao como sendo um método elaborado para desenvolver a qualidade do projeto visando à satisfação do cliente e transformando as demandas do cliente em alvos do projeto e nos pontos principais da garantia de qualidade a serem usados durante toda a fase da produção (AKAO, 1996).

QFD é um conceito e um mecanismo para traduzir a voz do cliente em características de produto (SHARMA, RAWANI e BARAHATE, 2008). Segundo Campos (1992), a garantia da qualidade é alcançada por meio do planejamento e controle da qualidade com a participação de todas as pessoas da empresa. O desenvolvimento da qualidade proporcionada por uma organização deve refletir os interesses e necessidades do consumidor.

Ainda de acordo com AKAO (1996), o QFD surgiu como um método ou técnica relacionado às atividades como forma de planejamento da qualidade, porém, mais tarde foi considerado como um método mais específico para o processo de desenvolvimento.

Neste sentido, a metodologia QFD possui a particularidade de captar as necessidades, expectativas e desejos do consumidor e traduzi-los para todos os processos da organização, de forma a garantir a qualidade solicitada pelo cliente em cada etapa do processo.

Os principais conceitos formadores da base do QFD são:

- Perguntar aos clientes o que eles querem, na forma que eles usam para se expressar (voz do cliente), isto é, entender como os clientes definem e percebem os produtos na perspectiva deles;

- Utilizar toda a experiência e conhecimento da equipe multifuncional para identificar características mensuráveis que irão de encontro às necessidades e desejos do cliente.
- Priorizar e concentrar esforços nas características mensuráveis, para que a voz do cliente seja preservada por todas as fases do desenvolvimento;
- Permitir à área de marketing, "gerenciar" as expectativas do cliente e as ações dos concorrentes de tal forma que o produto ou serviço possa ser lucrativo por todo o seu ciclo de vida por meio da inovação constante.

O QFD é um sistema que exprime as necessidades dos clientes em requisitos técnicos apropriados, admitindo a introdução dos desejos nos produtos e serviços. Por meio dessa ferramenta os clientes são colocados em uma posição de destaque. Segundo Akao (1996), este sistema é aplicado em cada estágio do ciclo de desenvolvimento do produto ou serviço, desde a pesquisa e o desenvolvimento até a engenharia, a produção, o marketing, as vendas e a distribuição. As demandas dos consumidores devem ser desdobradas e deve existir uma relação estreita entre as demandas e as características correspondentes inseridas no processo.

As relações mencionadas por Akao (1996) podem ser descritas como se segue:

- Extração: é o processo de criar uma tabela a partir de outra, ou seja, de utilizar os elementos de uma tabela como referência para se obter os elementos de outra tabela. Por exemplo, a casa da qualidade, a mais famosa matriz de QFD, é composta do cruzamento da tabela dos requisitos dos clientes com a tabela das características de qualidade.
- Relação: é o processo de identificar a intensidade do relacionamento entre os dados das duas tabelas que compõem a matriz.
- Conversão: transformação (ou modificação) dos dados originais coletados em pesquisas de mercado para dados "trabalhados" e analisados que podem ser usados como requisitos dos clientes.

Para Eureka e Ryan (1992), QFD é uma forma sistemática de assegurar que o desenvolvimento de atributos, características e especificações do produto, assim como a seleção e o desenvolvimento de equipamentos, métodos e controles do processo sejam dirigidos para as demandas do cliente ou do mercado.

Para Campos (1992), QFD é a tradução dos desejos do consumidor, como expressos em suas palavras, para instruções básicas para os vários processos da empresa, traduzindo-se na própria garantia da qualidade no desenvolvimento de novos produtos, pois propicia a qualidade de projeto adequada para a satisfação das necessidades do consumidor e qualidade de conformidade.

Portanto, o QFD proporciona diminuição de problemas no princípio da produção, menor mudança no projeto, e abrevia os ciclos de desenvolvimento do produto. Como consequência, o aumento da produtividade e a redução de custos. Além disso, o emprego do QFD ocasiona benefícios em longo prazo, tais como: satisfação dos clientes, baixos custos de garantia, ganhos de maiores fatias de mercado, entre outros.

Para Yukimura (1991), esta metodologia tem resultado em várias vantagens e melhorias no projeto e desenvolvimento de novos produtos, tais como:

- Redução nas alterações de engenharia de 30% a 50%;
- Ciclo de projeto tem sido encurtado de 30% a 50%;
- Custos de início de operação têm redução de 20% a 60%;
- Redução de mais de 50% nas reclamações dentro da garantia do produto;
- Planejamento da garantia da qualidade mais estável;
- Favorecimento da comunicação entre os diferentes departamentos que atuam no desenvolvimento do produto, principalmente marketing e engenharia;
- Facilidade em traduzir os requisitos do consumidor;
- Facilidade na identificação das características que mais contribuem nos atributos da qualidade;
- Favorecimento do processo de balanceamento criterioso (*trade-off*) do projeto que afeta a função do produto para todos os consumidores;
- Melhor percepção de quais são as características e funções que receberão mais atenção;
- Melhor identificação das propriedades e das características de venda do produto.

Ainda pode-se incluir entre as principais vantagens da utilização do QFD, encontradas na literatura, a melhoria do relacionamento entre os departamentos; a diminuição no número de modificações de projetos e do

tempo de desenvolvimento; e redução do número de reclamações e de custos. Pode-se citar também o aumento da satisfação dos clientes, construção de base de dados com a documentação gerada pelo QFD e fortalecimento da prática da engenharia simultânea (SHINA, 1991; OHFUJI *et al.*, 1997; COSTA, 1999; NOGUEIRA *et al.*, 1999).

Na literatura, encontram-se, também, as dificuldades no uso do QFD: ausência de suporte gerencial e de comprometimento dos membros da equipe do QFD, ausência de recursos financeiros e de tempo para conduzir a consulta aos clientes, ausência de experiência com o uso do método, longo tempo consumido com a aplicação, e dificuldades em trabalhar com matrizes muito grandes (Cristiano *et al.*, 2000; Martins e Aspinwall, 2001).

2.1.5 Princípios do QDF

Para CHENG *ET AL* (1995), o QFD se fundamenta sobre três princípios básicos, cada um expressando um par de ideias: subdivisão e unificação; pluralização e visibilidade; e totalização e parcelamento. Porém, Sivaloganathan e Evbuomwan (1997) citam um quarto princípio, o princípio do desdobramento. Estes princípios estão descritos abaixo:

- Subdivisão e Unificação: a subdivisão se refere aos desdobramentos dos objetos de análise da metodologia — qualidade e trabalho, buscando um nível de detalhamento cada vez maior. A unificação se refere à necessidade de reunir as ideias detalhadas encontradas em grupos hierarquizados.
- Pluralização e Visibilidade: a pluralização diz respeito à diversidade de pontos de vista que sempre permeiam as atividades do QFD. Convém lembrar que um dos pontos fortes dessa metodologia é a análise das questões considerando as perspectivas das “diversas partes interessadas” — as áreas funcionais da empresa e os clientes. A visibilidade, por sua vez, está presente através da utilização de métodos visuais (matrizes e/ou tabelas) para explicitar todas as relações entre as diversas variáveis que envolvem o desenvolvimento do produto.

- **Totalização e do Parcelamento:** é esse princípio que faz a equipe ter simultaneamente a visão do todo e do específico durante todo o trabalho do desenvolvimento do produto, buscando entender como cada parte influencia o todo e é por ele influenciada.

É o conceito de engenharia simultânea aplicada ao QFD. Para Cheng *et al.* (1995), “(...) em todo trabalho de QFD, é necessário ter a visão do todo sem, entretanto, perder de vista as partes mais importantes, pois há limites de recursos e tempo – o conceito da priorização. Uma vez identificadas as partes importantes, passa-se a ampliá-las de forma a conhecer profundamente seus detalhes, e assim sucessivamente. Entretanto, é bom lembrar que as somas das partes ótimas não constitui necessariamente um todo ótimo (...), portanto, é importante, quando possível, ponderar entre o ótimo do todo e o ótimo das partes.”

- **Princípio do Desdobramento:** segundo Sivaloganathan e Evbuomwan (1997), desdobrar significa assegurar a qualidade do produto através da qualidade dos subsistemas; assegurar a qualidade dos subsistemas através da qualidade das partes; assegurar a qualidade das partes através da qualidade dos elementos dos processos de fabricação.

O QFD, portanto, não é apenas uma ferramenta para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, ele é acima de tudo uma ferramenta de planejamento que deve estar integrada à implementação da Gestão da Qualidade Total, contribuindo para a conquista da Garantia da Qualidade.

O seu sucesso, como o de qualquer outra ferramenta que vise à melhoria da qualidade de serviços ou produtos, depende do nível de conscientização e de aceitação de mudanças, tanto por parte da diretoria como por parte de todos os funcionários da empresa. Ishikawa (1993) afirma que quando se quer colocar uma coisa nova em prática, o maior inimigo deste esforço pode estar dentro da própria empresa ou dentro de cada indivíduo.

Os japoneses absorveram e implantaram as ideias de Deming (1990a) que na época afirmou que para que uma empresa alcançasse sucesso na qualidade, ela deveria primeiramente afastar o medo que as pessoas têm de apontar os problemas. Nas empresas japonesas, a administração e os funcionários discutem abertamente os problemas e erros, sem receio de serem

punidos ao expressarem a verdade. Segundo Carr (1992), os japoneses são fiéis a um ditado popular sobre qualidade que diz que um problema é uma pérola a se cultivar, pois sinaliza a oportunidade de melhora.

No Brasil, o setor de serviços é o setor da economia que mais tempo tem levado na absorção das mudanças ocorridas no cenário mundial. Assim sendo, por ser uma poderosa ferramenta metodológica utilizada para o planejamento e desenvolvimento de produtos e serviços, optou-se pela utilização da ferramenta QFD para auxiliar na avaliação da percepção dos produtores sobre os produtos cultivados na região do Distrito Federal.

2.1.6 Institucional/Tributatório

O segmento de floricultura, entendido como o comércio atacadista de grãos e sementes, flores, plantas e gramas naturais, poderá e, normalmente opta, pelo SIMPLES Nacional - Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituído pela Lei Complementar nº 123/2006, caso a receita bruta de sua atividade não ultrapassar R\$ 240.000,00 (microempresa) ou R\$ 2.400.000,00 (empresa de pequeno porte) e respeitando os demais requisitos previstos na Lei.

Nesse regime, o empreendedor poderá recolher os seguintes tributos e contribuições, por meio de apenas um documento fiscal – o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional):

IRPJ (imposto de renda da pessoa jurídica);

CSLL (contribuição social sobre o lucro);

PIS (programa de integração social);

COFINS (contribuição para o financiamento da seguridade social);

ICMS (imposto sobre circulação de mercadorias e serviços);

INSS (contribuição para a seguridade social).

Conforme o Anexo I da referida Lei Complementar nº 123/2006, as alíquotas do SIMPLES Nacional, para esse ramo de atividade, vão de 4% até 11,61%, dependendo da receita bruta auferida pelo negócio. No caso de início de atividade no próprio ano-calendário da opção pelo SIMPLES Nacional, para efeito de determinação da alíquota no primeiro mês de atividade, o empreendedor utilizará, como receita bruta total acumulada, a receita do próprio mês de apuração multiplicada por 12 (doze). Se o Estado em que o empreendedor estiver exercendo a atividade conceder benefícios de isenção e/ou substituição tributária para o ICMS, a alíquota poderá ser reduzida conforme o caso.

2.1.7 Sistemas de Produção

Segundo Costa et al (2006), está ocorrendo incremento na utilização de mão-de-obra feminina na atividade no estado do Rio de Janeiro. O setor é responsável por cerca de 3.500 empregos diretos, dos quais aproximadamente 20% são mulheres.

No estado do Espírito Santo, segundo Tomaz e Negrelle (2007), no processo de produção de flores e plantas ornamentais observa-se o predomínio do trabalho familiar e do emprego de mão-de-obra feminina, 56% da força de trabalho. Muitas vezes, os homens planejam a produção e a comercialização, mas quem desenvolve o trabalho agrícola de plantio, tratos culturais e colheita são as mulheres. Porém existem casos em que a própria mulher se encarrega de todas as etapas e os homens se envolvem com outras atividades mais tradicionais da propriedade, tais como: produção de café e hortaliças, produção de leite e reflorestamento com fins comerciais.

Isso se deve principalmente pela maior atenção a trabalhos minuciosos e maior delicadeza no trato com os produtos dado pelas mulheres. Além disso, mulheres apresentam maior interesse por cursos e especializações, tendendo a negligenciar menos certas etapas do trabalho.

Porém, não só a mão-de-obra feminina é um recurso importante na floricultura. O cultivo protegido é uma das principais formas de cultivo de flores

por promoverem diversas características satisfatórias e maior retorno de capital. As estufas, por exemplo, promovem melhor desenvolvimento dos plantios, bem como o aumento da produtividade, maior número de colheitas por ano, colheitas nas entressafras e produtos de melhor qualidade.

As vantagens na utilização de estufas são evitar e controlar uma série de fatores ambientais, além de promover a organização do plantio, isolando lotes de produção, de maneira mais racional e compactada. Desta forma, tem-se a seguir os fatores climáticos que podem ser controlados através da utilização de estufas:

- Controlar o frio, fator determinante para a germinação e desenvolvimento de determinadas espécies de flores. As plantas apresentam um crescimento irregular e lento e há uma grande queda na produção, principalmente de flores.
- A umidade relativa do ar, um fator de vital importância no DF, haja vista a seca apresentada em um grande período do ano, que, quando baixa, pode levar à desidratação de algumas plantas, sendo, neste caso, necessária irrigação adequada. Quando a umidade for acima do normal, também há prejuízos para as plantas, que ficam mais sujeitas às doenças.
- O vento frio e/ou forte, que diminui o ritmo de crescimento das plantas e pode danificar e até matar a planta.
- O sol forte, que pode prejudicar o desenvolvimento.

Além disso, as estufas apresentam, resumidamente, as seguintes vantagens, segundo Beltrão et al. (2002):

- Colheitas fora da época, já que, quando as condições ambientais não favorecem o desenvolvimento e a produção de flores, pode-se utilizar a estufa para o seu plantio e produção fora da época. Com as estufas, podemos cultivar esses produtos durante todo o ano, conseguindo, assim, maiores lucros;
- Produtos melhores, com melhor aspecto, permitindo obter melhores preços;

- Colheitas precoces que, aliadas a uma boa qualidade, proporcionam preços mais elevados, possibilitando de 2 a 4, ou até mais colheitas por ano, na mesma área;
- Maior controle sobre as pragas e doenças, pois as plantas em estufas são mais fortes e resistentes às doenças e pragas;
- Economia de insumos, evitando que eles sejam levados pelas águas das chuvas, diminuindo a fertilidade do solo;
- Economia de água, pois a água não se evapora pela ação do vento e do sol direto, exigindo menos regas;
- Conserva a estrutura do solo, pois não há compactação da terra pelas águas da chuva, seguida de calor solar. Evita, também, os problemas de erosão, além de a terra permanecer em boas condições;
- Permite o plantio de mudas de variedades selecionadas, que necessitam de condições ambientais especiais, como as que as estufas podem proporcionar.

Já o telado apresenta características igualmente interessantes, porém em menor escala e com menores custos. Ele é uma alternativa de proteção utilizada para modificar minimamente o microclima do local.

No caso específico dos telados de proteção, trata-se de um sistema de produção em que as plantas são cultivadas dentro de uma estrutura de telas especialmente produzidas para uso agrícola, em que as plantas são conduzidas em condições controladas.

Entre as vantagens do uso das telas no cultivo protegido estão, segundo Beltrão et al. (2002):

- O controle de pragas;
- A redução do excesso de luminosidade;
- A diminuição da velocidade do vento incidente sobre as plantas;
- A melhoria nos índices de umidade relativa do ar;
- A maior eficiência da água de irrigação;
- A máxima absorção de nutrientes;

- A redução do uso de energia;
- O menor custo de produção;
- A diminuição das perdas de produção;
- A maior rentabilidade das culturas.

O custo final de uma horta cultivada em telado será sempre inferior se for produzida no campo a céu aberto. Alguns gastos que são reduzidos na produção com a utilização dos telados são os adubos, a energia elétrica, os inseticidas para as principais pragas e a mão-de-obra, para as pulverizações.

2.1.8 Cooperativismo

É importante constatar a importância das cooperativas, já que elas podem ser críticas na definição do mercado do produto. É o caso de cooperativas de sucesso como a Cooperflora, criada em 1999 por um grupo de produtores de Holambra (São Paulo), tem como competência-chave levar flores (corte ou vasos) de qualidade a todas as regiões do Brasil, e, assim, valorizar e desenvolver a produção de seus cooperados.

Sua metodologia de trabalho oferece atendimento próximo e personalizado a todos com quem se relaciona, a fez conquistar credibilidade como uma das mais importantes cooperativas de flores de corte do Brasil.

O nível de qualidade de seus produtos é garantido pela experiência e técnica de seus produtores, e ainda por novas tecnologias empregadas que permitem uma produção que surpreende as expectativas de todos os consumidores. Garantindo essa diferenciação está, inclusive, o pagamento de royalties à breeders para terem acesso aos últimos lançamentos e variedades, proporcionando ao mercado abastecimento com flores diferenciadas, de qualidade e de grande durabilidade.

Outra cooperativa de sucesso é o Veiling Holambra, uma cooperativa fundada em 1989 em Holambra. É o maior centro de comercialização de flores e de plantas ornamentais do Brasil, sendo responsável por cerca de 45% do

mercado nacional. Desde 2009, a cooperativa ocupa uma área de 80 hectares, onde há um grande complexo logístico, preparado para receber, negociar e distribuir os produtos para o Brasil inteiro. Atualmente, estima-se que a cooperativa responda pela comercialização de 35% a 40% do mercado atacadista nacional de flores e plantas ornamentais.

Para conseguir manipular tamanha quantidade de produtos perecíveis em tempo hábil, a cooperativa conta com infraestrutura logística de primeiro mundo. O “timing” das operações é importante; tudo deve ser rigorosamente cronometrado para garantir o frescor do produto que será entregue aos clientes. Para isso, além de as instalações contarem com acondicionamento adequado – para variedades ainda mais sensíveis, como rosas e lírios, há uma câmara fria de 4,4 mil metros quadrados –, o Veiling possui 155 docas, de forma a facilitar a entrada dos produtos por um lado e a saída pelo outro.

Hoje, ao se falar de comércio de flores, a Holambra é apontada como a primeira referência do consumidor.

2.1.9 Transporte

No momento do transporte de plantas adultas e mudas no mercado nacional é preciso estudar bem a rota que o veículo irá percorrer para saber exatamente o tempo que a mercadoria irá ficar no veículo, porque seu prazo de validade é curto e deve estar de acordo com sua tolerância. O veículo de transporte também deve ser feito de material que seja um isolante térmico para não afetar sua qualidade, e fazer com que as plantas cheguem ao seu destino final em perfeito estado.

De acordo com Junqueira & Peetz (2005), quando as plantas adultas e mudas vão para exportação, exige um cuidado redobrado, porque ainda na produção o material obrigatoriamente passa por uma câmara fria de 10° C, onde é feito o controle de qualidade e devem ser colocados termômetros para monitorar a temperatura durante a viagem, logo em seguida as plantas são armazenadas em um veículo de transporte onde mantém uma temperatura de

2 graus Celsius até chegarem ao porto ou aeroporto, porém o transporte aéreo é o mais utilizado porque garante a melhor preservação, integridade e frescor do produto, devido à agilidade.

Ainda de acordo com Junqueira & Peetz (2005), no momento em que são armazenadas no avião a temperatura vai subindo e tudo é controlado pelo computador através do termômetro que foi inserido durante o controle de qualidade. Quando o material chega ao país de destino elas devem ser armazenadas em veículos aclimatados para serem entregues na importadora, que também devem possuir uma câmara fria onde é feita uma conferência das quantidades e variedades de plantas que chegaram, e em seguida são separadas e entregues para seus clientes. No caso das mudas, assim que chega ao seu destino final, o plantio deve ser feito em um período muito curto, exigindo assim uma eficiente logística dos produtores na hora de receberem o material para realizarem o plantio no momento certo.

Em qualquer tipo de transporte de materiais devem ser feitos estudos da rota a ser percorrida para que o produto chegue no momento certo, e também para calcular os gastos, como mão de obra, combustível, alimentação, pedágio e tarifas aéreas. Porém quando se trata de matéria viva como no caso de flores e plantas ornamentais o desafio passa a ser ainda maior, porque exige um cuidado com o fator da temperatura que deve ser rigorosamente respeitado.

2.1.10 Relação Floricultor – Floricultura

Tão importante quanto entender o floricultor e suas necessidades e o mercado para a floricultura no Distrito Federal, é entender as relações entre o produtor e o mercado que estes estão inseridos. Fazendo uma analogia com o trabalho de ANDRADE (2004) - que analisa as relações dos seringueiros para com seu meio de vida e trabalho natural, e a forma como que organizam os processos de trabalho e produção da borracha natural, da castanha-do-brasil ou do Pará, do óleo de copaíba, e de diversos outros produtos de coleta,

extração, caça e pesca, agricultura e criações – é possível verificar todo o comportamento da atividade floricultura no DF e seu comportamento familiar.

Através da tese de ANDRADE (2004), foi possível compreender bastante da lógica econômica e social dos agregados domésticos agroextrativistas e verificar um ponto de conexão com a realidade da floricultura no DF. Em função da desorganização do setor, do reduzido apoio governamental, observa-se poucas possibilidades de crescimento. Isso se deve também à falta de investimento e preparo do produto com relação ao seu próprio negócio.

2.1.11 Ameaças ao Mercado do DF

A cadeia produtiva de flores no DF certamente apresenta deficiências que precisam ser analisadas para aumentar a participação do produtor tanto no mercado local, quanto no nacional e possivelmente figurar no mercado internacional.

Associar a floricultura como atividade que traz poucas vantagens para seus praticantes está longe de ser verdade. No estado do Ceará, mais precisamente na cidade de São Benedito, existe um curso-escola que é ministrado por um produtor oriundo da região sul do país, e auxiliado pelo governo estadual, que trouxe desenvolvimento em condições sustentáveis e com grande melhora para a população local. A cidade aos poucos, está se modificando através da escola de floricultura de São Benedito, que foi construída em um terreno doado por uma empresa produtora de rosas e é mantida pelo governo do estado do Ceará. Aberta em 2006, a escola apresenta um curso com duração de quatro meses.

A comunidade local, que não gozava dos serviços que deveriam ser providos pelo Estado, através do ensino e da supervisão de alguns órgãos de apoio técnico, agora exporta rosas para estados do Norte e Nordeste do Brasil. O mercado interno é o maior consumidor, mas a comunidade produtora também exporta parte da produção.

O desenvolvimento provido por esta atividade na região de São Benedito leva a pensar o porquê este tipo de iniciativa não pode ser iniciada em outras unidades da federação. O grande problema é que a situação atual da floricultura no DF demonstra produtores desempenhando o trabalho de produção de forma descoordenada e sem apresentar a estrutura adequada. Apesar do Pólo de Flores reduzir os preços para os consumidores no DF, a demanda ainda é muito grande e o potencial para a atividade ainda não está sendo aproveitado de forma adequada. Isso faz com que o pequeno número de produtores, que apresenta uma deficiência muito grande na estrutura da cadeia de distribuição e no sistema de informação e tecnificação, caia em um ciclo que acaba por engolir o próprio produtor, por competir em áreas nas quais não tem tecnificação nem tampouco informação.

Um dos principais empecilhos para o desenvolvimento da floricultura no DF seria a tecnificação e mecanização das atividades rurais. Isso se torna ainda mais verdadeiro quando se trata de uma atividade que exige uma tecnificação extrema e delicadeza no trato da mercadoria. É fundamental ressaltar que a expansão da atividade, auxiliada pelos órgãos competentes, promove a alavancagem das condições sociais desejadas. A consolidação das infraestruturas de transporte e tecnificação do trabalho preparam o produtor para enfrentar situações atípicas decorrentes dos níveis de motivação da execução da atividade como promotora de desenvolvimento. A nível organizacional, a adoção de políticas de desenvolvimento de pólos de treinamento e organização de um maior número de cooperativas oferece uma interessante oportunidade para verificação do processo de comunicação como um todo.

O desenvolvimento de ações de apoio e incentivo à produção de flores e folhagens ornamentais promoverá uma alternativa de renda para o produtor rural e gerará um sensível número de empregos diretos e indiretos, promovendo melhora na qualidade de vida da população da área rural e evitando seu êxodo para as regiões urbanas para procura de empregos.

2.1.12 Estruturação Do Setor

A teoria de Williamson (1985) leva em consideração apenas três atributos relativos aos bens, a especificidade dos ativos, o seu grau de incerteza e a frequência com que são realizadas as transações. Uma ampliação desta teoria, leva em conta mais três atributos, quais sejam, a dificuldade de se determinar os custos com desempenhos desta transação, o nível de ativos correlacionados ou coespecializados, e a não exclusão e não rivalidade dos bens.

Em relação aos custos com desempenho, a dificuldade está em se determinar quanto às comissões custam para as empresas, porém esta determinação é importante na hora de se decidir entre fazer a operação internamente ou contratá-la. Já em relação à correlação ou coespecialização dos ativos, refere-se àqueles tipos de bens que não podem ser utilizados separadamente, pois perderão sua função, um exemplo é um sistema de irrigação em uma área que não possua água suficiente para abastecê-lo, em geral contratos com este tipo de bens, quando quebrados, geram altos custos.

Por último, bens que não podem ser excluídos, são aqueles em que não se pode escolher quem terá ou não acesso a eles, um exemplo é a segurança pública, já aqueles bens não rivais são aqueles que a maior ou menor utilização deles por uma pessoa não afetará o uso dele por outras, por exemplo, um açude quando utilizado apenas para tomar banho por uma pessoa, não impede que outras quatro pessoas também tomem banho nele, porém o mesmo açude sendo explorado para a pesca por uma pessoa permite a ela um alto índice de retorno, já se outras quatro pessoas forem pescar no mesmo açude, cada uma terá reduzir o número de peixes pescados para que todos obtenham ganhos e o número de animais não acabe.

Como principal consequência de um setor melhor estruturado, o pequeno produtor torna-se mais preparado, contemplado com novas tecnologias, diversificação, novas opções de cultivo, redução dos custos de produção e melhoria na qualidade das flores, terá maior sustentabilidade em seus negócios e passará a ter um retorno capital maior que o anterior, trazendo

a melhoria social. Mais ainda, a determinação de que meios serão utilizados para efetuar a venda dos ativos em questão, gerando um risco menor para os produtores e oferecendo custos mais baixos de transação para os varejistas e atacadistas.

Com essas medidas realizadas, seria possível a realização de contratos ótimos; contratos formados à base de um sistema de incentivos em que as recompensas dependem dos resultados obtidos. Isso se obtém com informação completa ou, pelo menos, assegurando que não há informação assimétrica. O contrato ótimo cobriria a gama absolutamente completa de possibilidades futuras e, portanto seria perpétuo.

Segundo Williamson (1985), para realização de contratos ótimos, é necessário o respeito a algumas diretrizes que fazem com que haja transparência na interação e aumente a credibilidade das partes. Essas diretrizes são coordenação entre a produção e a demanda; a atribuição dos direitos de controle; a minimização dos custos de riscos e de partilha de riscos; a redução dos custos do oportunismo pré-contratual; a redução dos custos do oportunismo pós-contratual; o não extermínio da cooperação entre as partes envolvidas; a motivação de contratos em longo prazo; o balanceamento dos prós e os contra da renegociação; a redução dos custos de contrato como um todo; e o uso de contratos transparentes.

2.1.13 Desafios Da Cadeia Produtiva

Para Kayser (1990: 13), o “rural” é um modo particular de utilização do espaço e de vida social. Seu estudo supõe, portanto, a compreensão dos contornos. Já segundo Wanderley (2000), do ponto de vista sociológico, quando se fala em “rural”, são apontadas duas características que são consideradas fundamentais. Por um lado, uma relação específica dos habitantes do campo com a natureza, com a qual o homem lida diretamente, sobretudo por meio de seu trabalho e do seu habitat. Trata-se, sem dúvida, das representações do espaço natural e do espaço construído, visto que a

“natureza rural”, precisamente porque é rural, isto é, “objeto de múltiplas atividades e usos humanos, é a menos natural possível” (Mathieu e Jollivet, 1989: 15).

Um programa de desenvolvimento do agronegócio voltado para a floricultura poderia organizar o setor produtivo no país, sendo uma fonte de emprego que acarretam em especialização do empregado havendo, portanto, investimento no empregado e fazendo-o sentir-se valorizado, e renda ao mesmo tempo em que eleva a competitividade e aumenta a participação de populações rurais que não se integram ao mercado rural de alimentos pela competição com maiores produtores.

Um programa de tal porte também visa à expansão de mercados e pode alavancar o desenvolvimento de uma comunidade local, já que como, por exemplo, em um estudo coordenado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Ceará (SEBRAE-CE), foi constatado que 78% das flores consumidas no Ceará provinham de São Paulo. Como tecnicamente não existem restrições para o cultivo de plantas ornamentais e flores no estado, a atividade de produção de flores no Ceará mostrou-se altamente competitiva e trouxe desenvolvimento social para a população local, criando um pólo de produção no nordeste.

2.1.14 Geração De Empregos Diretos

A floricultura, quando apoiada pelos órgãos competentes e devidamente organizada, pode gerar empregos diretos com carteira assinada, além de não demandar a sazonalidade de mão-de-obra de outras atividades agrícolas, já que há produção praticamente durante todo o ano e os cuidados devem ser constantes. Há também o fato da cadeia ter forte opção por mulheres, oferecendo uma oportunidade de trabalho diferenciada das que surgem para as mulheres de famílias de baixa renda das comunidades rurais do DF.

2.1.15 Comercialização

Em termos de faturamento, as flores em vaso representam 40% da movimentação na cadeia produtiva, as flores de corte, 50% e as plantas verdes, 10%, não incluindo as gramas, palmeiras, árvores e arbustos para paisagismo e jardinagem, para as quais não existem, infelizmente, quaisquer estatísticas disponíveis. As principais formas de comercialização no mercado interno são os setores atacadista e varejista (EMATER, 2011).

2.1.15.1 Setor Atacadista

No Brasil, com exceção apenas do pólo produtor de Holambra, milhares de produtores procuram estabelecer-se isoladamente no processo de comercialização. O centro de referência e principal mercado são, nesses casos, representados pelas Ceasas existentes nas capitais dos Estados e nas principais cidades e regiões metropolitanas de todo o País. Segundo Bongers (2002), a falta de definição dos papéis na base produtiva impede uma evolução maior do setor, uma vez que não existe uma governança e coordenação empresarial dessas cadeias de produção e escoamento, o que leva a indesejáveis consequências tais como: falta de padrões de classificação e qualidade; ausência de transparência na formação de preços; falta de confiabilidade; elevado índice de inadimplência e surgimento de estruturas intermediárias, que fazem o papel de conduzir esse mercado (BONGERS, 2002).

Uma comercialização eficiente exige técnicas logísticas adequadas de transporte, estocagem, comunicação com os clientes e compradores e a transferência de posse das mercadorias. Na cadeia de suprimento nacional, predominam importantes estrangulamentos, especialmente no que se refere a transporte e acondicionamento de flores e plantas ornamentais sem o uso de câmaras frias, o uso de caminhões sem isolamento térmico, além de refrigeração e depósitos inadequados. Ressalta-se, finalmente, a falta de mão-de-obra especializada e de conhecimentos sobre as necessidades e exigências

no trato pós-colheita adequado desses produtos de natureza delicada (JUNQUEIRA & PEETZ, 2007).

Não existe uma única e melhor forma de comercialização. Cada país, de acordo com sua cultura e seu mercado, adota um modelo. A Holanda, como maior centro produtor e exportador do mundo, comercializa mais de 80 % de sua produção através de leilões diários, tornando-se assim o principal centro formador de preços do mercado europeu. Já nos EUA, que importam cerca de 40 % do que consome, a comercialização é direta destes importadores para os pontos-de-venda e, quase sempre, redes de supermercados fecham contratos com grandes produtores. A seguir, são destacados os principais formatos hoje vigentes no Brasil segundo Junqueira & Peetz (2007):

a) Leilão

O sistema de vendas via leilões, largamente difundido na Holanda, no Brasil somente ocorre na Cooperativa Veiling Holambra, responsável por 25% do comércio atacadista nacional. É um sistema que permite a justa formação de preços e a venda de grandes quantidades de produtos em um curto espaço de tempo, com manutenção da qualidade dos produtos. Totalmente informatizado, possibilita transparência nas transações comerciais. É referência de preços para todo mercado nacional. O Veiling Holambra atingiu vendas de 128 milhões de unidades de vasos e buquês em 2004, contra 106 milhões vendidos em 2003. Atacadistas que revendem os produtos para floriculturas e feiras respondem por 49% dos negócios do Veiling, enquanto centrais de abastecimento como a CEAGESP, empatam com os supermercados, ficando com 23% cada uma. O restante é dividido entre garden centers, decoradores e importadores.

b) Intermediação

É um sistema onde produtores e distribuidores fecham contratos de curto, médio ou longo prazos. Os preços, características do produto e prazos de entrega são acertados no fechamento dos contratos. Funciona como uma espécie de garantia, pois o produtor pode programar melhor sua produção, enquanto o cliente pode antecipadamente fixar seus preços para o varejo,

principalmente em períodos que antecedem as principais datas de venda do setor, como Dia das Mães, Dia dos Namorados, Finados e Natal.

c) Comercialização virtual

Funciona basicamente como um banco de dados informatizado sobre os produtos disponíveis. O sistema é alimentado por produtores, que disponibilizam informações sobre quantidade, qualidade, preço e prazo de entrega. Os clientes, por sua vez, consultam estas informações através da Internet ou então via terminais fixos, ficando informados sobre várias ofertas e podendo fechar negócios. Sistema atualmente operando na Cooperativa Veiling Holambra e na Cooperflora.

d) Centrais de Abastecimento S/A (Ceasas)

É o sistema de comercialização mais antigo e tradicional, onde os produtores ficam um ao lado do outro, oferecendo sua produção aos clientes. Este sistema é conhecido como venda “na pedra”. São espaços de 20 a 50 m² cada, onde os produtos ficam expostos sob condições precárias. Operam entre uma a duas vezes por semana “na pedra” e outras uma ou duas vezes ao “ar livre”, ou sobre caminhões, atendendo tanto clientes atacadistas e varejistas, como consumidores finais. Os maiores centros atacadistas deste segmento são constituídos pela CEAGESP (Entrepasto Terminal de São Paulo, SP) e Ceasa Campinas (Campinas, SP) (JUNQUEIRA & PEETZ, 2007).

A CEAGESP, desde 2006, registrou no segmento de flores altas de 8% a 12% em volume de vendas e de 15% a 17% em valor. Em 2011, o setor faturou R\$ 4,3 bilhões. Segundo dados da própria CEAGESP, mesmo com a desaceleração da economia, a estimativa é que o setor cresça 15% neste ano. Hoje o brasileiro gasta, em média, R\$ 20 por ano com flores. Em 2006, esse valor era de R\$ 6 anuais. No último Dia dos Namorados, em 2012, as vendas na Feira de Flores da Companhia de Entrepastos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP) apresentaram alta de 12% se comparadas com 2011. As campeãs de vendas foram as rosas (30,6% do volume), crisântemos (13,5%) e azaléas (12,3%). Entre as espécies que vêm conquistando o mercado, estão as orquídeas (JUNQUEIRA & PEETZ, 2007).

2.1.15.2 Setor Varejista

O setor varejista tanto no DF, como no Brasil, pode se dividir basicamente em três segmentos principais, sendo estes:

a) Varejo Tradicional

Representado principalmente pelas floriculturas, presentes em praticamente todas as cidades do País e pelos garden centers, grandes redes varejistas especializadas em produtos para jardins e plantas ornamentais, que hoje estão em franco processo de expansão pelas capitais e grandes cidades, buscando agregar maior comodidade e mix de oferta de produtos aos seus clientes. A distribuição varejista de flores e plantas ornamentais em todo o Brasil conta com cerca de 20 mil pontos-de-venda. O Estado de São Paulo representa perto de 40% de todo o consumo nacional, enquanto que apenas a cidade de São Paulo absorve algo em torno de 25% de toda a demanda nacional por essas mercadorias. Completam o rol desses canais as feiras-livres, que são particularmente importantes no município de São Paulo e o comércio ambulante, que, na maioria dos casos, opera apenas sazonalmente por ocasião das datas especiais (JUNQUEIRA & PEETZ, 2007).

b) Varejo Supermercadista

As principais redes de supermercados já oferecem flores em suas lojas, nas principais cidades do País. Segundo o Veiling Holambra, os supermercados já responderam, em 2004, por 23% das vendas de buquês e flores em vasos, sendo que no período de até dois anos antes, tais vendas podiam ser consideradas insignificantes. Acredita-se que não houve substituição do canal de compra, mas sim uma verdadeira expansão da clientela. Até o final de 2004, o crescimento estimado foi de 10% a 20%. Os preços praticados nos supermercados são considerados altamente competitivos e a exposição de flores e plantas logo na entrada das lojas favorece as compras por impulso (JUNQUEIRA & PEETZ, 2007).

c) Varejo *Online*

A concentração do varejo *online* na sua totalidade é grande, pois apenas 25 empresas detêm cerca de 70% do mercado e, para competir, é preciso ter diferenciais significativos. De modo geral, considera-se que a criação de um negócio virtual dissociado do negócio real é difícil para o pequeno empresário. Atualmente estima-se que existam 15 empresas de varejo na internet e que 600 mil domínios já foram registrados no País. Na outra ponta, quatro milhões de internautas fazem compras pela rede. O varejo online, no geral, movimenta perto de R\$ 2,3 bilhões por ano no Brasil. Desse total, em 2005, o setor de floriculturas participou com vendas de quase R\$ 40 milhões. Em 2001, a compra e venda de flores pela rede tiveram faturamento de R\$ 1,4 milhão, o equivalente a apenas 0,3% do total do varejo online do País. Atualmente, esse percentual elevou-se para próximo de 2,0% (SEBRAE, 2007). A venda de flores pela internet não pára de crescer e movimentou no Brasil, em 2009, cerca de R\$ 200 milhões (SEBRAE, 2007). A subclasse flores aparece entre as 10 maiores categorias de compra pela internet no Brasil, e atualmente representa cerca 2,5% de todo o varejo on-line.

Entre os fatores de sucesso recente dessa atividade, devem-se relacionar os investimentos na profissionalização e na conquista da confiança do consumidor, através da pontualidade da entrega, conveniência, sigilo das informações bancárias e facilidades de pagamento. Os aspectos tecnológicos ligados à operacionalização e facilidade de navegação nos sites de compra também podem ser apontados como aspectos decisivos para o crescimento da importância setorial. Apesar disso, o setor do varejo online de flores no Brasil ainda é muito concentrado: cerca de dez floriculturas concentram aproximadamente 90% de todo o mercado (JUNQUEIRA & PEETZ, 2007).

A venda de flores pela Internet segue o calendário do varejo tradicional e é centrada em datas de pico, como Dia das Mães e Namorados. No Natal de 2004, as flores apareceram em quinto lugar entre os produtos mais comercializados pela rede, com 1% do total, atrás apenas de CDs, DVDs e vídeos (29%), eletrônicos (15%), livros, revistas e jornais (13%) e itens de saúde e beleza (6%). Atualmente, os negócios *online* representam uma das mais fortes tendências para o crescimento dos negócios no ramo da floricultura e para a conquista de novos clientes (JUNQUEIRA & PEETZ, 2007).

2.1.16 Autocanibalização do setor produtor

O desenvolvimento e lançamento de novos produtos é condição essencial àquelas empresas que pretendem se destacar junto aos seus mercados e que pretendem sobreviver ao longo do tempo. Em razão de uma grande quantidade de novos produtos ser lançada anualmente, aliado ao fato de que a maioria destes constitui extensões de linhas já trabalhadas pelas empresas que os lançam, pode-se inferir que a autocanibalização é uma ocorrência bastante comum, ou que uma quantidade significativa de recursos é destinada a evitá-lo ou minorá-lo, pois em tais condições há uma alta probabilidade de haver transferências de resultados obtidos pelos produtos já estabelecidos para os novos produtos, dada a grande similaridade entre eles. Assim, a autocanibalização, que tanto pode ser um problema ou disfunção que contribui negativamente para a empresa – seja reduzindo seus resultados, seja implicando a não otimização dos recursos utilizados – quanto uma solução ou alternativa estratégica, contribuindo para o alcance dos objetivos preestabelecidos, dependendo de como for trabalhado.

A realidade atual do DF demonstra que o produtor está tão interessado em vender seu produto o mais rápido possível, pelo medo de prejuízos, ou para obtenção de máximo lucro no menor espaço de tempo possível, que procura vender seu produto no máximo de meios de comercialização possíveis. Isso acarreta desintegração da cadeia e leva o produtor a construir uma situação onde seu produto compete com seu próprio produto.

3. Metodologia

No momento de início do trabalho, no final do ano de 2011, o número de produtores que atuava na atividade de floricultura no DF era de aproximadamente 100, dados obtidos junto à EMATER/DF em 2011. A

determinação do tamanho da amostra foi feita por meio da fórmula sugerida por Barbetta (1994). É uma fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra, com um erro amostral E_0 , com 5% de erro. A equação se caracteriza por $n = \frac{N*n_0}{N+n_0}$, onde n =amostra; N = população e n_0 =estimativa do n . Para determinação do n , utilizou-se a equação $n_0 = \frac{1}{(E_0)^2}$.

O processo de amostragem ocorreu aleatoriamente, com o intuito de que realmente representasse a população inserida na atividade. A amostra, portanto, constituiu-se de 45 produtores, a fim de garantir a validade da pesquisa.

Para realização da pesquisa primária, coleta de informação junto aos produtores de flores da região, foi utilizado questionário com perguntas abertas e fechadas contendo as seguintes partes e objetivos. O presente questionário visou um estudo sobre os diversos aspectos que orbitam a produção de flores no Distrito Federal. Teve por objetivo examinar o comportamento dos produtores, bem como suas atuais condições quanto ao apoio, economia e administração de sua empresa. Para isso, foram aplicados 45 questionários com perguntas de diferentes tipos: fechadas, abertas e de múltiplas respostas. O questionário se divide em duas partes, sendo a primeira destinada a examinar a produção rural e a relação do produtor com a mesma e com o mercado que ele atende, e a segunda destinada a traçar um perfil do produtor do Distrito Federal, quanto à idade, condições sociais e econômicas e tempo dedicado à atividade (Anexo 1).

O método Desdobramento da Função Qualidade (*Quality Function Deployment* - QFD) foi utilizado para análise e síntese das perguntas abertas do questionário utilizado na pesquisa.

4. Resultados e Discussão

4.1 Perfil do Produtor

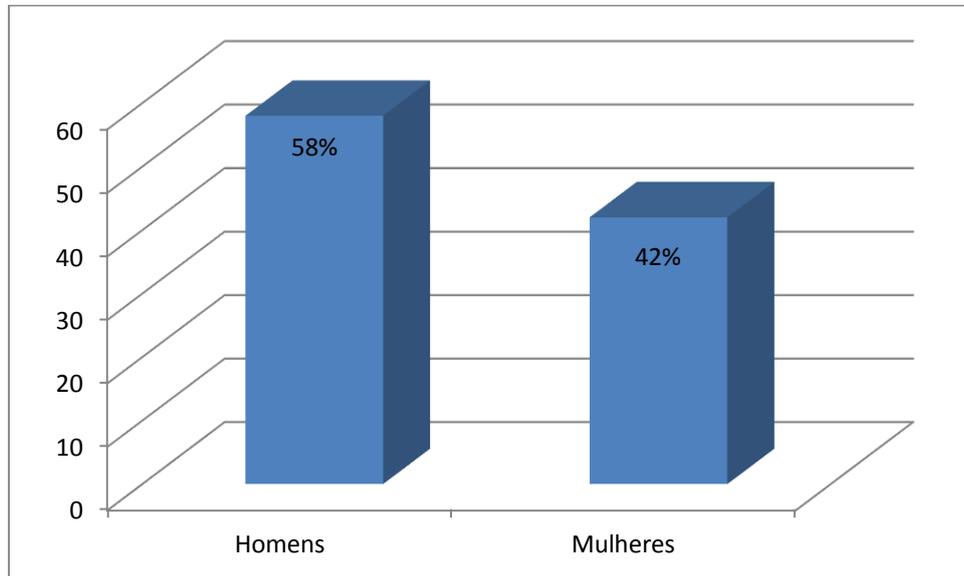


Figura 1. Responsável pela atividade de floricultura no Distrito Federal.

O produtor de flores no DF apresenta uma experiência de campo de, em média, cinco anos na atividade de floricultura, sendo que 40% deles já tinham experiência na produção de hortaliças e mantêm essa atividade de forma paralela.

A idade média do produtor rural no DF é de 36 anos. Pelo menos mais dois membros da família trabalham em conjunto na propriedade, em tempo integral. Cerca de 40% dos proprietários possuem segundo grau completo, 35% possuem nível superior completo e 25% grau de escolaridade inferior ao segundo grau completo.

Foi observado que 58% dos que estão à frente do negócio são homens. Porém, é importante ressaltar que também foi observada grande participação de mulheres na atividade, 42% (Figura 1).

Existe preferência dos empregadores por mulheres. Assim como ocorre na fruticultura, existe significativa utilização da mão-de-obra feminina no cultivo

de flores e plantas ornamentais, uma vez que a produção requer cuidado e atenção, principalmente, no momento da colheita, segundo Esperança et al (2011).

No caso do DF, de modo geral, as propriedades contam com uma média de 3 trabalhadores permanentes e média de dois trabalhadores familiares. Poucas propriedades contam com trabalhadores temporários. Ainda, quando arguidos sobre quanto da receita da propriedade advinha da venda de flores e plantas ornamentais, 90% dos produtores entrevistados alegavam que era de 100%. Porém, nenhum deles quis informar de quanto era essa receita, o faturamento e o valor de vendas e participação de vendas no faturamento da propriedade.

4.2 Perfil da Produção

A seguir encontra-se a análise das respostas obtidas pelos produtores de flores do DF sobre sua produção.

1 - Produz regularmente flores e/ou plantas ornamentais?

Dos entrevistados, 90% responderam que produzem flores e plantas ornamentais regularmente. Os 10% que responderam que não produziam alegaram que o mercado não absorvia ou tinham que dividir sua produção com outras atividades como produção de hortaliças ou outras.

Os que afirmaram produzir flores regularmente adicionaram à resposta os produtos que produziam, mas, em sua maioria, não souberam afirmar qual a quantidade de plantas ou hastes florais produzidas ao longo do ano (Figura 2).

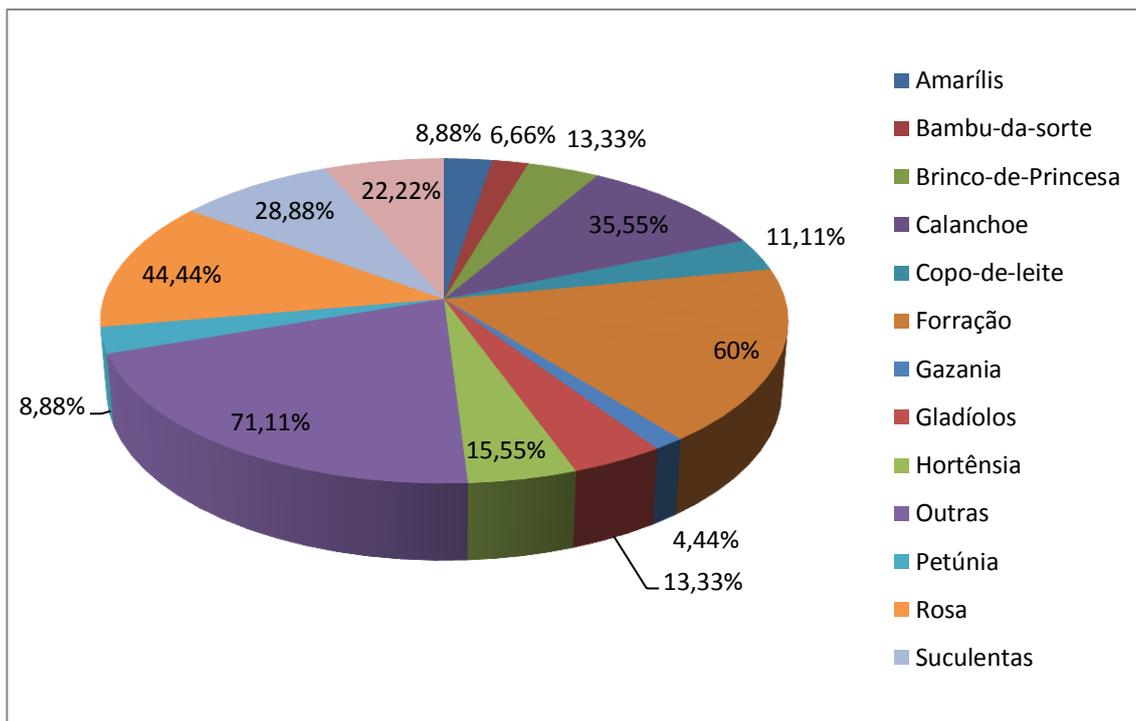


Figura 2. Grupo de plantas ornamentais produzidas no Distrito Federal.

Vale ressaltar que existe uma elevada porção de produtores que produzem em conjunto com as flores, folhagens e plantas ornamentais para diversos fins. O universo amostral desse trabalho não incluiu, devido ao processo de amostra aleatória, produtores do DF que se destacam na produção de crisântemo, gérbera, áster, lisianthus, gipsófila, tango, angélica e girassol.

No caso de flores de corte foram observadas, conforme demonstra a Figura 3, as flores mais produzidas. Com relação à produção de forrações e suculentas, a situação pode ser justificada pela elevada procura de forrações de qualidade para complementar jardins e projetos paisagísticos, além de serem de cultivo mais fácil. O mesmo se aplica às suculentas, por serem espécies de fácil cultivo e procura elevada nos mercados e floriculturas, também justificada pela baixíssima necessidade de tratamentos de manutenção.

Com relação às rosas, devido às inúmeras datas festivas, como dia dos namorados, dia das mães, casamentos, aniversários e outras, elas são as flores de corte de maior potencial de venda no país. Com essas datas em foco,

alguns produtores do DF procuram competir por essa fatia do mercado na cidade de Brasília, considerando que a população em geral tem poder aquisitivo maior do que em outras regiões e apresenta elevado consumo de flores. Isso, no entanto, não classifica as rosas como sendo cultivadas de maneira profissional ou visando o mercado de corte.

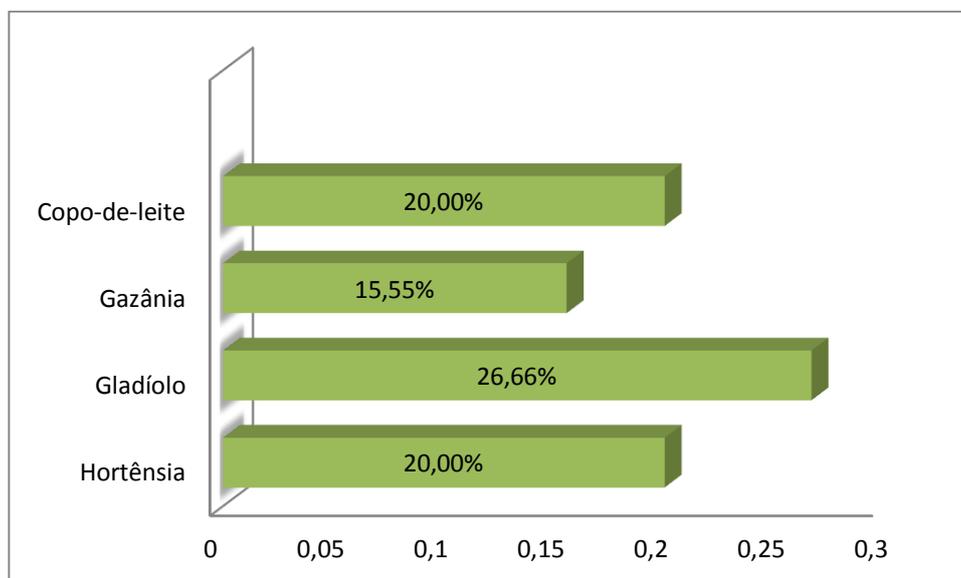


Figura 3. Flores de corte produzidas no Distrito Federal.

2 - Existe sazonalidade marcante na produção? Em que período? Qual o motivo?

Quando questionados sobre a sazonalidade na produção, 85% dos entrevistados afirmaram existir sazonalidade por diversos motivos, como demanda em função de eventos, formaturas, festas de casamento, datas comemorativas ou até mesmo a sazonalidade de desenvolvimento da planta ou segundo as cores que também variam de acordo com a época do ano.

É extremamente importante saber a importância da sazonalidade na produção, pois quando o produtor reconhece a sazonalidade existente em seu produto e aplica esse conhecimento no desenvolvimento de sua empresa, é possível organizar sua produção de forma a intercalar os maiores picos e sincronizar os picos de comercialização com a produção de mais de um tipo de flor, de maneira que estes ocorram várias vezes durante o ano. Isso aumenta a diversidade na produção, colaborando para o não esgotamento do solo, o que

resulta em aumento de custos. Com a elevação dos lucros e a sua regularização, ocorre aumento significativo da segurança para o produtor, além de contribuir para melhorias no sistema de produção, gerando benefícios como: maior regularidade de mão-de-obra empregada, maior gerenciamento de riscos, melhor controle de custos e implementação de novas tecnologias.

3- Quanto ao tamanho da propriedade.

A grande maioria dos produtores de flores da região tem propriedades com 2 ha (Figura 4). No entanto, alguns entrevistados não souberam afirmar com certeza o real tamanho da propriedade. Dado importante quando se deseja avaliar a viabilidade econômica da atividade e revela o despreparo de alguns produtores para atuação na atividade.

O fato de quase 50% das propriedades serem de aproximadamente 2 ha não significa baixos rendimentos econômicos. No entanto, o desconhecimento/ausência de monitoramento do quanto é investido e do quanto é auferido pela atividade é que se torna problema, pois sem essas informações, o produtor fica sem critérios de avaliação de seu negócio, o que limita qualquer ação sua no sentido de melhorar a qualidade e rendimentos. Cerca de 18% dos produtores possuem áreas superiores a 2 ha, sendo produtores de flores de maior porte comercial como crisântemos e copos-de-leite.

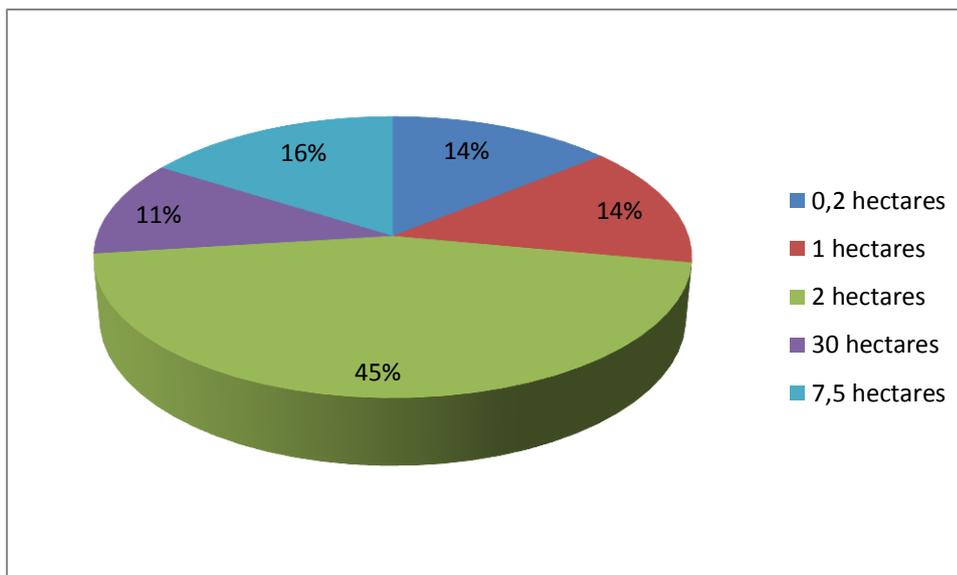


Figura 4. Porcentagem de propriedades produtoras de flores no Distrito Federal em função da área explorada.

4 - Quais os sistemas de produção empregados?

O sistema mais empregado no plantio de flores e ornamentais na região é o telado em cerca de 47% das propriedades dos entrevistados. O sistema a céu aberto é o segundo mais empregado, com aproximadamente 36%, seguido do plantio em estufas, que demanda maior investimento, em quase 18% dos das propriedades representadas pelo grupo dos entrevistados (Tabela 1).

Tabela 1. Sistemas de produção de flores no Distrito Federal.

Sistema de Produção	Nº de Produtores	Porcentagem (%)
Telado	21	46,66
Céu Aberto	16	35,55
Estufas	8	17,77

Apesar de menos utilizado, o sistema de estufas apresenta algumas vantagens, tanto na produção de hortaliças quanto na floricultura, como proteção das culturas em períodos climáticos mais adversos.

5 – Aquisição de insumos

Quando questionados sobre onde compram seus insumos, 90% dos entrevistados afirmaram comprar insumos de lojas agropecuárias próximas e/ou de produtores de insumos de região próxima à propriedade. Um elevado número de produtores também afirmou adquirir fertilizantes químicos de empresas localizadas na região de Sobradinho. Os 10% restantes afirmaram adquirir seus insumos da cooperativa da qual fazem parte. Menos de 5% dos entrevistados desconhecem a origem dos insumos.

Quanto ao principal problema na aquisição de insumos, 100% dos entrevistados apontaram o preço como o gargalo principal. Ainda, 10% chamaram atenção para o valor do frete, também considerado elevado.

Atualmente, vive-se um período marcado pela aceleração da economia de países emergentes, notadamente na Ásia, fato que disparou o consumo de alimentos e dos insumos agrícolas, mas com impacto diferenciado sobre os vários insumos produzidos.

No caso dos fertilizantes, o aumento dos preços internacionais e a dependência brasileira vem aumentando os custos da agricultura.

No caso dos defensivos agrícolas, onde China e Índia, especialmente a China, são grandes fabricantes dessas substâncias a custos baixos, resultando em baixa competitividade para a indústria brasileira, aumentando importações e os custos de aquisição para o agricultor.

Por outro lado, a onda asiática já começa a dar sinais de mudança. A China, pressionada pela comunidade ambiental e de direitos proprietários, já faz ajustes na oferta e aumenta os preços. E, por conta desses ajustes ambientais está encerrando a produção de organofosforados usados no Brasil.

Os custos de sementes, bulbos e mudas de plantas ornamentais e de corte não sofrem muita variação ao longo do tempo. Uma maior demanda de determinada espécie costuma elevar o preço momentaneamente.

6 – Qual a principal motivação na decisão do que plantar?

Ao serem questionados sobre a motivação do que plantar, os produtores foram quase que unânimes em afirmar que o fazem em função da demanda. A resposta englobou desde os produtores de forrações até os de flores de corte. Cerca de 90% dos entrevistados afirmaram que existe uma demanda alta pelo seu produto e a procura é maior que a disponibilidade o que eleva os preços. Os outros 10% afirmaram que embora seu produto seja mais difícil de ser cultivado e não possua uma demanda alta, a demanda é mais constante.

7– Você produziria mais flores/plantas do que o faz hoje?

Foi observado que 76% dos entrevistados produziriam mais flores ou plantas ornamentais desde que atendidas certas condições (Tabela 2):

Tabela 2. Motivação para aumento da produção de flores e ornamentais.

Condições	Porcentagem	Frequência
Existisse maior demanda	48%	1º
O crédito fosse facilitado	22%	2º
Tivesse área maior	17%	3º
Tivesse mais tempo	13%	4º

Pôde-se depreender dos dados acima que os fatores mais importantes na tomada de decisão do que plantar são dois, demanda dos produtos que, do ponto de vista do produtor, não é tão alta a ponto de justificar expansão da produção e, a dificuldade no acesso ao crédito, segundo os produtores. Isso pode ser resultado de inadimplência em relação à empréstimo anterior, elevado valor de empréstimo e juros, falta de sensibilidade do responsável pelo setor de empréstimo nas agências bancárias ou proposta de solicitação de crédito inapropriada ou deficiente por parte do requerente.

Apesar de ser uma atividade geralmente praticada por pequenos produtores, o envolvimento de grandes e médios produtores poderia trazer benefícios e impactos positivos, inserção de novas tecnologias de cultivo e

tratos pós-colheita, investimento na população empregada, promovendo cursos especializados e investimento em infraestrutura. Porém, atrair produtores maiores exigiria uma maior organização do setor, o que se mostra extremamente problemático no Brasil, salvo em algumas regiões como Holambra.

8 – Para quem vende os seus produtos?

Dos produtores entrevistados, 95% vendem para floriculturas e feiras, enquanto os outros 5% vendem diretamente para os clientes na propriedade.

No mercado atual, qualquer empresário ou consultor com experiência sabe como é fundamental garantir a satisfação dos clientes para que um negócio tenha sucesso. Na prática, essa satisfação se trata da superação de expectativas em relação ao produto, do atendimento, da infraestrutura e dos demais atributos da empresa, que se evolui para a fidelização.

Fidelizar um cliente é menos oneroso do que atrair novos clientes. Este é, sem dúvida, o principal argumento para a maioria dos executivos. O esforço de marketing para atrair novos clientes, numa realidade corporativa tão competitiva como a de hoje, é cada vez maior. Ações de pós-venda e uma busca contínua por aprimoramento e qualidade são incomparavelmente mais baratas, e com um uma relação custo/benefício extremamente atraente.

Além disso, o cliente fiel gera mais clientes. O boca-a-boca é a forma mais eficiente de propagar o sucesso dos seus produtos e serviços, ainda mais em um mercado como a venda de flores. Se por um lado, as empresas se deparam com concorrência global, por outro, cada vez mais notícias (boas e más) sobre o seu produto chegam ao ouvido ou à tela do seu potencial consumidor. Mais do que na tradicional propaganda, pesquisas mostram que as pessoas confiam e buscam recomendações dos seus amigos e familiares.

A excelência de uma empresa se mede antes de tudo pela satisfação dos seus clientes. Aspectos como cumprimento de prazos, preços justos, atendimento diferenciado e disponibilidade permanente são premissas para essa satisfação. E a satisfação do cliente se reflete em fidelização.

9 – Como é feita a entrega dos produtos?

De acordo com os entrevistados, 85% deles fazem a entrega de seus produtos em carros próprios, estilo passeio, ou caminhonetes. Cerca de 5% fazem a entrega em pequenos caminhões. Os 10% restantes afirmaram que os clientes buscam os produtos na propriedade.

Constatou-se que a grande maioria dos produtores realiza a operação de entrega em veículos inapropriados, não refrigerados, que podem acarretar em depreciação do produto em virtude de temperatura elevada, más condições de acondicionamento e excesso de vento. Essa depreciação no produto leva o comprador intermediário ou até mesmo o consumidor final a evitar o produto ou optar por um mesmo de igual valor, mas em melhores condições, como é o caso do produto que vem de outras regiões do país.

Os produtores que afirmaram realizar as entregas em caminhões de pequeno porte, ainda assim não contam com caminhões refrigerados, mas possuem condições de entrega mais apropriadas do que aqueles que não usam os caminhões. Os produtores que aguardam que os clientes busquem no local podem até conseguir entregar sua mercadoria em melhores condições do que aqueles que entregam em carros de passeio, mas certamente têm que diminuir o valor da mercadoria por ter que fazer o consumidor ir até o produto.

10 – Como são formados/negociados os preços de venda?

Todos os entrevistados afirmaram que colocam o preço em sua mercadoria em função do preço observado no mercado. De maneira simplória e empírica, o produtor afirmou observar o quanto seu vizinho cobrava pelo produto ou o quanto o produto custava no mercado final e estabelecia o mesmo preço pela sua mercadoria, independente da qualidade final do produto.

Isso é mais uma prova da necessidade de treinamento mercadológico dos produtores do Distrito Federal. Deve-se notar, no entanto, que nem todos estabelecem seus preços por meio da simples observação. Existem aqueles que conseguem pela qualidade do produto e de sua raridade, ditar o preço de

mercado do produto, caso de um produtor que produzia, em conjunto com outras flores, rosa-do-deserto.

11 – Quais são os prazos e condições correntes de pagamento?

Quando questionados sobre a forma de pagamento de seus produtos, foi observada a preferência pelo dinheiro. O cheque veio em 2º lugar, seguido dos cartões de débito e crédito (Tabela 3):

Tabela 3. Formas de pagamento preferidas pelos produtores.

Formas de pagamento	Quantidade de produtores	Produtores (%)	Posição
Dinheiro	45	100	1º
Cheque	18	40	2º
Cartão de Crédito/Débito	7	15,6	3º

É fácil entender a razão dessa ordem de preferência. O cheque é uma forma de pagamento cada vez mais em desuso por poder resultar nos mais diversos tipos de fraudes, ou como os próprios produtores definiram, “calotes”. Os produtores relataram ser comum pagamento em cheque resultar em prejuízo.

A venda por meio de cartão de crédito ou débito é mais aceita. Porém, o produtor afirma que o uso do cartão requer contratação de um maquinário para realizar as operações e alega que as taxas de manutenção desse equipamento são elevadas.

Para se manter em consonância com as demandas do mercado, o produtor deve verificar formas de diluir os custos das máquinas de cartões, pois é cada vez maior o número de consumidores que utilizam essa forma de pagamento.

12 – Pertence a alguma associação/cooperativa? Recebe assistência técnica? De quem?

A floricultura, como atividade rural, também se beneficia da cooperativa. De acordo com a Figura 5, quase 70% dos entrevistados pertencem a uma cooperativa. Porém, os produtores de maior envergadura mostraram-se insatisfeitos com as condições e serviços da cooperativa. O apoio da cooperativa na aquisição de insumos foi o serviço destacado pelos entrevistados como sendo o que mais poderia auxiliar os produtores.

Alguns entrevistados disseram não se interessar por participar de cooperativas por experiências passadas. Um dos entrevistados afirmou que a cooperativa ficava com 35% de seu faturamento, e que esse tipo de taxa era prejudicial ao seu negócio, pois não recebia qualquer tipo de assistência ou auxílio na venda de seus produtos.

Aproximadamente 5% dos produtores afirmaram receber assistência técnica da EMATER-DF. Dentre os que são membros de cooperativas, 76% relataram receber assistência técnica da cooperativa.

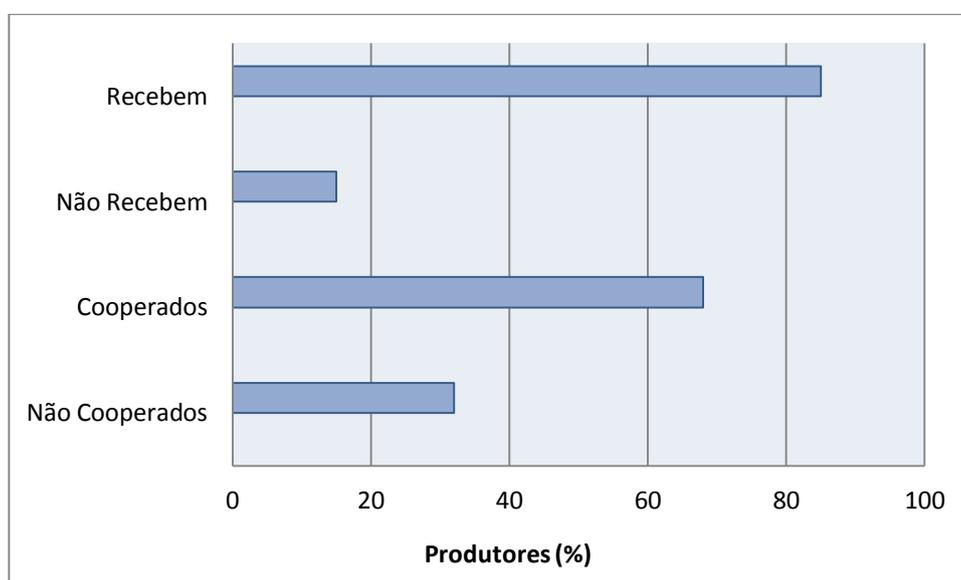


Figura 5. Produtores em Cooperativas e Assistidos pela EMATER/DF

A grande maioria dos entrevistados, 90%, gostaria de receber assistência administrativa e organizacional do SEBRAE. Os produtores

afirmam que cursos sobre administração e planejamento financeiro seriam bons investimentos para o negócio. Porém, apenas 30% afirmaram que isso seria de vital importância para o sucesso do negócio.

Alguns produtores criticaram o papel da cooperativa. A cooperativa é uma entidade fundada por grupos de profissionais de uma mesma área e que prestam serviço para empresas. Todos os integrantes de uma cooperativa são sócios e todos têm o mesmo poder de voto. As duas maiores cooperativas do Distrito Federal no ramo são a Central Flores, localizada na CEASA, próximo ao Guará e à Feira dos Importados, e a Multiflor, localizada no Núcleo Rural Rio Preto, próximo à cidade de Planaltina-DF.

13 – Fornece treinamento aos funcionários e empregados?

Apenas 35,5% dos produtores entrevistados afirmaram fornecer algum tipo de treinamento para si ou para seus funcionários. Outros 64,5% dos entrevistados afirmando não fornecer ou necessitar de qualquer tipo de treinamento. Dos 16 produtores que relataram necessitar de treinamento, metade deles relatou a importância de treinamento na área de gestão/administração do negócio.

Aproximadamente 31% dos produtores relataram necessitar de treinamento em gestão financeira enquanto aproximadamente 19% afirmaram necessitar de treinamento em técnicas de produção, como mostra a Tabela 4:

Tabela 4. Treinamentos demandados pelos produtores de flores e ornamentais no Distrito Federal.

Treinamento	Número de produtores	Porcentagem	Quem poderia Fornecer?
Administrativo	8	50,00%	SEBRAE
Financeiro	5	31,25%	SEBRAE
Técnico	3	18,75%	EMATER/DF

É importante ressaltar que a maior carência de treinamento e/ou de conhecimento dos produtores não reside em tecnologias de produção ou em demanda por assistência técnica dada pela EMATER/DF, e sim por treinamentos que transformariam seus empreendimentos em empresas de fato.

Mais ainda, o fato de treinamentos nos campos administrativo e financeiro não serem percebidos como de vital importância para o desenvolvimento do negócio, para a maioria dos entrevistados, é preocupante, já que as políticas públicas de facilitação de crédito rural para o pequeno produtor poderiam ser mais eficientes com uma gestão mais especializada.

Quando perguntados sobre o que poderia ser melhorado para a produção de flores no DF, 93% dos entrevistados afirmaram que as condições de competição com o produto de São Paulo dificultam o desenvolvimento da atividade na região. Relataram não ser possível competir com os preços praticados pelos produtores de São Paulo.

É importante ressaltar que os produtores do DF tem a percepção de que seu produto apresenta a mesma qualidade dos produtos de outros estados e portanto devem ter o mesmo preço final que o praticado pelos produtores de São Paulo, por exemplo.

14 – Quais as benfeitorias instaladas para a produção de flores e plantas? Quais as embalagens que utiliza?

Apenas 8 dos 45 produtores entrevistados possuem estufas em suas propriedades. Quatro possuem galpões para pós-colheita feitos em alvenaria. Nenhum dos entrevistados possui galpão de madeira ou câmara fria, pelo custo elevado de aquisição e instalação, como mostra a Tabela 5:

Tabela 5. Benfeitorias e embalagens utilizadas por produtores de flores e ornamentais no Distrito Federal

Benfeitorias	Nº de Produtores	Embalagens Utilizadas	Nº de Produtores
Galpão de Alvenaria	4	Caixas de Papelão	15
Galpão de Madeira	0	Caixas Plásticas	6
Câmaras Frias	0	Caixas de Madeira	4
Estufas	8	Outras	20

As caixas de papelão são utilizadas por 15 dos 45 produtores devido ao menor custo no transporte. Seis utilizam caixas plásticas por serem mais duráveis e por utilizarem também no transporte de hortaliças. Quatro utilizam caixas de madeira, material utilizado devido à disponibilidade na região e também pelo uso no transporte de hortaliças. Aproximadamente metade dos entrevistados entregam seus produtos embrulhados em papel jornal, material plástico ou vasos.

De acordo com Junqueira & Peetz (2007), predomina a forma adotada de embalagem do produto em formato cônico, próprias para o acondicionamento de flores de vaso ou corte. Elas protegem o produto, facilitam o manuseio e transporte, reduzem as perdas e valorizam a apresentação. São feitas em polietileno ou polipropileno, virgem ou reciclado. Há aqueles que utilizam caixas de papelão para a adequação de um determinado número de hastes florais – pré-determinado de acordo com a espécie- a fim de preservar a integridade do produto que será transportado, tanto para o mercado nacional quanto internacional.

15 - O que poderia ser melhorado para a produção de flores e plantas ornamentais no DF?

Com aproximadamente 93% dos entrevistados relatando as dificuldades na competição com o produto de São Paulo como sendo o principal problema

do segmento, foram apontados por eles alguns fatores da produção que se melhorados poderão colaborar ou colocá-los em melhor situação frente aos produtos vindos de outros estados (Tabela 6).

Demanda por tecnologias de produção e crédito não figuraram entre os fatores mais importantes. A assistência dos órgãos governamentais figura com 22,2% da necessidade do produtor. Os produtores relatam que são necessárias melhorias na comercialização, 24,46%, o que significa dizer que é importante inovar e descobrir novas formas de comercializar os produtos. Cerca de 15% apostam nas Cooperativas de Insumos e que a melhoria nos serviços poderá auxiliar no desenvolvimento do setor. Melhoras no contrato com atacadistas e no transporte, 11 e 13%, respectivamente, foram apontados como elementos importantes para o incremento do negócio na região.

Tabela 6. Pontos que demandam melhorias na produção e comercialização de flores e ornamentais no Distrito Federal

Pontos a melhorar	Número	Porcentagem	Posição
Competição com São Paulo	42	93,3%	1º
Comercialização	11	24,4%	2º
Assistência	10	22,2%	3º
Cooperativa	7	15,5%	4º
Transporte	6	13,3%	5º
Atacadistas	5	11,1%	6º
Crédito ao médio e grande produtor	3	6,6%	7º
Tecnologia	3	6,6%	7º

Existe uma grande dependência dos produtores de órgãos de apoio. Essa dependência pode ser considerada quase patronal, pois aguardam a resolução de seus problemas pela ação dos órgãos. Foi observado um elevado número de produtores que não buscam cursos técnicos, informações e até

mesmo fornecedores de melhor qualidade, como é visto em outras áreas de produção similares, como a horticultura e a fruticultura, principalmente levando-se em conta que a floricultura pode ser e, muitas vezes é, uma atividade altamente lucrativa, com rendimentos frequentemente superiores ao observado nos dois outros segmentos citados.

16 - Gostaria de ter um espaço na CEASA-DF? Por quê?

Quando questionados sobre a possibilidade de ter um espaço na CEASA-DF, os produtores demonstraram interesse e apresentaram três principais razões. A primeira, apontada por 72% dos produtores, é de que seria uma forma de aumentar a comercialização. Eles acreditam que a presença no local e com a divulgação ocorreria aumento nas vendas. Isso pode parecer verdadeiro em um primeiro momento, porém após o consumidor constatar melhor qualidade do produto vendido em outros pontos de venda e possível menor preço, eles não só não teriam as vendas aumentadas e ainda teriam que arcar com o aluguel do espaço na CEASA.

Poucos, 14%, acreditam que o espaço ampliaria sua capacidade de produção. O aumento momentâneo nas vendas e o aumento de produção, sem a adequada infraestrutura e um estudo de mercado, podem acarretar em futuros prejuízos aos produtores se não for acompanhado dos devidos cuidados na produção, colheita, armazenamento e comercialização do produto. A perda de produtos pode ser significativa, culminando em descartes.

Outros 14% dos entrevistados demonstraram interesse em ter espaço na CEASA-DF, mas sem qualquer objetivo específico, não demonstrando preocupação com o custo. Esse investimento aparentemente despreocupado pode estar relacionado ao total desconhecimento do contexto onde estão inseridos. Acreditando que são excelentes produtores e que seu produto é um dos melhores disponíveis no mercado, acreditam que gozam de situação econômica privilegiada, permitindo gastos extras com aluguel de espaço para divulgação, muito provavelmente, sem o retorno devido.

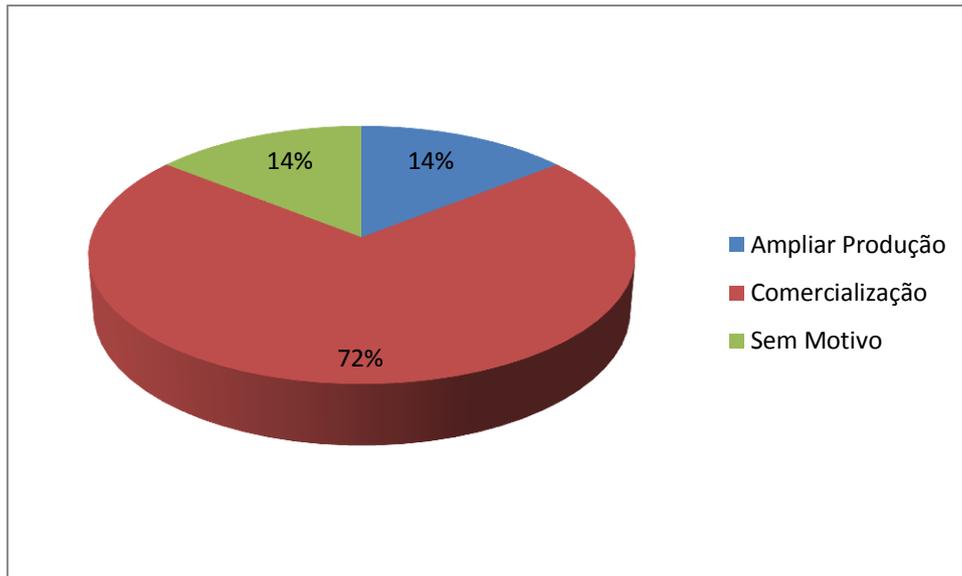


Figura 5. Razão para aluguel de espaço na CEASA-DF.

5. CONCLUSÃO

O tempo de experiência média do produtor com floricultura é de apenas cinco anos e a média de idade de 36 anos. Mais de 65% dos produtores possuem nível de escolaridade de 2º grau ou inferior. A grande maioria, 90% dos entrevistados afirmaram que 100% da receita é proveniente das flores.

Foi observado que 58% dos empreendimentos é gerenciado por homens. No entanto, o número de mulheres à frente dos negócios vem crescendo. Forração e rosas predominam na produção que acontece em propriedades com tamanho médio de dois hectares.

A maior parte da área cultivada, 82%, está sob telado e à céu aberto e a decisão do tipo de cultura a ser explorada depende da demanda. Metade dos entrevistados afirmaram que produziriam mais se houvesse maior demanda.

Cerca de 70% dos entrevistados estão associados a uma Cooperativa e demandam maior atuação da mesma, principalmente, na aquisição de insumos.

Mais de 60% dos entrevistados não fornecem treinamento aos empregados e acreditam não necessitar de treinamento. Os que demandam treinamento, destacam a importância de cursos na área de gestão e/ou administração do negócio.

A ausência de conhecimento empresarial é muito presente no segmento de produção de flores e plantas ornamentais do Distrito Federal. Várias atividades são realizadas em conjunto com a floricultura, além de não haver uma estruturação dos papéis da cadeia. É significativo o número de produtores que vendem seu produto para atacadistas e paralelamente competem com esses mesmos atacadistas, atuando como fornecedores para os varejistas ou comercializando seus produtos em várias frentes.

Os produtores não se organizam para analisar custos de produção, transporte e prestação de serviços.

A baixa capacitação em gestão empresarial, bem como a baixa qualidade da mão-de-obra empregada também contribuem para a estagnação do segmento.

A ausência de infraestrutura e/ou instalações adequadas, canais adequados de distribuição e suprimento de serviços, a qualidade irregular dos produtos, as dificuldades de obtenção de matérias primas, a ausência de padronização, de escala, e a eficiência parcial de políticas públicas de incentivo ao setor se constituem em sérios gargalos ao desenvolvimento e consolidação desse negócio na região.

Quanto às formas de interação com o mercado, a identificação e análise de melhores formações contratuais aliada à análise de mercado podem melhorar a atividade da floricultura no Distrito Federal. A verificação do quão específico o ativo flor é no Distrito Federal, sua sazonalidade, a especificidade de cada produção e demanda, pode assegurar elaborações de contratos mais eficientes e diminuir custos,

Existe uma dependência dos produtores dos órgãos de apoio. Ainda, o grau de conhecimento do mercado está abaixo do que deveria estar em um mercado de um produto não essencial à sobrevivência de uma pessoa. Porém seu consumo indica condições de vida melhores e, portanto, maior probabilidade de adquirir produtos de caráter decorativo. O fato do produtor do DF não perceber que a mercadoria que produz deve estar em excelentes condições quando apresentada ao consumidor, indica uma deficiência na cadeia produtiva.

O treinamento dos produtores de flores da região em temas como gestão e administração do negócio é fundamental para que esta cadeia produtiva desenvolva todo o seu potencial gerando mais empregos e renda.

6. REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R; VEIGA, J. E. Novas instituições para o desenvolvimento rural: o caso do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). In:_____ Texto para Discussão, nº 641. Brasília: FIPE/IPEA, 1999.

AKAO, Y. *QFD - Quality function deployment. Integrating customer requirements into product design.* Massachusetts: Productivity Press, 1990a.

AKAO, Y. *QFD: Integrating Customer Requirements into Product Design,* Cambridge:Productivity Press. 1992

AKAO, Y. *Manual de aplicação do desdobramento da função qualidade.* Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

AKAO, Y. *Introdução ao desdobramento da função qualidade.* Belo Horizonte: Escola de Engenharia da UFMG, Fundação Cristiano Ottoni, 1996.

ALVES, E. R. S. Utilização da Ferramenta Desdobramento da Função Qualidade (QFD) para melhoria contínua da satisfação de clientes internos e externos: O Caso da Vitrine de Tecnologias da Embrapa. Brasília, Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2009, 144 p.

ANDRADE, Manoel Pereira. **Amazônia:** seringueiros, recursos, mercado e direitos. Lisboa: 2004, 746 p. Tese (Doutorado em Economia agrária e sociologia rural) – Instituto Superior de Agronomia, Universidade Técnica de Lisboa, 2004.

ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

ASWAD, Adnan. Quality Function Deployment: A tool or a philosophy. In: *SAE Technical Paper Series*, USA, SAE, mar. 1989.

BAÊTA, A.M.C.; BORGES, C.V.; TREMBLAY, D.G. Empreendedorismo internacional: o desafio das incubadoras de base tecnológica. In: Seminário Internacional de Empreendedorismo, 1., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 4-7 de ago 2004, 13p.

BARBETTA, P.A. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 4ª ed. Florianópolis UFSC, 2001. 338p.

BELTRAO, Napoleão E. de M.; FIDELES FILHO, José; FIGUEIREDO, Ivana C. de M.. Uso adequado de casa-de-vegetação e de telados na experimentação agrícola. *Rev. bras. eng. agríc. ambient.*, Campina Grande, v. 6, n. 3, Dec. 2002. Available from

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-43662002000300029&lng=en&nrm=iso>. Access on 18 Apr. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-43662002000300029>. BRASIL, Lei Complementar nº 123/2006.

BRASIL, Resolução nº 05/2007, do Comitê Gestor de Tributação das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

CAMPOS, Vicente F.. *TQC no estilo japonês*. Belo Horizonte: QFCO, 1992.

CARR, David K. e IAN D. Littman. *Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90*. tradução: Heloisa Martins-Costa, Mariluce Filizola C. Pessoa, Vicente Ambrósio Júnior. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. p. 209, 1992.

CHENG, L.C. et al. *QFD - Planejamento da Qualidade*. Belo Horizonte: Editora Littera Maciel Ltda, 1995.

COSTA, R. A.; SILVA, J. A. C.; CUNHA, H.; RENNÔ, M. C. Viabilidade econômica da floricultura. Niterói: PESAGRO-RIO, 2006. 44p.

COSTA, M. M. M. *Implantação da metodologia QFD em uma agência bancária*. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, Campinas. 1999. 87 f.

DAVIS, J. H; GOLDBERG, R. A. A concept of Agribusiness – Agribusiness Coordination: A Systems Approach to the Wheat, Soybean, and Florida Orange Economies – Division of Research. Graduate School of Business and Administration. Harvard University, Boston, 1957.

DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990a.

ESPERANÇA, A. A.; LIRIO, V. S.; MENDONÇA, T. G. Análise comparativa do desempenho exportador de flores e plantas ornamentais nos estados de São

Paulo e Ceará. Documentos técnico-científicos, v. 42, n. 02, p.259-286, Abril - Junho 2011.

EUREKA, William E.; RYAN, Nancy E. *QFD: perspectivas gerenciais do desdobramento da função qualidade*. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

FAGUNDES, J; PONDÉ, J. L. Barreiras à Entrada e Defesa da Concorrência: Notas Introdutórias [S.l.]: Virtuais Books, 2000. Disponível em:

<http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/barreiras_a_entrada_e_defesa_da_concorrencia.pdf>.

Acesso em: 05/06/2011.

FEIGENBAUM, A.V. Controle da qualidade total. São Paulo: Makron, 1994.

FERREIRA VENTURA, E. C.; FONTES Filho, J. R.; SOARES, M. M. Diretrizes e Mecanismos para Fortalecimento da Governança em Cooperativas de Crédito – Brasília : BCB, 2009

FIPE/NEAD/MDA PIB das Cadeias Produtivas da Agricultura Familiar. Brasília: FIPE/NEAD/MDA, dezembro de 2004.

GRONROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HALL, B. Innovation and Diffusion. Chapter 17. In J. Fagerberg, D. Mowery and R.R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford, 2005.

HAUSER, J.R.; Clausing, D. The house of quality, *Harvard Business Review*, May–June, pp.63–73. 1988.

HODGSON, G. M. What Are Institutions? *Journal of Economic Issues*, v. 40, n. 1, p. 1-25, março de 2006.

ISHIKAWA, Kaoru. *Controle da qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JUNQUEIRA, Antônio Hélio & PEETZ, Maria da Silva (2005). Perfil da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Distrito Federal. Brasília, Edição

SEBRAE, acesso em:
http://www.emater.df.gov.br/005/00502001.asp?ttCD_CHAVE=15495

JURAN. Qualidade total na escola: fundamentos & implantação. Belo Horizonte: Pitágoras Tec, 1994. p. 9.

KAGEYAMA, Angela. Desenvolvimento Rural: conceitos e aplicação ao caso brasileiro / Angela Kageyama. – Porto Alegre: Editora da UFRGS: Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, 2008.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*, 12 ed. Littera Maciel Ltda, 1995.

MARX, Karl: *O Capital, Crítica da Economia Política*. Livro I, várias edições (Civilização Brasileira/Bertrand Brasil e Abril Cultural); *Teorias de Mais-Valia*, ed. Civilização Brasileira/Bertrand Brasil.

MATHIEU, Nicole; JOLLIVET, Marcel (dir.). *Du rural à l'environnement; la question de la nature aujourd'hui*. Paris: ARF/L'Harmattan, 1989.

MEDEIROS, J. X. Aspectos Conceituais da Competitividade. Brasília: Metroeconomica, v. 44, n. 1, p. 1-28, 1993.

MIGUEL, P.A.C. e CHENG, L.C. QFD in Brazil: Present Status and Future Perspectives. *Proceedings of the 7th International Symposium on Quality Function Deployment*, Tóquio, p. 147-152, outubro de 2001.

MIGUEL, P.A.C. The State-of-the-art of the Brazilian QFD Applications at the top 500 Companies. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20, Nº.1, 2003.

NOGUEIRA, T. M. *et al.* Quality assurance: an application of QFD to the production startup of a new engine line. In: *International Symposium on Quality Function Deployment*, 5, 1999. Belo Horizonte: UFMG, 1999. p. 26-38.

OCDE. Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. OCDE. EUROSTAT.FINEP. Traduzido pela FINEP — Financiadora de Estudos e Projetos. Brasília: FINEP, 1997.

OHFUJI, T.; ONO, M.; AKAO, Y. *Métodos de desdobramento da qualidade* (1). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1997. 256 p.

SEBRAE/DF. Como Administrar sua floricultura – Série Agronegócios. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2007.

SEBRAE. Floricultura Virtual, disponível em <http://www.sebrae.com.br/setor/floricultura>

SHARMA, J. R., RAWANI, A. M.; BARAHATE, M. Quality function deployment: a comprehensive literature review. *Int. J. Data Analysis Techniques and Strategies*. Vol. 1, No. 1, pp.78–103. 2008.

SHINA, S. G. *Concurrent engineering: new rules for worldclass companies*. *IEEE Spectrum*, v. 28, n. 7, p. 22-26, July 1991.

SIVALOGANATHAN, S., EVBUOMWAN, N.F.O. Quality function deployment – the technique: state of the art and future directions. *Concurrent Engineering: Research & Applications*, Vol. 5 No.2, pp.71-82. (1997).

TOMAZ, L. D.; NEGRELLE, R. R. B. A cadeia produtiva da floricultura no estado do Espírito Santo. 1 ed. Vitória: SEBRAE/ES, 2007. 42p.

WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. Estudos Sociedade e Agricultura, 15, outubro 2000: 87-145.

WILLIAMSON, O.E. *The Economic Institutions of Capitalism*. USA: Macmillan. 450p. 1985.

YUKIMURA, Carlos D. L. *Eficiência e qualidade no projeto de produto com ênfase no Método Taguchi*. Florianópolis, 1991. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

<http://www.mapa.gov.br> - acessado em 18 de Julho de 2011.

<http://www.mds.gov.br/programas/> - acessado em 12 de Agosto de 2011.

http://www.fns.usda.gov/fsp/rules/Legislation/about_fsp.htm - acessado em 14 de Agosto de 2011.

http://www.emater.df.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=80 – acessado em 16 de Agosto de 2011

<http://www.centralflores.com.br> – acessado em 16 de Agosto de 2011

<http://www.sebrae.com.br/setor/floricultura> – acessado em 16 de Agosto de 2011

<http://www.cooperflora.com.br/cooperflora.html> - acessado em 29 de Outubro de 2012

<http://www.veiling.com.br/> - acessado em 14 de abril de 2012

QUESTIONÁRIO AO PRODUTOR DE FLORES

Nome:

Empresa:

Endereço/propriedade:

CEP:

Cidade:

Fone:

e- mail:

Endereço/correspondência:

CEP:

Cidade:

Fone:

e-mail:

Ramo de atividade:

Produção

1 - Produz regularmente flores e/ou plantas ornamentais? () Sim () Não

Se não, por quê?

Se sim, quais produtos produz? E qual quantidade/ano?

2 - Existe sazonalidade marcante na produção? () Sim () Não

Em que período? Qual o motivo?

3 – Quanto ao tamanho da propriedade:

Área total do imóvel:

Área ocupada com flores:

4 - Quais os sistemas de produção empregados?

() Céu aberto _____ hectares.

Espécies: _____

() Estufas _____ hectares.

Espécies: _____

() Telado _____ hectares.

Espécies: _____

5 – De quem compra regularmente os principais insumos?

6 – Sabe de que região provém esses insumos?

7- Quais os principais problemas na aquisição dos insumos?

8 – Qual a principal motivação na decisão do que plantar?

9– Você produziria mais flores/plantas do que o faz hoje?

() Não /Por quê?

() Sim, desde que _____

10 – Para quem vende os seus produtos?

11 – Como é feita a entrega?

12 – Como são formados/negociados os preços de venda?

13 – Quais são os prazos e condições correntes de pagamento?

14 – Pertence a alguma associação/ cooperativa?

Que serviços recebe?

Que serviços gostaria de receber?

15 – Recebe assistência técnica? De quem? Que tipo de assistência técnica mais necessita? Quem poderia prestar?

16 – Fornece treinamento aos funcionários e empregados? () Sim () Não

De que tipo?

Qual (is) treinamento (s) necessitaria:

Receber: _____

Fornecer a empregados: _____

Quem poderia fornecer?: _____

17 – Quais as benfeitorias instaladas para a produção de flores e plantas?

() Estufas.

Área _____ Quantidade _____

() Galpão de Pós Colheita de alvenaria.

Área _____ Quantidade _____

() Galpão de Pós Colheita de madeira.

Área _____ Quantidade _____

() Câmaras Frias.

Área _____ Quantidade _____

() Outros. Descrever

19 – Quais as embalagens que utiliza?

() Caixas de papelão. Especificar:

() caixas plásticas. Especificar:

() caixas de madeira. Especificar:

() outras. Especificar.

20 - O que poderia melhorar para a produção de flores e plantas no DF?

21- Gostaria de ter um espaço no CEASA-DF? Por quê? () Sim () Não

PERFIL DO PRODUTOR

Gênero: () Masculino () Feminino Idade: _____ anos.

Há quanto tempo está na atividade?

_____anos (Agricultura) _____anos (Floricultura).

Quanto ao tempo de dedicação à floricultura?

() Integral

() Possui outra atividade.

Qual? _____

Quanto à residência?

() Mora na propriedade rural.

() Mora na cidade.

Nível de Escolaridade:

() Não alfabetizado

() Primeiro grau incompleto

() Primeiro grau completo

() Segundo grau incompleto

() Segundo grau completo

() Superior incompleto

() Superior completo

() Pós – Graduação

Quanto da receita da propriedade provém da venda de flores e plantas ornamentais?
(R\$ e %)

Produtos mais importantes e Participação no total (área e faturamento):

Área e participação % no total cultivado:

Valor das Vendas e participação (%) no faturamento da produção de flores e plantas ornamentais:

Número de empregados na produção de flores e plantas ornamentais:

Familiar

Permanentes

Temporários