

# **ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE DO MERCADO DE FLORES E PLANTAS ORNAMENTAIS: UM ESTUDO MULTIFOCAL**

**Jussara Maria Silva Rodrigues Oliveira**

Doutora em Administração, professora do UNIFOR-MG  
e-mail: jussarm@oi.com.br

**Denize Grzybovski**

Professora da Universidade de Passo Fundo-RS  
e-mail: gdenize@upf.br

**Antônio Carlos dos Santos**

Professor da Universidade Federal de Lavras-UFLA  
e-mail: acsantos@ufla.br

## **RESUMO**

O objetivo deste estudo foi analisar as estratégias de competitividade adotadas segmento varejista de flores e plantas ornamentais sob a ótica de quatro abordagens teóricas: economia neoclássica, schumpeteriana, custos de transação e porteriana. O modelo teórico utiliza dados empíricos coletados em nível regional e contextualizados para a realidade brasileira. O espaço da pesquisa tem Lavras, em Minas Gerais, a relevância econômica e social necessária para justificar o estudo. Em termos metodológicos enquadra-se como pesquisa qualitativa exploratória, com dados coletados em entrevistas semi-estruturadas e observação não-participante. Esses foram registrados em fitas K-7 e caderno de campo, transcritos, tabulados e analisados pela técnica análise de conteúdo. Os resultados revelam que a combinação das teorias neoclássica, schumpeteriana, de custos de transação e porteriana são eficientes para compreender as estratégias de competitividade do mercado de flores e plantas ornamentais.

**Palavras-chave:** Mercado. Estratégia. Flores.

## **STRATEGY OF COMPETITIVENESS OF FLOWERS AND ORNAMENTAL PLANTS MARKET: A MULTIFOCAL STUDY**

### **ABSTRACT**

This study examined the strategies adopted competitive retailing of flowers and ornamental plants from the perspective of four theoretical approaches: neoclassical economics, Schumpeterian, transaction costs and Porterian. The theoretical model uses empirical data collected at the regional and contextualized to the Brazilian reality. The area of research has in Lavras, Minas Gerais, the necessary social and economic importance to justify the study. In terms of methodology fits the exploratory qualitative research, with data collected in semi-structured interviews and non-participant observation. These tapes were recorded in K-7 and field notebook, transcribed, tabulated and analyzed using content analysis. The results show that the combination of neoclassical theory, Schumpeterian, transaction costs and

orterian re effective strategies to understand the competitiveness of the market for flowers and ornamental plants.

**Keywords:** Market. Strategy. Flowers.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, percebe-se intensos movimentos rumo a novos mercados e a elevados níveis de competitividade. A nova configuração mercadológica exige postura pró-ativa das organizações que atuam nos mais diferentes segmentos, sob pena de exclusão do mercado por incapacidade de atender às exigências dos consumidores. A competitividade no mercado de flores e plantas ornamentais, por exemplo, apoia-se cada vez mais nos aspectos estruturais das empresas comerciais, na medida em que depende da capacidade de resposta à evolução da demanda. Por consequência, essa dinâmica está atrelada às estratégias de distribuição, que exige formas eficazes de integração a montante para assegurar o fluxo produtivo e a rentabilidade do setor.

Pela peculiaridade dos produtos e do mercado consumidor, a expansão do setor de flores e plantas ornamentais está diretamente ligada à qualificação da gestão das relações comerciais e do sistema logístico, bem como da tecnologia e do desenvolvimento do sistema produtivo. No que tange à fase de comercialização, a academia pode oferecer importante contribuição ao setor através do estudo da estrutura e das estratégias adotadas pelas empresas no processo de comercialização dos produtos, visando identificar alternativas à eficácia na integração dos processos de produção e de distribuição no mercado brasileiro.

O modelo teórico adotado para atingir o propósito de investigação segue a perspectiva da estratégia da competitividade que foi sustentado com dados empíricos em nível regional e contextualizado para a realidade brasileira. O espaço da pesquisa tem em Lavras, no Estado de Minas Gerais, a relevância econômica e social necessária para justificar a presente investigação. Esse estudo tem por objetivo analisar as estratégias de competitividade no segmento varejista das flores e plantas ornamentais sob a ótica de quatro diferentes abordagens teóricas, nas perspectivas da economia e da administração. Por fim, apresentam-se as conclusões e apontam-se sugestões para o aprimoramento e delineamento de estratégias do setor.

## 2 ABORDAGENS TEÓRICAS DA ESTRATÉGIA DA COMPETITIVIDADE

A literatura acadêmica apresenta diferentes conceitos para o termo competitividade, sofrendo variações de acordo com os objetivos de cada investigação para explicar os processos de concorrência entre empresas, em seus mercados de atuação. No presente estudo, opta-se por discutir quatro diferentes abordagens combinadas para analisar as estratégias de competitividade no segmento de flores e plantas ornamentais. São elas, a teoria neoclássica, a teoria schumpeteriana, a teoria dos custos de transação e a teoria porteriana.

A concepção clássica da competitividade na economia está centrada nas leis da oferta e da demanda, com base no trinômio produção-distribuição-consumo e no binômio produção-distribuição. Marshall (1982), no período de transição dos séculos XIX e XX, propôs uma linha conceitual em que o processo econômico visa atender às aspirações humanas e à satisfação de suas necessidades materiais. Dessa forma, o autor desloca o foco da análise da competitividade para a riqueza e o bem-estar social, que resultou numa corrente teoria denominada economia neoclássica.

Nessa perspectiva, a estratégia de competitividade é baseada nos custos de produção e os preços são estabelecidos por meio do mecanismo da oferta e da procura pelo produto no mercado. Essa teoria caracteriza-se pela visão estática dos processos econômicos, que não permite a compreensão da dinamicidade das relações existentes entre os sistemas organizacionais das firmas e do mercado. Competitividade é entendida como sobrevivência das organizações no longo prazo através de estratégias que visualizam custos baixos e lucros compatíveis, conceito adequado para explicar as relações em ambientes estáveis.

Hoje, no entanto, as organizações estão inseridas num ambiente complexo, caracterizado por um dinamismo sem precedentes na história e que sofreu significativas transformações paradigmáticas. Ver importante discussão em Kuhn (2003) e Baumann (1996). Eis a razão pela qual torna-se imprescindível a combinação de diferentes abordagens teóricas que minimizem os problemas de análise setorial.

A corrente teórica schumpeteriana (ou evolucionista) rompe com os pressupostos da teoria econômica neoclássica, notadamente com a crença no equilíbrio e na racionalidade perfeita dos agentes. Essa teoria propõe uma concepção de competitividade centrada na inovação, num ambiente empresarial onde emergem novas organizações, inovações tecnológicas em todas as dimensões, aproximações políticas e comerciais entre diferentes

povos e novos comportamentos no mercado consumidor, mudando o contexto da competitividade nos diversos setores econômicos e diferentes pontos geográficos.

Essas transformações afetam a economia como um todo. Schumpeter (1982, p. 85) descreve o desenvolvimento econômico como sendo um processo evolutivo de substituição de produtos e hábitos de consumo antigos por novos. É a “destruição criadora”. E o sucesso, nas palavras do autor, “depende da intuição, da capacidade de ver as coisas de uma maneira que posteriormente se constata ser verdadeira, mesmo que no momento isso não possa ser comprovado [...]”.

A subjetividade do comportamento do mercado presente na interpretação schumpeteriana reforça os principais pontos do novo contexto ambiental, que são a incerteza no processo decisório e a descontinuidade do processo de desenvolvimento. Na teoria de Schumpeter (1982), a inovação é o processo motor do desenvolvimento, que promove vantagens competitivas e faz com que o próprio ambiente selecione as empresas sobreviventes no mercado.

Ribeiro et al (1999) entendem que esse dinamismo do mercado, hoje, depende da combinação de novas estratégias com níveis elevados de inovação. A partir de uma visão sistêmica e na perspectiva institucionalista (SCOTT, 1992), as organizações precisam adotar práticas de avaliações permanentes das oportunidades, das vantagens e desvantagens competitivas associadas ao desenvolvimento de competências locais, mesmo que isso envolva custos adicionais.

A pressuposição de que o funcionamento dos mercados tem custos tanto no sistema de preços quanto no seio da organização é explicada pela teoria da economia dos custos de transação (ECT). Em toda organização ocorrem transações (busca de informações, realização de contratos, transporte, tecnologias) entre organizações, indivíduos e agentes econômicos, e com a concretização dessas transações aparecem os custos associados. Um dos principais objetivos das organizações, segundo a teoria dos custos de transação, é “minimizar os custos envolvidos nas trocas de recursos com o meio ambiente e com as outras organizações, economizando tempo e recursos.” (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 390-391).

Em termos comparativos a outras concepções teóricas pode-se dizer que, enquanto os neoclássicos consideram a organização uma função de produção, a ECT a descreve como uma estrutura de governança, sendo essa uma matriz institucional cuja transação é integralmente definida. (WILLIAMSON, 1991). Ela pode ser classificada pela especificidade de ativos,

frequência das transações e grau de incerteza associado.

Os investimentos feitos pela organização podem ser de diferentes tipos (WILLIAMSON, 1996) específicos da transação. O primeiro refere-se a especificidade do local da empresa em relação as demais organizações responsáveis pelas etapas sucessivas da cadeia produtiva, no sentido de favorecer a economia com custos de transporte e armazenagem. O segundo é a especificidade dos ativos físicos e as características físicas inerentes ao produto. O terceiro investimento da transação é relativo a especificidade de ativos humanos, que surge por meio da experiência profissional adquirida. O quarto refere-se aos ativos dedicados, que são investimentos descontínuos feitos para um consumidor em particular. O quinto investimento da transação é específico à marca, ou seja, um capital materializado no nome do produto ou da empresa. O sexto e último investimento da transação refere-se a especificidade de tempo, a ausência de formas de separar alguns fatores tecnológicos dos produtos envolvidos em uma negociação.

A estrutura de cada organização apresenta características distintas relativas às suas competências na tentativa de adequação a cada nível de especificidade de ativos, frequência e incertezas que envolvem a transação. Um dos fatores responsáveis pelas diferenças em custos de transação entre as diferentes formas de governança é a lei contratual, que altera as características das inter-relações através do instrumento contrato (clássico, neoclássico, relacional). (WILLIAMSON, 1991).

Cada tipo de contrato atende a um objetivo interorganizacional específico. Os contratos clássicos ocorrem quando existem transações isoladas, discretas e descontínuas com regras claras, onde os possíveis ajustes ocorrem via mercado.

Nos contratos neoclássicos as transações são contínuas e adaptáveis, estando implícita a existência da racionalidade limitada e da incerteza, podendo ocorrer alguns arranjos. Já no contrato relacional a característica básica é a flexibilidade, com possibilidade de renegociação, podendo deixar de lado o contrato original. (MACHADO FILHO, 1997).

Dessa forma aparecem os principais pressupostos comportamentais da ECT que interferem diretamente nos custos de transação: a racionalidade limitada e o oportunismo. A racionalidade limitada “refere-se ao comportamento que pretende ser racional mas consegue sê-lo de forma limitada.” (WILLIAMSON, 1993).

Em virtude das limitações da capacidade intelectual dos homens, em confronto com as complexidades dos problemas que indivíduos e organizações têm que resolver, o comportamento racional exige modelos simplificados, que captem os aspectos principais de um problema sem arrastar todas as suas complexidades. [...] O ótimo é

substituído pelo satisfatório. (MARCH; SIMON, 1981, p. 236).

Por essa visão, todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos e o oportunismo resulta da ação de indivíduos na busca, única e exclusiva, do auto-interesse e do resultado mais satisfatório possível. (WILLIAMSON, 1996). Para que nenhuma das partes seja prejudicada nas relações contratuais interorganizacionais, os contratos necessitam de constante monitoramento e a estratégia de competitividade é preconizada pela minimização dos custos de transação entre os agentes do sistema, com a interferência do ambiente institucional.

As transações entre os agentes e a influência dos ambientes institucional e organizacional ao longo do sistema são determinantes da competitividade (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998), pois uma relação do segmento com o mercado possibilita internalizar melhor as informações acerca dos consumidores, podendo antecipar as tendências e reorganizar as relações contratuais rumo a novos objetivos, tornando o sistema competitivo.

Para melhor analisar a competitividade de um determinado mercado é necessário utilizar mais uma abordagem teórica, a teoria de Porter, que propõe uma tipologia composta por três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. (PORTER, 1980). Esta teoria parte da dinâmica da tomada de decisão nas empresas e sua relação com fatores exógenos do ambiente competitivo.

O ponto central da estratégia porteriana de liderança no custo é a empresa fazer com que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como um mecanismo de defesa contra a rivalidade dos concorrentes, principalmente com relação à guerra de preços. A vantagem competitiva liderança de baixo custo advém de a empresa fixar uma margem de lucro para os seus produtos, independente das variações do mercado.

A estratégia de diferenciação, por sua vez, pressupõe que a empresa oferece um produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o diferencie daqueles oferecidos pela concorrência. A estratégia de diferenciação é um enfoque competitivo atraente que consiste em ser única em atributos valorizados pelos clientes e que possam ser mantidos pela empresa. (THOMPSON; STRICKLAND, 1995). A diferenciação pode centrar-se em diferentes atributos, como qualidade, diversificação, disponibilização, confiabilidade dos produtos e serviços diferenciados, entre outros. Se por um lado a diferenciação tende a implicar em uma fatia reduzida de mercado, significando custos

elevados, por outro lado, os clientes se dispõem a pagar mais para ter um produto “diferente”. A estratégia de enfoque baseia-se no fato de que a empresa é capaz de atender melhor ao alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender ao mercado total (PORTER, 1980). A estratégia de enfoque é a busca por um segmento específico no mercado total, podendo ser definido pela singularidade geográfica, exigências especiais no uso do produto ou por atributos particulares que têm força de apelo somente para um determinado e restrito público. (CABRAL, 1998).

A estratégia de enfoque também pode estar baseada em custos baixos. Sua eficácia dependerá da existência de um segmento comprador, cujas exigências podem ser atendidas mais economicamente do que aquelas do resto do mercado. Caso a estratégia de enfoque for baseada em diferenciação, ela dependerá da existência de um segmento comprador que exija produtos com atributos únicos. (THOMPSON; STRICKLAND, 1995).

Para criar e sustentar um determinado nível de competitividade é necessário planejar as estratégias a serem utilizadas no ambiente institucional. O sucesso empresarial está relacionado com a busca de um posicionamento competitivo no mercado por meio da diferenciação dos produtos, dos custos praticados e do enfoque. Também, o sucesso da empresa envolve a busca da vantagem competitiva advinda da implementação de uma das estratégias genéricas das bases da teoria de Porter (1980).

Por fim, a literatura analisada permite concluir que é possível trabalhar com diferentes estruturas conceituais na análise da estratégia da competitividade, desde que os diferentes enfoques sejam complementares em seus pressupostos fundamentais e não excludentes.

### **3 METODOLOGIA**

Estudar as estratégias competitivas adotadas em segmentos não tradicionais exige uma postura teórica determinística, especialmente pela dinamicidade do contexto mercadológico brasileiro em que flores e plantas ornamentais estão inseridos. As questões climáticas e o posicionamento geográfico da produção refletem na eficácia das estratégias de distribuição e de comercialização. Sendo assim, os estudos desse importante setor precisam ser delineados metodologicamente a partir de um ponto geográfico específico, pois o mesmo apresentará resultados diferentes de outros pontos no território brasileiro. Eis a razão pela qual o presente estudo, de caráter exploratório, foi desenvolvido em Lavras, no Sul do estado de Minas

Gerais.

Mattar (1996) ressalta que a pesquisa exploratória permite o pesquisador conhecer com maior profundidade o problema de pesquisa antes de propor ações de intervenção na realidade investigada. É a oportunidade de familiarização, conhecimento e compreensão do fenômeno em estudo. A pesquisa exploratória também ajuda a estabelecer prioridades na pesquisa por gerar informações mais abrangentes e contextuais e ampliar as oportunidades para futuras investigações pormenorizadas.

No momento em que o pesquisador define um espaço geográfico específico para o estudo, está delineando também o método de investigação. (YIN, 1989). O método de estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, visando o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. Este método de pesquisa aproxima o pesquisador do seu objeto de estudo, não permitindo o emprego de grandes amostras. (GODOY, 1995). Este é o fator que nutre o argumento que o estudo de caso não proporciona fundamentos para amplas generalizações (GODOY, 1995; YIN, 1989), mas permite a realização do mesmo estudo em outras realidades para confrontar as estratégias e qualificar os resultados do setor investigado.

Na determinação da amostra adotou-se a amostragem não-probabilística por julgamento (ALENCAR; GOMES, 2001), representada por sete empresas do segmento varejista de flores e plantas ornamentais, ou seja, 77% do universo pesquisado. Opta-se por excluir as organizações que são varejistas e também são produtores uma vez que esses enfatizam estratégias de comercialização de flores e plantas para projetos paisagísticos, o que os difere das demais empresas pesquisadas.

Os dados empíricos foram coletados por meio da técnica de entrevista semi-estruturada e observação não participante (GODOY, 1995), no primeiro semestre de 2003. Para o registro dos dados foram utilizados caderno de campo e gravadores de fitas K-7. Após a transcrição das entrevistas e das observações, os dados foram tabulados e analisados pela técnica *análise de conteúdo*. (BARDIN, 1977; SPINK, 1999).

Nessa fase, após a reunião de todos os dados para a análise final, foi percebida a necessidade de estruturar as organizações investigadas em dois grupos distintos: floriculturas comerciais e auto-serviço em supermercados. Essa necessidade nasceu em função da especificidade dos consumidores finais e da estrutura de comercialização, que interfere diretamente nas estratégias de comercialização adotadas.



#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No que tange ao comportamento estratégico na fase de comercialização, o mercado de flores e plantas ornamentais, em Lavras, revela especificidades não muito diferentes dos demais mercados no Brasil. O espaço da comercialização dos produtos e serviços ofertados permite categorizar as organizações em floriculturas comerciais e floriculturas de auto-serviço em supermercados, caracterizadas com área de abrangência regional, reduzido número de funcionários (11) com mão-de-obra ocupada basicamente familiar e informal. O quadro societário apresenta diferentes graus de formação educacional, desde primeiro grau incompleto até pós-graduação em nível *strictu sensu*. O tempo médio de existência das empresas é de 6,43 anos, que pode ser explicado pela informalidade com que o setor conduz as relações comerciais. Observe a TAB. 1.

Tabela 1 – Perfil das floriculturas comerciais e de auto-serviço em supermercados

Tipo de estabelecimento		Variáveis			Funcionários	
		Formação do(s) proprietário(s)	Tempo de atuação (anos)	Área de abrangência	N	Formação
Comerciais Floriculturas	A	Pós-graduado	4	Regional	1	Superior incompleto
		2º grau completo				
	B	Superior completo	10	Regional	1	2º grau completo
	C	Superior completo	12	Regional	3	2º grau completo
		Superior incompleto				
D	1º grau incompleto	10	Regional	2*	2º grau incompleto	
E	1º grau completo	2	Regional	2*	N/D	
	Superior completo					
Supermercados	F	Pós-graduado	4	Regional	1**	N/D
	G	2º grau completo	3	Local	1**	N/D
		<b>Tempo médio de atuação</b>	6,43	---	11	---

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: (\*) Mão-de-obra familiar;

(\*\*) a mão-de-obra não fica disponível exclusivamente para o atendimento de clientes de flores e plantas ornamentais, mas somente quando solicitados pelo cliente.

O comportamento estratégico das organizações analisadas e integrantes das duas categorias estabelecidas é descrito a seguir sob a ótica do referencial teórico das diferentes abordagens da competitividade.

#### **4.1 Floriculturas comerciais: caracterização e estratégias adotadas**

Todas as empresas analisadas trabalham com flores em vaso, plantas de interior, folhagens, insumos, utensílios e acessórios. Algumas ainda comercializam outros produtos, tais como artigos de decoração, plantas de paisagismo, flores e plantas tropicais e flores de corte. No que se refere aos serviços prestados, as empresas se diferenciam quanto aos arranjos florais, as encomendas, as embalagens, ao atendimento, às orientações técnicas (no ato e após a compra), aos projetos de paisagismo e jardinagem.

As floriculturas A, B, C, D e E apresentam algumas características semelhantes no que se refere ao sistema organizacional: ausência de uma estrutura informatizada; busca de inovações nos produtos, serviços e espaço físico; os programas de treinamentos para os funcionários não são freqüentes; o contato direto é o único instrumento utilizado para conhecer os consumidores; apenas conhecimento indireto dos concorrentes; e, não realizam pesquisas de opinião junto aos clientes.

A inserção das floriculturas A, B e C no mercado ocorreu em função da formação educacional em nível universitário dos proprietários, na área de floricultura e paisagismo. A empresa D iniciou suas atividades por influência da família, que já trabalhava informalmente no ramo e a E pelo fato de que uma das proprietárias ter trabalhado como funcionária em outra floricultura, apreendido os processos operacionais e ter percebido ser portadora de características empreendedorísticas.

Ao iniciar as atividades empresariais, as empresas A e D buscaram informações do comportamento do mercado de flores em Holambra, no estado de São Paulo. Foram realizadas visitas e contatos empresariais para familiarizar-se com os agentes da cadeia produtiva. A empresa B se utilizou dos conhecimentos de um antigo sócio com experiência na área de paisagismo e a empresa C buscou informações técnicas com professores e pesquisadores das áreas técnicas específicas, na Universidade Federal de Lavras. De acordo com esses dados, percebe-se que a maioria dos empresários da categoria floriculturas comerciais, ao iniciarem suas atividades, se preocuparam em obter informações suficientes

que lhes permitam dominar algum conhecimento técnico do funcionamento do mercado de oferta. Não foram constatadas iniciativas no sentido de compreender ou conhecer o mercado consumidor.

Quanto às estratégias de comercialização, observa-se que em todas as floriculturas pesquisadas, a formação e as alterações nos preços de venda dos produtos comercializados depende exclusivamente do valor de cada compra do cliente e dos custos variáveis estabelecidos pelos fornecedores, que sofrem oscilações em função das condições climáticas e disponibilidade de oferta no mercado. As alterações nos preços acompanham as flutuações do mercado fornecedor, inflacionados principalmente em datas comemorativas em função da lei de oferta e demanda. Na empresa C foi observado um comportamento estratégico de liderança em custos. A mesma apresenta os preços mais baixos entre todas as floriculturas investigadas devido a sua participação nos leilões de flores, em Holambra, e a “liquidez” das mercadorias, o que lhe confere vantagens competitivas no mercado consumidor.

Segundo a teoria shumpeteriana, são necessárias inovações para se obter competitividade e sucesso no negócio. Percebe-se que as floriculturas buscam constantemente informações técnicas que as façam manterem-se atualizadas em termos tecnológicos no setor. A empresa B o faz por meio de leitura de revistas especializadas, pesquisas na Internet e participações em exposições e congressos. A floricultura C mantém uma rede de informações setoriais em nível nacional. A proprietária da empresa D participa anualmente dos cursos técnicos oferecidos em Holambra, que lhes permitem apresentar arranjos florais diversificados. A empresa E consulta as floriculturas de Divinópolis, no estado de Minas Gerais, e assiste à fitas de vídeo adquiridas no mercado editorial brasileiro.

Não foi possível observar inovações significativas nas floriculturas, uma vez que apresentam um tipo básico de organização e as inovações tecnológicas não são utilizadas na estrutura organizacional. As inovações que as floriculturas adotam para os produtos e serviços são insuficientes do ponto de vista de Ribeiro et al (1999), uma vez que é necessário a combinação de inovações e estratégias para o aproveitamento das oportunidades de mercado.

As floriculturas revelaram que há preocupações maiores em manterem-se por meio da diversificação e da diferenciação de produtos e serviços, o que instiga as empresas concorrentes à mudanças e adaptações criando mecanismos específicos para conquistar e manter clientes.

A estratégia adotada pela empresa A foi a diversificação pelo atendimento

personalizado e por embalagens sofisticadas, conseqüentemente a conquista de clientes mais exigentes. A empresa C também utiliza a estratégia de diferenciação por meio da fabricação de vasos de cimento, disque flores e atendimento a encomendas de espécies raras. Essa empresa combina a estratégia de diferenciação com a estratégia de enfoque em custos, trabalhando com preços diferenciados e competitivos. As empresas B, D e E procuram atender o público-alvo utilizando produtos e serviços de qualidade, preços acessíveis e bom atendimento, o que não se enquadra na estratégia de diferenciação proposta pela Teoria de Porter, uma vez que as floriculturas A e C também utilizam desse artifício como um imperativo de mercado e não como um diferencial.

No início de suas atividades, a empresa A havia adotado um sistema de divulgação por meio de mala direta e *outdoor* colocados em pontos estratégicos da região de abrangência. O contato direto com o cliente, através da mala direta, fez com que a empresa formasse um banco de dados. Hoje, essa estratégia está sendo usada por todas as floriculturas investigadas, que lhes permitem traçar um perfil dos seus clientes e manter contato direto com os mesmos.

O mercado consumidor das empresas investigadas pode ser caracterizado por tipo de produto (arranjos florais e outros), talvez em função do tamanho do mercado ser pequeno. O perfil dos consumidores de arranjos florais é de pessoas do sexo masculino, na sua grande maioria estudantes e funcionários da Universidade Federal de Lavras (outras faculdades e universidade locais não foram citadas). As empresas C, D e E não caracterizam seus clientes, argumentando que não focalizam um público-alvo específico. Argumentam que atendem donas de casa, professores, estabelecimentos comerciais e instituições públicas, revelando não terem estratégia definida em relação ao mercado consumidor.

Numa análise à luz da teoria ECT observou-se que as empresas A, B e E não mantêm relações contratuais formais com os fornecedores de Holambra e da Ceasa, em Campinas, principais mercados. Os negócios são caracterizados pelas relações de confiança, o que pressupõe a informalidade. Esse comportamento é explicado pelo contato freqüente que os mesmos mantêm com os fornecedores, garantindo o cumprimento dos prazos de entrega, a qualidade e o preço. Isso, no entanto, não pressupõe que tais fornecedores não se utilizem do oportunismo nas transações, o que gera incertezas devido à racionalidade limitada que os agentes possuem em relação aos fornecedores.

Embora exista essa relação de informalidade, por parte de todos os compradores há

uma preocupação gerencial com a durabilidade dos produtos, sendo esse um fator que tem influência no ato da seleção e da compra dos produtos. Por operarem com produtos de alta perecibilidade, o tempo de duração das flores e plantas ornamentais influenciará o padrão de qualidade exigido pelos clientes e no tempo de permanência do cliente no estabelecimento comercial. Segundo a ECT, a especificidade de tempo é uma característica importante nas transações, uma vez que as floriculturas necessitam vender seus produtos com rapidez para que os indicadores de perdas mantenham-se sempre baixos.

Em relação ao binômico durabilidade do produto-indicador de perdas, observou-se que as floriculturas investigadas apresentam índices elevados, que podem comprometer a sobrevivência da organização no mercado. As perdas em flores de vaso e de corte oscilam entre 10% e 25% sofrendo influência da época do ano, das condições físicas do estabelecimento, dos cuidados e conservação dos produtos e do domínio das técnicas de reaproveitamento. Em se tratando das folhagens, não foi possível mensurar os indicadores de durabilidade e de perda. Todas as empresas pesquisadas utilizam o mecanismo especificidade de tempo no processo de compra e de reabastecimento dos produtos.

Com relação às outras cinco especificidades apresentadas pela teoria ECT, a especificidade de ativo humano também foi observada em todas as floriculturas, através do uso da criatividade, da experiência profissional e da formação acadêmica.

Na especificidade de ativo local, a empresa C diferencia-se das demais por possuir caminhão próprio. As concorrentes optam pela compra direta dos fornecedores que passam diariamente na cidade, o que gera custo nulo de armazenagem; os custos relativos ao transporte estão embutidos no preço de compra. A empresa C ainda apresenta outras duas especificidades, o ativo físico e o dedicado. Exercendo a especificidade de ativo físico e atenta ao comportamento do mercado consumidor, ela começou a fabricar vasos de cimento. Agindo dessa forma e caracterizando o ativo dedicado da ECT, o empresário procura atender encomendas de espécies raras e diferencia-se significativamente dos seus concorrentes.

Outras estratégias de diferenciação adotadas pela empresa C envolvem o cumprimento de todas as exigências da central de distribuição de Holambra para permitir sua participação nos leilões. A empresa D, por exemplo, tem contrato apenas com um fornecedor, no qual são estabelecidas cotas de compra mensal com cláusulas de garantia de entrega dos produtos no prazo de 24 horas.

No geral, o mercado fornecedor estabelece transações semanais entre floriculturas e

fornecedores. Essa frequência possibilita a internalização da etapa produtiva. Segundo a ECT, quanto mais frequente uma transação, mais eficiente será a manutenção de toda a estrutura de negociação, conseqüentemente, redução dos custos fixos e médios das empresas.

Em função dos atributos analisados nas transações, foi possível identificar nas floriculturas C e D uma estrutura de governança de mercado. No entanto, a forma de apresentação das relações contratuais em ambas as empresas são distintas. A floricultura C apresenta um contrato clássico com a Holambra, com cláusulas rígidas e inflexíveis, enquanto a empresa D possui um contrato clássico com fornecedores do mesmo local (Holambra), o que lhe dá maior flexibilidade nas negociações.

#### **4.2 Floriculturas de auto-serviço em supermercados**

Com uma amostra formada por duas empresas, as floriculturas categorizadas como de auto-serviço em supermercados são estruturalmente muito diferentes das floriculturas comerciais, especialmente no que se refere ao uso de mão-de-obra direta. Os serviços no ponto-de-venda somente são prestados quando solicitados pelo cliente. Essa estrutura operacional, ao mesmo tempo em que reduz custos com mão-de-obra, não permite significativas estratégias diferenciadoras no produto.

A empresa F atua há quatro anos na área de comercialização e distribuição de flores e plantas ornamentais. Sua estratégia de inserção no mercado estabeleceu-se por meio de parceria com uma rede de supermercados local. A relação contratual estabelece que a empresa F é responsável pela compra dos produtos, despesas de comunicação, limpeza e organização da floricultura, atendimento e modificações estruturais físicas, custos de divulgação para a conquista de novos clientes e nichos de mercado, serviços de orientações técnicas, custos pelas operações administrativas, abastecimento dos pontos de venda, cálculo e determinação dos preços praticados, além dos cuidados básicos com o manuseio dos produtos comercializados.

Em contrapartida, o supermercado se encarrega de fornecer o transporte e arcar com os custos inerentes (combustível e mão-de-obra do motorista), os custos com o consumo de água, luz, infra-estrutura e com a “praça” de comercialização. Trata-se de uma relação de confiança baseada em competência, não havendo contrato formal entre as partes.

O supermercado G optou por entrar no ramo da floricultura de auto-serviço sem

estabelecimento de parcerias ou contratação de funcionários especializados. O gerente é responsável pela compra e recebimento dos produtos, pelas orientações aos clientes e operações administrativas. Os funcionários se encarregam da limpeza e organização da floricultura e dos cuidados básicos com os produtos e arranjos florais.

Ambos supermercados não trabalham com flores de corte devido, principalmente, à perecibilidade e à necessidade de se ter um funcionário capacitado para manusear o produto. Dessa forma, concentram suas atividades na comercialização de flores em vaso, folhagens, plantas de interior, flores e plantas tropicais, além de produtos não perecíveis, como utensílios e acessórios, insumos e alguns poucos objetos de decoração. A empresa F ainda comercializa plantas de paisagismo, especialmente, sob encomenda.

Em função das teorias abordadas, a análise das estratégias das floriculturas de auto-serviço em supermercados revela que a formação dos preços na empresa F não ocorre somente em função das leis de mercado, oferta e demanda, como supõe a teoria neoclássica. Os critérios utilizados para estipular os preços de venda são os preços de compra, os custos variáveis e a margem que o empresário determina para custear o seu pró-labore. Em função das margens estabelecidas, a empresa F passou quatro anos sem alterar seus preços de venda.

Em janeiro de 2008, a empresa F estabeleceu um reajuste nos preços de venda em função de ter constatado o aumento de alguns custos variáveis (combustível, manutenção do veículo, tarifas telefônicas). Em depoimento, o empresário considera intuitivamente os custos de transação, os riscos e as incertezas no processo decisório para formação e alteração dos preços dos produtos, exceto os preços praticados pelos fornecedores, que se mostraram constantes, exceto em datas comemorativas. Priorizando a estabilidade de preços para o cliente, essa empresa mantém seus preços inalterados, inclusive nas datas comemorativas e justifica a rentabilidade pelo volume comercializado.

Em termos estratégicos, percebe-se que a empresa F utiliza a estratégia de enfoque em custos proposta pela teoria porteriana. O diferencial competitivo por ela conquistado é o poder de ditar os preços no mercado local. Demonstrando flexibilidade no mercado, depois de certo tempo de atuação no mercado, essa empresa passou a adotar, simultaneamente, uma estratégia de enfoque em diversificação, tendo em vista a variedade de produtos que comercializa (aproximadamente 250 espécies de plantas ornamentais, além de insumos, utensílios e acessórios).

O tempo de compra e reposição do estoque é semanal e a transação é realizada

pessoalmente, em alguns casos por telefone. O processo de decisão relativo às compras ocorre em função: da disponibilidade de produtos nos pontos de venda, dos tipos de produtos mais consumidos, da perecibilidade de cada espécie, da época do ano (condições climáticas, estações do ano, datas comemorativas). Em datas comemorativas, o empresário realiza transações com cerca de cinquenta fornecedores, sendo 70% produtores do interior do estado de São Paulo e 30% intermediários dos produtos leiloados em Holambra. As relações contratuais com os fornecedores não apresentam instrumentos formais.

Os contratos não são necessários. Temos uma relação de confiança com todos. No início eram realizadas compras com pagamento à vista. Isso deu credibilidade para os fornecedores... aí a gente pode negociar preços melhores. [depoimento pessoal do empresário].

Observa-se que a ausência de contrato permite à empresa F aumentar seu poder de barganha, tanto em termos de prazo nos pagamentos quanto em relação à oferta de produtos de alta qualidade e preços justos, minimizando o oportunismo nas transações. Importante destacar o fator habilidade pessoal do empresário nas negociações por ele realizadas.

De acordo com o referencial teórico, o principal instrumento utilizado para conhecer os fornecedores é a abordagem pessoal. O entrevistado da empresa F afirma que *“tem fornecedor de quem eu nunca vou comprar, porque tem preço baixo e plantas ruins”*. A estratégia que ele adota para conhecer o mercado fornecedor é realizar pesquisas com diferentes fornecedores não somente de preços e disponibilidade de produto, mas tendências, novas tecnologias, investimentos no setor produtivo, entre outros. Também se mantêm atento às inovações aplicadas nos produtos, por fornecedores.

De posse de todas essas informações, os critérios utilizados pela empresa F para a escolha dos fornecedores são o padrão de qualidade do produto, os prazos de pagamento e o intervalo de tempo entre uma compra e outra de um mesmo fornecedor. Em termos de preço, considerado fator determinante, o empresário ressalta a necessidade de se pesquisar o mercado a cada compra. *“Muitas vezes é melhor comprar um produto com preço mais alto devido a maior durabilidade que esse terá no ponto de venda.”* [depoimento pessoal].

Esse comportamento estratégico é explicado pela Economia dos Custos de Transação pela especificidade de ativos de tempo observada pelo empresário no momento da compra, com o intuito de diminuir perdas posteriores. Mesmo assim, os dados comprovam uma perda em torno de 10% à 15% no produto flores em vaso.

Esses produtos têm durabilidade de uma semana no ponto de venda. Depois eles já perdem o padrão de qualidade exigido pelos clientes. As folhagens chegam a durar



um mês, mas apresentam os mesmos índices de perdas que as flores em vaso. Por outro lado, as plantas de interior, como filodendros e jibóias, podem manter o padrão na área de venda por tempo indeterminado, reduzindo suas perdas para 2% a 4% [depoimento pessoal].

A especificidade temporal também pode ser observada no espaço físico destinado à floricultura na empresa F. A área destinada à comercialização é clara e arejada, favorecendo o desenvolvimento das espécies comercializadas e diminuindo o prejuízo causado pelas perdas.

Segundo a economia de custos de transação, a empresa F apresenta especificidades de ativos de local. A infra-estrutura e o transporte são próprios da empresa parceira, o que minimiza significativamente os custos com as operações logísticas. Essa empresa não apresenta uma estrutura de governança devido à ausência de contratos nas transações.

É interessante observar que o empresário F realiza, ainda que informalmente, um planejamento das estratégias a serem implementadas com o intuito de atingir os objetivos de crescimento das atividades e a ampliação da participação no mercado consumidor. A empresa se revela constantemente em busca de inovações, através da observação dos produtos e serviços dos fornecedores e das floriculturas de auto-serviço em grandes centros urbanos. Também utiliza o processo criativo próprio (habilidade pessoal, perfil empreendedorístico) para reduzir os diversos tipos de custos de transação (das negociações às perdas) e maximizar a satisfação dos clientes. O instrumento utilizado pela empresa F para conhecer seus clientes é o contato direto. Entretanto, o empresário encomendou uma pesquisa para uma empresa especializada identificar o perfil dos clientes e o nível de satisfação dos mesmos em relação aos produtos e serviços ofertados. Os resultados apontados por esta pesquisa serão utilizados para traçar as próximas estratégias de ação e as inovações que possam garantir no futuro o sucesso do negócio junto aos clientes.

Em suma, a empresa F apresenta diversas vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes pela combinação do conhecimento técnico com o perfil empreendedor do empresário na adoção de estratégias de enfoque em custos e em diversificação. Essas lhe permitiram ganhos em termos de qualidade e de disponibilidade de produtos, de preços ajustados às necessidades dos clientes e de confiabilidade, que promovem mudanças significativas na estrutura competitiva do mercado local de flores e plantas ornamentais, além de criar uma demanda constante por esse tipo de produto.

Ao contrário da F, a empresa G adota estratégias de competitividade explicadas pela teoria neoclássica, pois considera o mercado como constantemente equilibrado, o que se

revela uma visão estática na sua relação com o mercado. A formação dos preços de venda segue o comportamento adotado pelo fornecedor. Ao preço de compra, o empresário acrescenta uma margem fixa de 30%. Para o consumidor, o preço se apresenta como oscilante de acordo com as flutuações de preços em função de datas comemorativas, estações do ano e condições climáticas, o que pressupõe serviços não diferenciados.

A empresa G realiza transações de compra com apenas um fornecedor de Holambra, com o qual mantém contrato relacional nos moldes da própria empresa, caracterizando uma estrutura de governança hierárquica. Os pedidos são feitos por telefone, de acordo com a necessidade de disponibilidade de produtos no ponto de venda e a entrega é realizada uma vez por semana. Os critérios utilizados para a escolha do fornecedor são a qualidade e o preço dos produtos.

Observa-se que essa empresa perde competitividade em função da falta de conhecimento a respeito do setor à montante da cadeia agroindustrial de flores e plantas ornamentais. Também foram observados problemas de estrutura física no ponto de venda, caracterizado como sendo pequeno, com pouca iluminação, poucas variedades de espécies de produtos e de produtos complementares (insumos, utensílios e acessórios). Esses, apesar de existirem na loja, não estão localizados próximos à área física destinada à floricultura.

A empresa G não demonstrou preocupações gerenciais em conhecer as causas das perdas. As flores e plantas ornamentais são tratadas como qualquer outro produto do supermercado, sem nenhum cuidado adicional em função da perecibilidade do produto e sensibilidade do cliente. Não foram observadas quaisquer estratégias especificamente delineadas para conquistar vantagens competitivas no mercado, não há preocupações em conhecer o perfil dos clientes e do mercado consumidor, bem como em transmitir ao consumidor informações técnicas. A única vantagem observada em relação à empresa F é que sempre há alguns vasos já acondicionados em embalagens para presente e algumas cestas decoradas com as flores em vasos, especialmente importantes para clientes que consideram o tempo de espera fundamental no processo decisório de compra.

As floriculturas de auto-serviço apresentam importante vantagem competitiva por estarem inseridas em supermercados, visto que grande parte da população local frequenta esses estabelecimentos ao menos uma vez por mês, o que lhes permite atingir o mercado consumidor total.

## 5 CONCLUSÃO

A constatação da existência de diferentes abordagens teóricas para analisar as estratégias de competitividade de um determinado mercado não é fator impedor capaz de torna-las excludentes nos estudos organizacionais. Como esforço para confirmação dessa proposição, o presente estudo teve como objetivo de analisar as estratégias de competitividade adotadas pelas organizações atuantes no segmento varejista de flores e plantas ornamentais sob a ótica de quatro diferentes abordagens teóricas: teoria neoclássica, teoria shumpeteriana, teoria de custos de transação e teoria porteriana.

A combinação dessas abordagens teóricas na preparação do questionário e análise dos dados coletados em campo permitiu verificar que as empresas C e F integrantes da amostra são as mais competitivas do mercado tendo, portanto, maiores chances de lidar positivamente com as incertezas e com as ameaças presentes no ambiente em que estão inseridas. Isso também possibilita-lhes desenvolver atividades e ampliar a expectativa de vida organizacional, mesmo diante das oscilações mercadológicas características do setor.

Os dados empíricos revelaram que a formação dos proprietários influencia decisivamente na gestão estratégica das empresas e, conseqüentemente, no sucesso do negócio. As empresas cujos proprietários têm formação técnica nas áreas de agronomia, administração e floricultura e paisagismo estão mais bem posicionadas em relação aos demais competidores. A empresa C apresenta-se como sendo a mais competitiva, destacando-se pela eficácia da estratégia liderança em custos. Por ser a única que participa do leilão em Holambra, tem condições de ofertar produtos com alto padrão de qualidade e preços acessíveis. Como variável adicional à estratégia estabelecida, oferece aos consumidores uma ampla variedade de produtos e acessórios. Seguindo a mesma estratégia, a empresa A também apresenta vantagens competitivas por oferecer produtos diferenciados pelos serviços agregados (sofisticação) para um público-alvo exigente e elitizado.

O discurso dos empresários de todas as floriculturas revela a valorização ao atributo bom atendimento como um dos fatores que influenciam no sucesso do negócio e se preocupam com a qualidade dos produtos. Entretanto, observa-se que aquelas empresas cujos proprietários têm conhecimento técnico específico no setor apresentam melhores condições de compra e de comercialização de produtos com mais alto padrão de qualidade. Outro ponto que merece ser destacado é a preocupação das empresas pesquisadas em apresentar alguma

diferenciação em produtos e serviços ou determinação de público-alvo. Entendem ser esta uma estratégia de sobrevivência da empresa no mercado.

Em relação às floriculturas de auto-serviço em supermercados, a empresa F destaca-se principalmente no que se refere ao padrão de qualidade e variedade de produtos, preços, compras realizadas pelo proprietário diretamente no mercado atacadista, dois pontos de venda, entre outros fatores que possibilitaram à mesma a adoção de estratégias de enfoque em custos e em diversificação. Além disso, o perfil empreendedor do proprietário da empresa F lhe permite uma busca constante pela melhoria do seu negócio, realizada, principalmente, através de planejamento estratégico das ações no médio prazo.

Por fim observou-se que a competitividade do mercado de flores e plantas ornamentais pode ser interpretada pela combinação das teorias neoclássica, shumpeteriana, de custos de transação e porteriana. As diferentes leituras das estratégias praticadas pelas empresas da amostra se mostraram eficiente para a compreensão das estratégias de competitividade do mercado de flores e plantas ornamentais no mercado selecionado.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E.; GOMES, M. A. O. **Ecoturismo e planejamento social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUMANN, R. (Org.). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus/Sobeet, 1996.

CABRAL, A. C. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, G. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, New York, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade no agribusiness brasileiro**. São Paulo: IPEA, PENSA/FEA/USP, 1998.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 7. ed. São Paulo:Perspectiva, 2003.

MACHADO FILHO, C. A. P. **O mercado de animais do Brasil e a evolução do sistema de leilões**. 1997. 150 f. Dissertação (Mestrado em Economia, Administração e Contabilidade) Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

RIBEIRO, M. T. F. et al. A construção de estratégias competitivas no *agribusiness*: combinando diferentes abordagens dinâmicas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. 1 CD- ROM.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCOTT, W. R. The organization of societal sectors. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Org.). **Organizational environments**: ritual and rationality. London: Sage, 1992.

SPINK, M. J. **Práticas discursivas e produtivas de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 1999.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. **Strategic management**: concepts and cases. Chicago: Irwin, 1995.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 36, p. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O. E. The transaction cost economics and organization theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**, v. 2, p. 107-156, 1993.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University, 1996.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. USA: Sage, 1989.