

# EXPORTAÇÃO DE FLORES TROPICAIS NO ESTADO DE PERNAMBUCO: ANÁLISE DA INSERÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

## Tropical flowers exportation in pernambuco state: analysis of the distribution channels insertion

Manoel Xavier Pedrosa Filho<sup>1</sup>, Luiz Andrea Favero<sup>2</sup>

### RESUMO

Objetivou-se neste trabalho analisar os principais canais de distribuição existentes na cadeia produtiva de flores tropicais do estado de Pernambuco, tendo como foco os fatores que influenciam sua inserção no mercado europeu. A União Européia é o principal destino das exportações de flores tropicais de Pernambuco, respondendo por 99,12 % do total vendido ao exterior (em valor) em 2005. A metodologia utilizada baseou-se numa análise qualitativa e tomou como referência conceitual o enfoque sistêmico de produto, sendo esse complementado pelo enfoque de *supply chain management*. Além de dados secundários, foram utilizadas informações de fontes primárias mediante a condução de entrevistas com atores-chave e visitas de campo. Os floricultores pernambucanos têm utilizado como canais de distribuição os consórcios de exportação, as empresas comerciais exportadoras e a Cooperativa Veiling Holambra. Os canais de distribuição analisados apresentam uma série de aspectos favoráveis e desfavoráveis à sua inserção no mercado europeu. No entanto, verificou-se a indicação de que em todos os canais o aspecto colaborativo entre os agentes envolvidos é de extrema importância para a obtenção de uma maior competitividade, em razão dos ganhos de escala e maior eficiência no atendimento aos importadores.

**Palavras-chave:** flores tropicais, exportação, mercado europeu.

### ABSTRACT

This article aims to analyze the main distribution channels in the productive chains of tropical flowers in Pernambuco state, focusing on the factors that influence its insertion into the European market. The European Union is the main destination for the tropical flowers exported by Pernambuco, responding for 99, 12 % of the total sales to foreign countries (in value) in 2005. The methodology was based on a qualitative analysis, and took the commodity systems approach as conceptual reference, complemented by the supply chain management approach. Besides secondary data, it was also used primary sources information by means of interviews conducted on the "key-actors" and surveys in the field. Pernambuco flower exporters have used as distribution channels the export consortium, the commercial exporter companies and the Cooperative Veiling Holambra. The distribution channels analyzed present a series of favourable and unfavourable aspects to their insertion into the European market. However, it was verified indication that in all the channels the collaborative aspect among the involved agents is very important for obtaining higher competitiveness, in relation to scale gains and greater efficiency in attending to the importers.

**Key words:** tropical flowers, export, european market.

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 A floricultura na Europa

O mercado europeu de flores tem como característica a grande exigência não só quanto à qualidade, mas também quanto à origem e às condições de produção e processamento dos produtos. Em virtude disso, países da América Latina como Colômbia, Costa Rica e Equador têm se preocupado em obter as certificações necessárias, como, por exemplo, o selo verde, relacionadas

ao correto manejo ambiental e de relações de trabalho no setor de flores.

O movimento comercial de flores e plantas ornamentais na UE é predominantemente interno, ainda que uma importante quantidade desses produtos provenha de países extracomunitários. Nesse mercado, a média das importações do período 1999 - 2001 foi de 3,6 bilhões de euros. Desse total, 662 milhões (18,3%) equivalem a produtos provenientes de fora da UE. O restante, cerca de 2,9 bilhões de euros (81,7%) foram gerados no comércio

<sup>1</sup> Engenheiro Agrônomo (UFRPE), doutorando em Economia e Gestão (SupAgro/ENSAM-Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier – France.UMR MOISA (Marchés, organisations, institutions et stratégies d'acteurs). Rua José Brás Moscow 3034/301 – Jaboatão dos Guararapes/PE - CEP: 54410-390 - manolpedrosa@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Doutor em Economia e Sociologia Rural. Pós-Dr (PARIS I, França). Professor do Programa de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural - PADR-UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco. End: DLCH/UFRPE - Rua Dom Manoel de Medeiros S/N, Dois Irmãos, Recife/PE - CEP: 52071900 - lfavero@uol.com.br

Recebido em 14/6/2006 e aprovado em 20/9/2007

intracomunidade. O principal provedor de flores e folhagens à UE é a Holanda, país membro cujas exportações para seus associados na comunidade oscilam ao redor dos 2 bilhões de euros (MOTOS & PACHECO, 2004).

Segundo o SECEX, em 2004 a União Européia importou 3,08 bilhões de euros apenas em flores de corte. Desse total, aproximadamente 578 milhões foram oriundos de flores exportadas por países em desenvolvimento, o que vem a destacar a importância desses países dentro do mercado europeu de flores.

A Holanda foi responsável pela maior parte das importações de países em desenvolvimento, se comparada com outros países da UE, o que a caracteriza como uma importante porta de entrada para os produtos dos novos exportadores (IBRAFLO, 2005).

### 1.2 O mercado europeu de flores tropicais

O mercado mundial de flores de clima tropical movimenta em torno de US\$ 400 milhões por ano, sendo grande parte desse comércio realizado na União Européia. Contudo, o mercado europeu apresenta um grande potencial, haja vista que as flores tropicais que representam, por enquanto, apenas do 5% do total de flores comercializadas no mercado europeu (OPITZ, 2005).

Os principais países exportadores de flores tropicais para a Europa são Holanda<sup>3</sup>, Costa Rica, Havaí, Equador, Camarões, Malásia e Ilhas Maurício. Como principais flores tropicais exportadas destacam-se os antúrios, helicônias, strelitzias, alpinas, orquídeas, entre outras, e diversos tipos de folhagens. Vale ressaltar a posição das orquídeas e antúrios, que, juntos, respondem por aproximadamente 85% das exportações mundiais de flores tropicais (OPITZ, 2005).

De um modo geral, as flores tropicais para o mercado europeu podem ser classificadas em dois grandes grupos (de mercadorias): um primeiro representado pelas flores produzidas dentro de elevados padrões tecnológicos e que configuram uma indústria florícola de alto grau de integração (denominada *Floricultura Tropical de Alta Tecnologia*) e um segundo grupo, menos estruturado, de padrões menos rígidos e de oferta mais diversificada e inconstante (chamada *Floricultura Tropical de Campo*). No primeiro grupo, são normalmente incluídos produtos dos grupos das orquídeas e os antúrios. São atividades já suportadas por potentes indústrias fornecedoras de insumos e promotoras de pesquisa genética, lançamentos

permanentes de novas cultivares e geradoras de intenso fluxo internacional de bens, produtos e serviços. No segundo grupo temos as demais espécies de flores tropicais cultivadas com um menor nível de padrão tecnológico, como as helicônias, alpinas, bastões do imperador, folhagens, etc. (IBRAFLO, 2005).

### 1.3 Pernambuco no mercado europeu de flores tropicais

A Europa é o principal destino das exportações de flores tropicais de Pernambuco representando 99,12 % da receita total exportada em 2005.

O mercado importador europeu para as flores tropicais pernambucanas apresenta algumas características que o distinguem do que ocorre normalmente com os demais países desse bloco econômico que tem na Holanda o principal país importador e distribuidor no espaço europeu, e também para outras partes do mundo. Nesse país encontram-se grandes atacadistas de flores e Velings, sendo o de Aalsmeer o maior e mais importante deles.

Diferentemente desse contexto, os importadores europeus de flores tropicais pernambucanas estão distribuídos em diversos países, não havendo exportações significativas para a Holanda. No ano de 2005, a Itália foi principal importador, seguido de Portugal, França e Alemanha (Quadro 1).

Essa característica de atender importadores em vários países ao invés de concentrar as exportações para a Holanda pode ser explicada por algumas razões:

a – o volume de produção, ainda relativamente pequeno, não permite que os produtores pernambucanos possam concorrer com outros países exportadores, sobretudo os africanos como Cabo Verde, Guiné Bissau, Costa do Marfim e África do Sul. Esses países gozam de preferências tarifárias para exportar suas flores para a Europa o que acaba proporcionando preços altamente competitivos. Além disso, esses países possuem mercados internos de flores praticamente insignificantes, o que acaba fazendo com que a exportação seja a única alternativa para o escoamento da produção, levando assim os exportadores a praticarem preços muito baixos a fim de garantir a venda de seus produtos;

b – as missões e feiras internacionais da qual participaram diversos produtores pernambucanos viabilizaram contatos com atacadistas e varejistas desses países, abrindo, portanto mercado para as flores tropicais de Pernambuco.

A característica de “pulverização” dos importadores, em vários países da Europa, apresenta como

<sup>3</sup> Plantas cultivadas em estufas climatizadas.

desvantagem o fato de gerar maiores custos administrativos, uma vez que os exportadores realizam um maior número de operações e contatos com os importadores, comparativamente se eles fossem atender um só grande atacadista holandês, por exemplo.

Os importadores europeus são formados por atacadistas e varejistas. A diferença de preço pago pela flor entre atacadista e varejista é grande. Segundo informações dos agentes entrevistados, para a *helicônia bihai* esse valor pode variar, em média, entre US\$ 0,50 (atacadistas) a US\$ 0,80 (varejistas). Vale ressaltar que esses preços sofrem grandes variações por causa de fatores como aumento da oferta ou demanda e qualidade das flores, entre outros.

**QUADRO 1** – Distribuição porcentual das exportações pernambucanas de flores tropicais por país de destino em 2005.

País	%
Itália	63,5
Portugal	31,6
França	2,7
Alemanha	1
Estados Unidos	0,8
Países Baixos (Holanda)	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: ALICEWEB (2005).

A maior parte das flores tropicais exportadas é destinada à confecção de arranjos utilizados na ornamentação de ambientes. No entanto, alguns exportadores entrevistados apontam para uma tendência futura de desenvolver, por meios de pesquisas, a “miniaturização” das flores tropicais tendo por objetivo atender à crescente demanda do mercado de buquês (destinados a ofertas como presente) que exigem flores de menor tamanho, considerando as grandes dimensões das tropicais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A metodologia de análise proposta toma por referência conceitual principal o enfoque sistêmico de produto (*commodity systems approach*, ou CSA), sendo esse complementado pelo enfoque mais recente de *supply chain management* (SCM). A utilização conjunta desses dois modelos é interessante porque o primeiro está mais relacionado com a observação macro do sistema e as medidas de regulação dos mercados, geralmente

implementadas por órgãos governamentais, enquanto o segundo enfoca os mecanismos de coordenação do sistema implementados por seus próprios integrantes (empresas privadas).

A principal característica do enfoque sistêmico de produto é a interdependência dos componentes, sendo essa reconhecida e enfatizada nos estudos. Além disso, a generalidade dessa perspectiva permite o estudo de questões diversas sob esse ângulo, possibilitando, em princípio, o melhor entendimento de fatores que afetam critérios de desempenho global (competitividade), fatores esses que podem estar presentes em quaisquer dos elementos constituintes do sistema.

Por exemplo, em análises do desempenho de sistemas não é incomum a identificação de problemas que, embora aparentes apenas em determinado componente, tenham sua origem em outros componentes remotamente localizados no espaço ou no tempo. Com efeito, as inter-relações dos elementos de um sistema, geralmente envolvem mecanismos de propagação e realimentação, que dificultam a identificação de ciclos de causa-efeito ou de estímulo-resposta, a partir de análises tradicionais segmentadas por elementos (IEL. CNA. SEBRAE, 2000).

No caso específico de sistemas de exportação de flores tropicais, os problemas de qualidade dos produtos nos pontos finais de venda podem ser causados pela adoção de sistemas de produção inadequados, ou ainda por práticas inadequadas de pós-colheita, logística e armazenamento. Dentro dessa perspectiva, fica evidente a ineficiência de uma análise dissociada dentro da cadeia.

Outra característica fundamental do enfoque sistêmico é que o sistema não se constitui na mera soma das partes de um todo. Sob esta ótica, o sistema expressa não só uma totalidade composta dos seus elementos constituintes, mas demonstra também que o sistema se caracteriza pelos padrões de interações dos agentes da cadeia.

Em síntese, o enfoque sistêmico de produto oferece o arcabouço teórico necessário à compreensão da forma como a cadeia funciona e sugere as variáveis que afetam o desempenho do sistema.

Entretanto, outro modelo é mais adequado quando se buscam medidas a serem implementadas pelas empresas integrantes do sistema com vistas à melhoria de suas posições competitivas: a Gestão da Cadeia de Suprimentos ou *Supply Chain Management* (SCM).

Batalha & Silva (1999) consideram que é necessária uma relação direta com a coordenação das atividades de suprimento, produção e distribuição, desenvolvidas pelas

empresas de uma cadeia. A gestão desse processo é conhecida como Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Segundo Bowersox & Closs (1996), a Gestão da Cadeia de Suprimentos é baseada na crença de que a eficiência ao longo do canal de distribuição pode ser melhorada por meio do compartilhamento de informação e do planejamento conjunto entre seus diversos agentes. Canal de distribuição aqui poderia ser entendido como o caminho pelo qual passa o produto desde a propriedade rural até o consumidor final. Esse conceito é relevante para o estudo das cadeias produtivas pois tem como foco a coordenação e a integração de atividades relacionadas ao fluxo de produtos, serviços e informações entre os diferentes atores localizados ao longo da cadeia.

Dentro das questões básicas que afetam a cadeia exportadora de flores tropicais de Pernambuco, a noção de Gestão da Cadeia de Suprimentos tem um importante papel nas discussões que envolvem problemas de coordenação entre os elos da cadeia, redistribuição de tarefas entre os elos e os novos padrões de consumo que envolve o valor que o consumidor percebe como diferenciais na decisão de compra.

A busca pelo ganho em vantagem competitiva por meio da competência logística é crucial para as empresas brasileiras ligadas à exportação de flores, para que possam monitorar a movimentação dos produtos em tempo real, identificar falhas operacionais e corrigir ações antes que ocorram erros no serviço ao cliente. Nesse sentido processo logístico é definido como o conjunto de ações que compreende a administração de pedidos, estoques, materiais e serviço de entrega. O aumento da competitividade por meio dos processos logísticos pode ser obtida por meio de um melhor equacionamento de preço e qualidade dos produtos e da habilidade das empresas em entregarem a quantidade exata na hora determinada. Assim, Fawcett & Clinton (1996) afirmam que o desempenho desses processos é afetado pela maneira como as empresas realizaram seu planejamento logístico, pela maneira como esses processos de desenvolvem e pelo nível de relacionamento estabelecido com os clientes e fornecedor (ANEFALOS, 2004).

Explicando a amplitude do conceito de relacionamento comercial Pigatto (2006) apresenta um conjunto de ações que demonstram um aumento do nível relacional entre fornecedor e distribuidor, sendo: (a) a troca de informações sobre o comportamento de compra do consumidor final, (b) o estabelecimento conjunto de ações de marketing, (c) as decisões sobre a disposição dos produtos dentro das lojas (*lay out*), e (d) o acesso preferencial a determinadas informações ou ações.

Dadas as características particulares das flores, sobretudo com relação à sua perecibilidade e inexistência de estoques, outros aspectos inerentes ao relacionamento colaborativo são levados em consideração na nossa análise, como por exemplo a fluidez de informação entre fornecedores parceiros e suas implicações face à capacidade de responder com rapidez e eficiência aos pedidos dos importadores.

### 3 METODOLOGIA

O trabalho consistiu de um estudo exploratório qualitativo, sendo utilizadas informações de fontes secundárias e, principalmente, de fontes primárias mediante visitas de campo e entrevistas semi-estruturadas com “atores-chave” do setor estudado entre o período de janeiro à maio de 2006.

Para instrumentalizar a busca de informações, utilizaram-se roteiros de entrevista semi-estruturados e foram entrevistados 21 atores dentro do segmento exportador da cadeia produtiva de flores tropicais de Pernambuco, conforme o Quadro 2 abaixo. Esses atores foram selecionados intencionalmente, em função de sua representatividade e importância relativa na cadeia estudada. Dada a importância do entrevistado dentro da cadeia e a necessidade de informações complementares, alguns atores foram entrevistados mais de uma vez.

**QUADRO 2** – Descrição quantitativa dos entrevistados.

Entrevistados	Quantidade
Produtores	4
Dirigentes de cooperativas de produtores	3
Consórcio de exportação	1
ECE's	3
Veiling Holambra	1
Logística	2
Consultores	2
Agentes governamentais	2
Pesquisadores	3
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>

É importante destacar que as três cooperativas de produtores entrevistadas representam o total de 84 produtores de flores tropicais existentes em Pernambuco, segundo dados da FAEPE (Federação da Agricultura do Estado de Pernambuco): RECIFLORA (7 produtores), FLOREXPORT (27 produtores) e FLORESPE (50

produtores). A escolha de quatro produtores deu-se pela posição deles como importantes exportadores de flores tropicais, no que se refere a volumes exportados, como também pela vasta experiência em exportação.

Outro ponto que reafirma a representatividade dos entrevistados refere-se ao fato de que praticamente todas as exportações de flores tropicais de Pernambuco são realizadas através dos três canais analisados. Assim, tem-se que, em termos de participação sobre o volume de flores tropicais exportadas pelo estado, os três canais entrevistados representam quase a totalidade das exportações de Pernambuco.

Com relação aos ambientes institucional e organizacional da cadeia, vale ressaltar que os atores mais relevantes desses ambientes foram entrevistados. Nesse sentido, entrevistaram-se os principais agentes de apoio da cadeia tais como INFRAERO, UFRPE, Ministério da Agricultura, SEBRAE, além de consultores envolvidos com o segmento.

Além das entrevistas semi-estruturadas, também realizaram-se diversas entrevistas informais com outros atores da cadeia, como consultores, produtores, agentes governamentais e agentes de carga aérea. Segundo Gil (1999), a amostragem intencional constitui um tipo de amostragem não probabilística e consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população.

Durante a pesquisa utilizou-se também material e informações estatísticas e técnicas, provenientes da participação em diversos eventos nacionais e internacionais ligados à cadeia produtiva de flores tropicais<sup>4</sup>. Também foi realizada uma visita ao Veiling Holambra em São Paulo, considerado o maior centro de comercialização de flores e plantas ornamentais do Brasil e um dos maiores da América Latina.

Objetivando realizar uma análise comparativa dos canais, utilizaram-se como parâmetros de avaliação os seguintes fatores:

- custo de exportação;
- nível gerencial e organizacional exigido dos exportadores;
- controle dos processos logístico e comercial por parte dos exportadores;

- período transcorrido entre a colheita e a entrega na Europa;
- nível de relacionamento colaborativo entre exportador-importador;
- eficiência logística;
- outros elementos de relevância para as análises.

#### **4 ANÁLISE DOS PRINCIPAIS CANAIS DE EXPORTAÇÃO DE FLORES TROPICAIS DE PERNAMBUCO**

Os produtores pernambucanos de flores tropicais têm se utilizado de diversas estratégias para viabilizar a distribuição de seus produtos no mercado europeu. É muito importante salientar que, segundo informações do SEBRAE-PE, esses produtores, em sua maioria, caracterizam-se por possuir pequenas áreas de cultivo, com áreas médias de 5 ha, resultando em produções que não são suficientes para garantir o atendimento do mercado externo de maneira individual, seja pelo baixo volume ou pela impossibilidade de manter um fornecimento regular de flores para esses mercados.

Sendo assim, os floricultores pernambucanos têm buscado realizar as exportações através de ações cooperativas entre diversos produtores e demais agentes do setor, a fim de se viabilizar volume e regularidade, além de diminuir os custos de exportação. Nesse contexto os produtores estão optando realizar suas exportações através de:

- consórcios de exportação;
- empresas comerciais exportadoras;
- cooperativa Veiling Holambra.

Os canais de exportação utilizados pela cadeia possuem uma grande influência no nível de inserção dela no exterior. Cada canal de distribuição possui características próprias que determinam diferentes níveis de inserção junto ao mercado europeu. Tendo em vista essa heterogeneidade e a importância desses canais para a inserção das exportações de flores tropicais, cada canal será analisado individualmente.

##### **4.1 Consórcios de exportação**

Dentro do contexto das exportações pernambucanas de flores tropicais, merece destaque a participação dos consórcios de exportação. Essa modalidade de exportação direta vem sendo desenvolvida por produtores que visam usufruir das vantagens proporcionadas por esse canal.

Os consórcios são agrupamentos de empresas que se unem para a realização de um determinado objetivo comum (como por exemplo comercializar, ou produzir), criando para isto uma nova estrutura organizacional, que

<sup>4</sup> 4º FLORINVEST – Recife-PE. 2005; AGRIFLOR BRAZIL 2004 e AGRIFLOR BRAZIL 2005 - Fortaleza-CE; FENAGRI 2004 - Petrolina-PE; 73º ENCOMEX - Encontros de Comércio Exterior. Recife-PE. 2004.

responde pelo grupo, sem, no entanto, intervir na identidade de cada componente. Nessa modalidade de exportação cada empresa mantém sua individualidade no mercado interno e todas reúnem esforços de produção e comercialização para o mercado externo (ou, inclusive, somente para alguns mercados) (BRASIL, 2003; SUZUKI, 1995).

O APEX possui um modelo de consórcio de exportação que tem regulamentação própria instituída pela SECEX. No entanto, a exemplo dos consórcios de exportação de flores tropicais de Pernambuco, esses também podem obedecer a um outro formato diferente do adotado pelo APEX, sendo conhecidos por consórcios informais de exportação.

Esse canal de exportação direta apresenta diversas vantagens para os pequenos e médios exportadores tais como:

viabilização da participação de seus associados em feiras, estudos de mercado e missões no exterior devido a redução nos custos; aumento do poder contratual das empresas; melhor resposta as demandas de escala; elaboração de catálogos com todos os produtos dos associados; facilidade no acesso a créditos, financiamentos, fornecimento de matérias-primas e novas tecnologias; e aprimoramento de embalagens. Com o consórcio, os produtores formam uma estrutura profissional totalmente dedicada a promover internacionalmente suas flores e consolidar canais permanentes de negociação nos principais mercados compradores (PEDROZA FILHO & FAVERO, 2005, p. 7).

Além dessas vantagens, Suzuki (1995) destaca dois aspectos positivos dos consórcios de exportação. O primeiro diz respeito ao maior intercâmbio de informações e experiências entre as empresas componentes, o que leva a um aumento do desempenho do grupo como um todo. O segundo aspecto refere-se a um maior aumento no poder de barganha dos empresários frente às entidades governamentais no que diz respeito a questões como diminuição de restrições, linhas de crédito, etc.

Vale ressaltar que os consórcios de exportação, sobretudo na fase inicial de operação, podem fazer uso de algum intermediário (agente de exportação, comercial exportadora, etc.) até que eles adquiram conhecimento suficiente para executar diretamente suas exportações.

Atualmente, em Pernambuco, encontra-se em fase inicial de operação um consórcio informal de exportação de flores, composto por um grupo de 6 (seis) produtores, totalizando uma área de produção de aproximadamente

35ha. Segundo uma das participantes (e coordenadora) desse consórcio, uma das características do grupo é a homogeneidade dos integrantes, sobretudo no que se refere a características como tempo na atividade de produção de flores, tamanho da área plantada e objetivo principal de exportar suas flores.

Esse grupo recebeu treinamento e acompanhamento de um consultor da área de comércio exterior que teve por objetivo principal capacitar os seis integrantes acerca de todo o processo de exportação, desde a habilitação das empresas junto aos órgãos governamentais (ex: receita federal), passando pelos processos de captação de clientes no exterior, até as etapas de operação de câmbio. O processo de padronização<sup>5</sup>, tanto das flores e folhagens como das embalagens, também foi fortemente trabalhado durante a formação do consórcio. Durante essa etapa também trabalhou-se questões referentes ao marketing do consórcio, havendo inclusive a criação de uma marca comercial para representar o grupo. O referido treinamento contou com o apoio da FECOMERCIO (Federação do Comércio de Pernambuco). Paralelamente, um outro grupo de produtores vem participando de um treinamento junto ao mesmo consultor responsável pelo treinamento do primeiro grupo, com o objetivo de formar mais um consórcio de exportação. Nesse caso o grupo será composto por 10 produtores e terá o apoio do SEBRAE-PE. Vale ressaltar que a formação desse segundo consórcio deve-se, entre outros fatores, aos resultados positivos já apresentados pelo primeiro consórcio.

O consórcio analisado terá, após sua completa consolidação, uma fase de auto-avaliação por parte dos integrantes onde eles irão avaliar a possibilidade do grupo continuar atuando em conjunto ou haver uma finalização do consórcio, passando os integrantes a fazer suas exportações isoladamente, haja vista que todos eles já estarão aptos a realizar suas exportações. Uma outra alternativa seria a criação de uma empresa comercial exportadora (ECE) ou de uma cooperativa, que iria substituir o consórcio.

Uma das características desse consórcio é que cada uma dos seis integrantes possuem autonomia jurídica e gerencial para realizar suas exportações individualmente. Desse modo, cada participante atende um determinado número de importadores, sendo, porém, o volume total do pedido, tal como o lucro, dividido entre todos os seis

<sup>5</sup> Os padrões de qualidade praticados pelo consórcio, tal como dos demais canais de exportação analisados, são estabelecidos de acordo com as exigências dos importadores.

participantes. Essa característica traz duas vantagens básicas:

1 – a divisão dos pedidos entre as seis empresas evita que haja um “inchamento” administrativo das mesmas, caso todas as exportações fossem realizadas em nome de uma só empresa;

2 – também permite que as empresas continuem se enquadrando no nível de microempresa, gozando assim dos benefícios fiscais inerentes a essa classe.

Ocorre uma “especialização” de cada um dos produtores com relação à produção de determinadas espécies de flores, mediante a escolha prévia por parte de cada produtor, da(s) flor(es) que será(ão) o(s) “carro-chefe” de sua produção. Desse modo, cria-se a vantagem de ter um maior *mix* de produtos, ao mesmo tempo em que o participante que se especializa na produção de determinada flor passa a ter prioridade no atendimento de pedidos daquela flor que é de sua especialidade.

Segundo a coordenação do consórcio, um dos seus principais cuidados durante a implantação, foi o de realizar, juntamente com o consultor, um levantamento quantitativo e qualitativo da produção de cada integrante, para que assim pudesse ser feito a uma estimativa quanto à capacidade produtiva do grupo com relação a tipos de flores, volume e regularidade de fornecimento. Esse trabalho possibilitou ao grupo superar um problema verificado em alguns exportadores de flores tropicais que, por não conhecer em sua capacidade produtiva, acabam por perder clientes no exterior devido à impossibilidade de atender, com regularidade, os pedidos efetuados. Esse levantamento também levou em consideração as particularidades de cada produtor com relação a outros fatores relevantes para o sucesso do consórcio, como por exemplo, o nível gerencial e o processo logístico de cada produtor.

A princípio, os mercados atendidos pelo consórcio são França, Inglaterra e Espanha. Os importadores são atacadistas. Vale salientar que os integrantes do grupo já possuíam contatos junto a importadores desses países, haja vista que os mesmos já realizavam exportações indiretas para estes mercados, como também já haviam participado de missões e feiras internacionais.

Segundo a coordenação do consórcio, há uma demanda importante por parte de floriculturas e supermercados europeus, mas o atendimento a tais clientes é inviabilizado pela natureza pulverizada dos pedidos (grande número de pedidos, mas com pequeno volume individual) gerando assim um alto custo de exportação, sobretudo com relação a transporte e custos aduaneiros.

Vale ressaltar que apenas o custo do despachante aduaneiro gira em torno de \$80,00 independentemente do volume a ser exportado.

Anteriormente, na fase inicial do consórcio, a atuação do grupo se limitava a captar os clientes no exterior e reunir as partes de cada integrante para completar o pedido. A partir daí, todo o processo de exportação era realizado por uma ECE (empresa comercial exportadora) que se encarregava de todo o processo logístico, aduaneiro e financeiro da operação, e recebia um percentual de, aproximadamente, 10% sobre o valor total da operação. Segundo a coordenadora do consórcio, essa fase inicial serviu como um processo de aprendizagem para o grupo, permitindo que esse pudesse entrar com mais segurança na atual fase em que o consórcio realiza todo o processo de exportação.

Tendo em vista que o objetivo central de qualquer consórcio de exportação é reunir esforços para atender ao mercado externo, o referido consórcio oferece total liberdade para seus participantes comercializarem as flores no mercado interno, sem que haja qualquer controle por parte do grupo. No entanto, os integrantes ficam condicionados a só venderem, diretamente, suas flores no exterior através do consórcio.

Tal como nos demais canais de distribuição de flores tropicais existentes em Pernambuco, o consórcio de exportação não opera através de contratos formais com os importadores. Nesse contexto, o grupo pretende manter um número de três clientes regulares, sendo o restante das exportações realizadas através de pedidos de importadores não regulares. Nesse caso, mesmo os pedidos de fornecimento regular de flores serão estabelecidos mediante acordos informais.

Com relação à pós-colheita, atualmente as flores já vêm embaladas e padronizadas pelos produtores, passando ainda por um controle de qualidade realizado no aeroporto pelos próprios participantes (Figura 1).

O consórcio de exportação de flores tropicais de Pernambuco apresenta menores custos de exportação se comparado com os outros canais compostos por agentes intermediários (Empresas comerciais exportadoras e parceria com a Cooperativa Veiling Holambra), uma vez que, nas exportações realizadas com estes canais os produtores precisam pagar uma comissão que varia entre 10 e 14% do valor total pago pelo importador.

Outro fator que gera uma vantagem para esse canal refere-se ao controle, por parte do produtor, de todo o processo de exportação. A esse respeito, a coordenadora do consórcio descreve uma situação ocorrida na fase em

que as exportações eram efetuadas indiretamente com a ECE, na qual houve um atraso no embarque das flores para o exterior, que acabou gerando um grande descontentamento por parte do importador. Segundo a entrevistada, tal fato poderia ser minimizado caso houvesse um controle completo de todo o processo por parte do consórcio – seja através da solução direta do problema que causou o atraso, seja através de uma comunicação mais rápida e eficiente junto ao importador.

Por outro lado, é importante ressaltar que essa modalidade de exportação exige um maior esforço gerencial e colaborativo por parte das empresas envolvidas, se comparada com os demais canais de exportação de flores tropicais.

#### 4.2 Empresas comerciais exportadoras (ECE'S)

Apesar de semelhantes, existem características que distinguem a constituição e o funcionamento das *tradings companies* e das empresas comerciais exportadoras (ECE's). Ao contrário das *tradings companies*, não existem regras rígidas para definição das empresas comerciais exportadoras (ECE's). Uma *trading company* deve ser constituída com base no Decreto-Lei nº 1.248/72, devendo obrigatoriamente ser S/A, ter capital social mínimo equivalente a 703.380 UFIR e obter registro especial para operar como *trading* na SECEX/MDIC e SRF/MF. Por sua vez, uma empresa comercial exportadora tem sua constituição regida pela mesma legislação utilizada na abertura de qualquer empresa, comercial ou industrial, para operar no mercado interno, sem nenhuma exigência quanto à sua natureza, capital social ou registro especial.

Adicionalmente, para o fornecedor, a venda para a *trading companies* com o fim específico de exportação, é equiparada à exportação e gera direito à isenção do pagamento do IPI, desde que a mercadoria seja remetida diretamente para embarque ou para depósito em entreposto aduaneiro extraordinário de exportação, por conta e ordem da *trading company*. Essa mesma operação realizada com

a empresa comercial exportadora gera direito apenas à suspensão do pagamento do IPI, condicionada à posterior comprovação da efetiva exportação da mercadoria. No que concerne ao ICMS não haverá diferença para o fabricante, sendo a operação com ambas as empresas efetuada com a não-incidência do seu pagamento, também condicionada à posterior comprovação da exportação da mercadoria.

Vale ressaltar que, nas operações realizadas pelas ECE's, é comum a revenda da mercadoria já estar pactuada no exterior, pois elas não costumam manter estoques (SUZUKI, 1995).

As ECE's que operam com flores tropicais em Pernambuco possuem, dentro do Grande Recife, estruturas para processamento pós-colheita, classificação e embalagem das flores provenientes de terceiros ou de produção própria. Nesse caso, as estruturas têm por objetivo garantir uma maior qualidade as flores exportadas. Segundo informações de uma das ECE's entrevistadas, a realização dessas operações por parte da ECE tem proporcionado uma melhor padronização e qualidade das flores, em comparação às flores beneficiadas pelos próprios produtores.

As ECE's<sup>6</sup> trabalham com uma estimativa de volume de produção disponível para exportação não tão exata devido, sobretudo, ao menor nível colaborativo existente entre fornecedores e ECE's se comparado com a colaboração existente entre os membros do consórcio. Dessa maneira, a ECE é prejudicada quando, diante de um pedido, ela não possui condições de responder ao

<sup>6</sup> Em entrevista realizada com o sócio-diretor de uma das maiores ECE's do ramo de flores tropicais em Pernambuco, verificou-se as principais características desta empresa: a mesma atua a 4 anos no mercado externo; trabalha exclusivamente com flores tropicais; possui uma área própria de produção de aproximadamente 18ha e também recebe flores de terceiros. Atualmente a empresa destina aproximadamente 70% de toda sua produção para exportação.

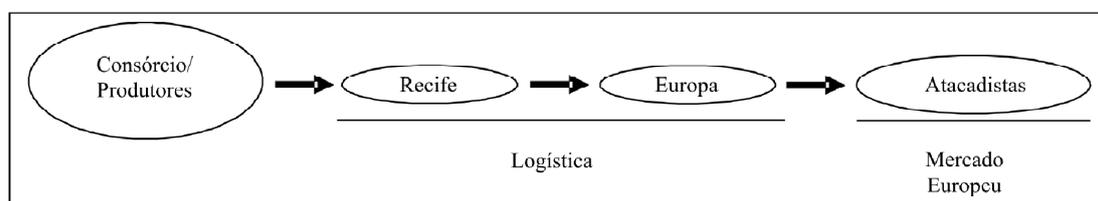


FIGURA 1 – Fluxo logístico: consórcio de exportação.

Fonte: pesquisa de campo.

importador, com rapidez, se o volume disponível (em número de hastes) é suficiente para atender àquela demanda.

A exemplo dos demais canais analisados, as ECE's pernambucanas não atendem aos grandes importadores e leilões holandeses, exportando para outros países europeus como Itália, Portugal, Inglaterra e, recentemente, França. Nesse caso esse canal atende, principalmente, varejistas (Figura 2).

As ECE's analisadas operam com base em comissão de aproximadamente 10%, podendo variar em função de negociações com os fornecedores.

Com relação às operações logísticas, esse canal faz uso do mesmo sistema logístico utilizado pelo consórcio de exportação, através do aeroporto internacional dos Guararapes, em Recife.

### 4.3 Cooperativa Veiling Holambra

Com a evolução da qualidade dos produtos que já conquistaram o mercado nacional de flores e plantas ornamentais e com a estabilidade econômica e cambial do país, o Veiling também está conquistando seu espaço no competitivo mercado externo. Apesar de atuar com exportações de flores há apenas alguns anos, hoje já existe um fluxo constante de produtos durante todo o ano para vários países, como Holanda, Portugal, França, Espanha, Inglaterra, Estados Unidos, Canadá, Uruguai, Emirados Árabes Unidos e Argentina.

As flores do Veiling Holambra têm sido bem recebidas no exterior em razão da sua qualidade, preços competitivos e dos serviços financeiros, administrativos e logísticos.

Apesar de constituir-se de uma cooperativa de comercialização, o Veiling também atua como agente intermediário de comercialização junto a produtores associados ou não à cooperativa, tanto no mercado interno como externo. Nesse sentido, o Veiling vem desenvolvendo parcerias com produtores de flores tropicais de vários estados do Nordeste, a fim de atender à demanda de seus importadores com relação a esse produto.

Atualmente, em Pernambuco, apenas os produtores da Floreexport em Petrolina têm utilizado esse canal para exportar suas flores, tendo iniciado as operações em 2004. No entanto, segundo o gerente de comércio exterior do Veiling Holambra, existem possibilidades de negociação junto a outros produtores localizados no pólo da região metropolitana do Recife.

Segundo o presidente da Floreexport, essa associação trabalha na modalidade de não-sócia junto ao Veiling, porém possui planos de se associar por causa dos benefícios proporcionados em relação aos não-sócios. Basicamente, a diferença entre sócio e não-sócio está no valor das taxas cobradas pelo Veiling e na exclusividade ou não do fornecimento das flores:

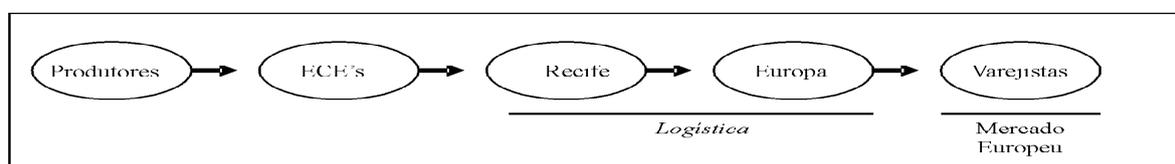
- taxas para sócios: 8,5% + 1,5% (marketing) + 1% (capitalização) = 11%;
- taxas para não-sócios: 8,5% + 1,5% (marketing) + 4% (sobretaxa) = 14%.

Assim os sócios pagam uma taxa de 11% e ficam obrigados a entregar toda a sua produção para o Veiling, enquanto que os não-sócios pagam uma taxa de 14% e ficam desobrigados da exclusividade no fornecimento.

Segundo o gerente de comércio exterior, o Veiling estipula a sobretaxa justamente para incentivar o fornecedor a virar sócio. Porém na exportação o Veiling, às vezes, mantém o fornecedor como não-sócio porque o mesmo não possui condições de entregar toda a produção para exportação devido, principalmente, a problemas no padrão de qualidade das flores.

Mesmo se o Veiling não oferece garantia formal de pagamento aos seus fornecedores, verificou-se que esse goza de uma excelente credibilidade junto aos produtores, sendo esse um dos aspectos positivos desse canal, segundo a Floreexport. Segundo o presidente da Floreexport essa relativa segurança face ao recebimento dos valores exportados é um dos motivos que levou essa associação a optar por esse canal.

Segundo informações do Veiling, desde 2003 a cooperativa só enfrentou um caso de inadimplência por parte de importadores. A razão desse baixo nível de



**FIGURA 2** – Fluxo logístico: ECE's.

Fonte: pesquisa de campo.

inadimplência está, entre outros motivos, nos rigorosos mecanismos de avaliação de crédito dos importadores, os critérios para determinação de limite de crédito dos importadores, e também devido à utilização de meios de obtenção crédito para exportação tendo proteção sem ter que, por outro lado, onerar o importador.

Vale ressaltar que, segundo vários atores entrevistados, houve uma razoável quantidade de “calotes”, sobretudo nas primeiras experiências de exportação dos produtores pernambucanos, e por isso esse é um dos aspectos que tem merecido especial atenção por parte dos exportadores de flores tropicais.

Com relação à sua operação, o Veiling centraliza todos os seus embarques em São Paulo a fim de consolidar carga junto às flores temperadas que também serão exportadas; e sendo assim, as flores tropicais precisam realizar o trajeto Pernambuco - São Paulo para ainda serem descarregadas, passarem pelo controle de qualidade, serem consolidadas com as flores temperadas, e só depois reembarcadas nas aeronaves para seguirem para a Europa. Com isso, há uma quebra do fluxo logístico, que acaba prejudicando a qualidade e a durabilidade das flores em razão do maior manuseio, das variações de temperatura e do maior tempo de pós-colheita das flores até chegarem ao destino final (Figura 3).

O Veiling atende tanto a atacadistas como a varejistas na Europa. O grande *mix* de produtos exportados pelo Veiling representa um dos elementos de maior importância para a inserção desse canal na Europa, haja vista que muitos importadores, sobretudo os atacadistas,

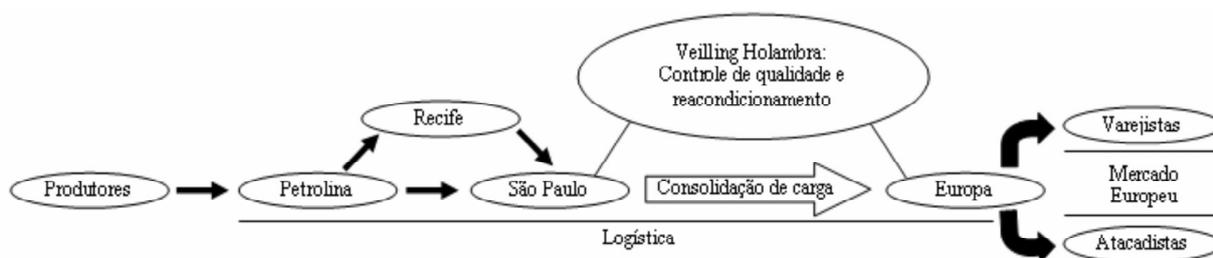
tem preferência por importar de um só exportador o maior número de tipos de flores por causa das vantagens proporcionadas pela simplificação das operações de recebimento das flores (apenas um desembarque ao invés de vários) e de pagamento.

#### 4.4 Síntese da análise dos principais canais de exportação de flores tropicais de Pernambuco

A fim de melhor visualizar o desempenho dos canais de exportação, apresenta-se no Quadro 3 uma síntese comparativa de cada canal, com relação aos seus principais aspectos que interferem na inserção da cadeia junto ao mercado importador europeu.

Com relação a características contratuais, todos os canais analisados trabalham com base em pedidos não programados por parte dos importadores, não havendo, portanto, a formação de contratos de fornecimento regular. Contudo, vale ressaltar que o consórcio de exportação, já começa a planejar o fornecimento regular por meio de contratos informais. Isso se deve, sobretudo, ao fato de haver um controle e estimativa de produção disponível mais consistente por parte dos membros.

Dentro do contexto do mercado europeu, vale ressaltar que, como já foi levantado anteriormente nesse trabalho, todos os canais analisados apresentam uma baixa capacidade de inserção na Holanda, sobretudo nos leilões, por causa da forte ação dos grandes países produtores de flores tropicais, principalmente Costa Rica e países africanos como São Tomé e Príncipe, Guiné Bissau, Cabo Verde, entre outros.



**FIGURA 3** – Fluxo logístico: Veiling Holambra.

Fonte: pesquisa de campo.

**QUADRO 3** - Principais aspectos dos canais de exportação de flores tropicais de Pernambuco favoráveis e desfavoráveis à inserção da cadeia no mercado importador europeu.

CANAL	FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS
Consórcio de exportação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhor capacidade de estimativa de produção disponível para exportação frente aos pedidos dos importadores pelo maior grau de relacionamento colaborativo entre os integrantes do consórcio.</li> <li>- Reduções no custo de exportação por causa da ausência do intermediário.</li> <li>- Maior controle de todo o processo logístico de exportação.</li> <li>- Menor período entre colheita e entrega na Europa (2 dias).</li> <li>- Independência e sigilo quanto à estratégia comercial da empresa. Nesse caso, o consórcio traça sua própria estratégia de venda.</li> <li>- Criação da cultura exportadora entre os produtores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de uma maior dedicação por parte do produtor, uma vez que este além de cuidar da produção também será responsável por toda a operação comercial, logística e aduaneira do processo de exportação.</li> <li>- As negociações são feitas no exterior, exigindo um maior esforço por parte do exportador, por causa de aspectos como idioma, hábitos culturais e comerciais diferentes.</li> </ul>
Empresa comercial exportadora (ECE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor período entre colheita e entrega na Europa (2 dias).</li> <li>- Menor necessidade de dedicação e esforço por parte do exportador, haja vista que todo o processo de exportação é realizado pela ECE.</li> <li>- As negociações são feitas no país, onde idioma e os hábitos culturais e comerciais são conhecidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior custo de exportação se comparado com o consórcio (comissão média da ECE 10%).</li> <li>- Desconhecimento, por parte do produtor, de todo o processo de comercialização das flores, bem como das estratégias mercadológicas utilizadas no exterior, o que dificulta futuros planos de exportação direta.</li> </ul>
Parceria Veiling Holambra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Credibilidade do Veiling (com relação a pagamentos) devido à sua grande estrutura, tradição, e maior inserção no mercado externo.</li> <li>- Grande mix de flores e plantas ornamentais.</li> <li>- Maior constância de pedidos devido a grande pasta de clientes, na Europa</li> <li>- Menor necessidade de dedicação e esforço por parte do exportador, haja vista que todo o processo de exportação é realizado pela ECE.</li> <li>- As negociações são feitas no país, onde idioma e os hábitos culturais e comerciais são conhecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior possibilidades de perdas na qualidade das flores devido pelas características do sistema logístico.</li> <li>- Maior período entre colheita e entrega das flores na Europa (3 dias)</li> <li>- Maior custo de exportação se comparado com o consórcio e ECE (comissão Veiling 11% (sócio) a 14% (não-sócio).</li> <li>- Desconhecimento, por parte do produtor, de todo o processo de comercialização das flores, bem como das estratégias mercadológicas utilizadas no exterior, o que dificulta futuros planos de exportação direta.</li> </ul>

Fonte: pesquisa de campo.

## 5 CONCLUSÕES

A identificação e análise dos principais canais de exportação utilizados pela cadeia permitiram a observação das diversas variáveis que influenciam a inserção das exportações no mercado europeu, em função do canal utilizado. Do ponto de vista da estrutura e objetivos da

empresa que deseja exportar suas flores, os canais analisados apresentam diferentes vantagens e desvantagens no que se refere à escolha do melhor canal para escoar sua produção.

Com relação ao **consórcio de exportação**, esse apresenta uma série de elementos altamente benéficos para

a inserção da cadeia no exterior. Alguns desses elementos tais como menor custo de exportação pela ausência do intermediário e autonomia quanto a estratégia comercial da empresa exportadora são inerentes à modalidade de exportação direta. Outros aspectos favoráveis relevantes que merecem ser ressaltados são a melhor capacidade de estimativa de produção por parte dos membros do consórcio e o menor período entre colheita e entrega no exterior. Por outro lado, esse canal apresenta como aspectos desfavoráveis a necessidade de uma maior dedicação por parte do exportador, e também o fato de requerer uma grande capacidade administrativa e comercial haja vista que o produtor se encarregará de todo o processo de exportação.

Na **ECE**, os principais aspectos favoráveis se revelam no menor esforço e dedicação exigidos do produtor tendo em vista que a ECE se responsabiliza por todas as etapas da exportação. Porém, essa intermediação se traduz em um aumento nos custos de exportação se comparado com o consórcio, sendo, no entanto, menor que na parceria com o **Veiling Holambra**.

No que se refere ao **Veiling Holambra** as vantagens proporcionadas por esse canal com relação à inserção da cadeia, na Europa, se apresentam principalmente pela sua credibilidade, nos mercados interno e externo, o que garante um melhor acesso dos produtos ao mercado europeu ao mesmo tempo em que oferece uma relativa segurança aos exportadores com relação aos pagamentos. Além disso, merece destaque o fato desse canal possuir um grande *mix* de produtos da floricultura, gerando uma preferência por parte de alguns importadores europeus, por causa das vantagens de importar vários produtos de um mesmo fornecedor. No entanto, o **Veiling** apresenta como aspectos desfavoráveis o fato de praticar taxas maiores que a das **ECE's**, e também as características de seu sistema logístico que apresenta uma maior possibilidade de danos à qualidade e durabilidade das flores tropicais exportadas.

Em todos os canais analisados percebeu-se que o aspecto colaborativo entre os agentes é de extrema importância para a obtenção de ganhos competitivos no mercado externo, sobretudo pelos ganhos de escala no volume de flores e também na maior eficiência no atendimento aos importadores.

A importância da colaboração entre os produtores a fim de agregar volume, é evidenciada, sobretudo, com relação aos custos de exportação. Nesse sentido, percebe-se uma especial importância quando se trata do frete aéreo, haja vista que ele representa o maior custo de exportação, e o seu custo por kilo pode ser reduzido em até 50%, em

função do aumento do peso da carga a ser transportada. Além disso, o aumento no volume exportado permite uma diluição dos custos de exportação fixos como despachante aduaneiro e a emissão de certificado fitossanitário de origem.

A heterogeneidade dos produtores com relação às suas características como volume de produção, nível de relacionamento colaborativo, capacidade gerencial, localização geográfica, entre outros fatores, impossibilita uma recomendação generalizada sobre o canal de exportação, que irá oferecer melhor inserção no exterior. Cabe ao produtor a escolha do canal que melhor se adequa ao seu perfil, necessidade e objetivos.

Tendo em vista os vários aspectos favoráveis apresentados pelos canais, verifica-se uma perspectiva altamente promissora para o setor, no que diz respeito ao aumento das exportações junto ao mercado europeu.

No entanto, o estudo também aponta a existência de gargalos, reais ou potenciais, que têm comprometido, ou podem vir a comprometer o desempenho dos canais na Europa, sendo imprescindível, portanto, que o setor dê maior atenção a esses pontos para solucionar os referidos obstáculos.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALICEWEB. Disponível em: <<http://aliceweb.mdic.gov.br>>. Acesso em: 21 mar. 2005.

ANEFALOS, L. C. **Modelo insumo-produto como instrumento de avaliação econômica da cadeia de suprimentos**: o caso da exportação de flores de corte. 2004. 210 f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura de Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2004.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. **Gestão de cadeias produtivas**: novos aportes teóricos e empíricos: (des)equilíbrio econômico & agronegócio. Viçosa: UFV; DER, 1999. 287 p.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logistical management**: the integrated supply chain process. New York: McGraw-Hill, 1996.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Treinamento em comércio exterior**. Brasília, DF: Senai-DF, 2003.

FAWCETT, S. E.; CLINTON, S. R. Enhancing logistics performance to improve to competitiveness of manufacturing

organizations. **Production and Inventory Management Journal**, [S.l.], v. 37, n. 1, p. 40-46, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IBRAFLO. **Plano estratégico para as exportações de flores e plantas ornamentais do Brasil**: relatório final. [S.l.], 2005.

IEL. CNA. SEBRAE. **Estudos sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**. Brasília, DF: IEL, 2000.

MOTOS, J. R.; PACHECO, M. M. Mercado internacional de flor y verdes de corte. **Revista Horticultura**, [S.l.], n. 181, dez. 2004.

OPITZ, R. As perspectivas para o mercado mundial de flores tropicais. In: SEMANA INTERNACIONAL DA

FRUTICULTURA, FLORICULTURA E AGROINDÚSTRIA, 12., 2005, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: UFCE, 2005. CD-ROM.

PEDROZA FILHO, M. X.; FAVERO, L. A. A competitividade da cadeia exportadora de flores tropicais de Pernambuco. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto, SP. **Anais...** Ribeirão Preto: FEARP/USP; PENSA/USP, 2005. CD-ROM.

PIGATTO, G. **Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica**. 2006. 239 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

SUZUKI, A. L. **Exportar e importar**: acredite nesta idéia: as práticas do comércio exterior ao alcance do pequeno e médio empresário. São Paulo: Maltese, 1995.