

CADEIA DE PRODUÇÃO DE ROSAS NA REGIÃO DE BARBACENA, ESTADO DE MINAS GERAIS¹

Cláudia Maria Miranda de Araújo Pereira²
Mário Raimundo Melo³
Pedro Bernardo Dias⁴

1 - INTRODUÇÃO

A floricultura envolve o cultivo de plantas ornamentais, flores de corte, plantas em vasos, produção de sementes, bulbos e mudas de árvores de grande porte. O complexo agroindustrial de flores necessita de tecnologias avançadas, conhecimento técnico do produtor e um sistema eficiente de distribuição e comercialização para ser competitivo.

Conforme Bongers (1995), o mercado de flores é muito rentável e interessante, porque é pouco explorado e trabalha com emoções. Entretanto, para se manter no mercado, é preciso ter criatividade e se estruturar de maneira muito profissional, porque a floricultura sofre a concorrência de produtos alternativos, como bolsas, perfumes e chocolates.

A floricultura desenvolve-se em pequenas áreas próximas a grandes centros consumidores, devido à natureza do produto, como flores cortadas, que necessitam de rápida comercialização, não havendo possibilidade de armazenamento para períodos longos, pois a durabilidade é de poucos dias (OLIVETTI; TAKAES; MATSUNAGA, 1994).

De acordo com Graça e Silva (1999), a floricultura é uma atividade que gera grande quantidade de empregos. Segundo Bongers (1995), a floricultura pode ser considerada uma das atividades mais interessantes para os pequenos agricultores por representar uma significativa fonte de receita, podendo gerar em torno de quinze a vinte empregos por hectare, sendo

que o seu faturamento por hectare é muito mais elevado do que o do arroz ou do feijão. Entretanto, é uma atividade mais refinada, mais técnica, que exige maior capacitação do produtor. A aparência do produto é fundamental, já que o produto final é a planta em si, comercializa-se a parte aérea inteira da planta. É preciso evitar pragas e doenças para que sua aparência fique perfeita.

Os principais estados produtores de flores são os Estados de São Paulo (70% da produção), Minas Gerais, Rio de Janeiro, Alagoas, Pernambuco, Bahia, Ceará, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. A atividade vem crescendo cerca de 20% ao ano (TOMÉ, 2004).

A floricultura de corte tem nas rosas a sua principal exploração no Estado de Minas Gerais, vindo em seguida as culturas de crisântemo, cravo, áster, gladiolo e produtos da floricultura silvestre. No Estado de Minas Gerais, são comercializadas 120 diferentes plantas ornamentais, destacando-se alguns arbustos, como azaléias, primaveras e dracenas, folhagens, plantas em vasos, como a violeta africana e a samambaia, e espécies arbóreas (SILVEIRA, 1993).

De acordo com Claro (1998), o Estado de Minas Gerais apresentou uma produção de 9.570.120 dúzias em 1995, destacando-se a região de Barbacena como um grande pólo produtor devido ao excelente clima que a região apresenta. Porém, em 1996, a quantidade produzida regrediu devido à falência da empresa *Brazil Flowers* que exportava rosas.

O setor de flores e plantas ornamentais experimenta os efeitos da globalização da economia, abertura de mercado e participação brasileira no MERCOSUL. A concorrência entre produtores e produtos tende a se acentuar, passando a exigir do setor o aprimoramento de questões como qualidade, padronização, organização e preços competitivos. A adoção de tecnologias de ponta, como a plasticultura e biotecnologia, e o gerenciamento são instrumentos importantes para aumentar a competitividade, pois, certamente,

¹Registrado no CCTC, IE-21/2006.

²Economista, Doutora, Professora, Titular do curso de mestrado em Administração da Universidade Presidente Antônio Carlos (MG). UNIPAC. (e-mail: claudiapereira@unipac.br).

³Administrador, Professor adjunto da Universidade Presidente Antônio Carlos (MG) e Superintendente de Ensino do Estado de Minas Gerais (e-mail: marioraimundo@unipac.br).

⁴Matemático, Professor auxiliar da Universidade Presidente Antônio Carlos (MG) (e-mail: araci.da@terra.com.br).

a concorrência induzirá à redução das margens de lucro em nível de produção (ARRUDA; MATSUNAGA; VALERO NETO, 1996).

Conforme Matsunaga; Okuyama; Bessa Júnior (1995), é preciso maior especialização no complexo agroindustrial de flores para se obter ganhos em escala de produção. Aliás, tal escala de produção, para alguns produtores de rosa, crisântemo, violeta e lírio da paz, já se aproxima dos sistemas de cultivo dos produtores norte-americanos. O setor expandir-se-á mais rapidamente se houver maior organização, investimento em tecnologia e em qualidade do produto, considerando a tendência de estabilidade da economia.

O produtor não pode ficar alheio às mudanças no mercado em que atua, e necessita utilizar ferramentas que o auxiliem na tomada de decisão visando o fechamento de bons negócios, redução dos custos e melhoria da qualidade (CAIXETA FILHO; SWAAY NETO; WAGEMAKER, 2000).

Esta pesquisa tem por objetivo analisar a cadeia de produção agroindustrial da rosa na região de Barbacena, Estado de Minas Gerais, por representar uma atividade tradicional e que contribui para o desenvolvimento agroindustrial da região gerando empregos, renda e turismo. Mais especificamente, pretende-se estudar uma amostra de produtores de rosas da região de Barbacena de forma a se obter variáveis que, analisadas sob a ótica da teoria dos custos de transação, indique caminhos eficientes e competitivos para que essa atividade obtenha êxito no mercado.

2 - MATERIAL E MÉTODOS

A capacidade de competitividade do *agribusiness* brasileiro está associada à capacidade de organização de estruturas hierárquicas eficientes, aliada ao aparato institucional e às organizações instaladas. O *agribusiness* pode ser tratado como um sistema coordenado por uma complexa estrutura de contratos entre agentes produtivos, logo ele é estudado sob a ótica das teorias de organização industrial, na medida em que procura articular os custos de transação com as estratégias competitivas das empresas (FARINA e ZYLBERSTAJN, 1994). Segundo Porter (1986), o conceito de competitividade envolve,

além da simples comparação de custos de produção, o sistema de comunicação e coordenação de atividades interfirmas.

A teoria dos custos de transação foi proposta inicialmente em 1937 por Coase na obra *"The nature of the firm"* (COASE, 1988). Na década de 1970, essa teoria foi mais trabalhada através das obras de Williamson (1985; 1989; 1993; 1996), North (1992) e outras obras e autores. Esses autores propuseram uma teoria da organização econômica que utiliza como base de análise a transação e como problema os contratos, ela visa uma minimização dos custos, tanto de produção quanto de transação.

Conforme Williamson (1985), os custos de transação podem ser definidos como os custos *ex-ante* de procurar, preparar, negociar e salvaguardar um contrato e os custos *ex-post* de monitoramento, ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas, ou seja, são os custos para conduzir o sistema econômico. De acordo com North (1992), o conjunto de instituições prevaletentes no ambiente em que a empresa está inserida irá afetar os custos de transação, influenciando, então, a eficiência dos mercados de produtos e fatores.

A Economia dos Custos de Transação (ECT), também denominada nova economia institucional, visa o estudo das transações como indutoras dos modos alternativos de organização da produção e governança, dentro de um arcabouço analítico institucional. Assim, conforme Jank (1996), se forma um quadro conceitual bastante realista para abordar a eficiência das relações contratuais entre os diferentes elos dos sistemas de *agribusiness*. Analisa-se a coordenação competitiva do sistema como um todo *vis-à-vis* o comportamento de consumidores intermediários e finais, permite avançar na definição das formas de organização mais adequadas, e muitos outros pontos freqüentemente negligenciados pela economia neoclássica tradicional.

De acordo com Williamson (1993), a eficiência comparativa dos modos alternativos de governança varia, por um lado, com o ambiente institucional, e por outro, com os atributos dos atores econômicos, fazendo-se, assim, a ligação entre a economia dos custos de transação e as instituições e organizações.

Para North (1992), os conceitos de ins-

tituições e organizações devem ser diferenciados. As instituições estão relacionadas ao conjunto de restrições formais, como constituições e leis, e a restrições informais que regulam o comportamento humano na sociedade, como costumes, convenções e tabus. Assim, dentro do ambiente institucional, se estabelecem as regras políticas, sociais e legais que formarão a base para o processo produtivo da economia. As organizações estão inseridas dentro do ambiente institucional e podem ser caracterizadas como grupos de indivíduos dedicados a alguma atividade executada com determinado fim.

A racionalidade limitada e o oportunismo são dois pressupostos comportamentais fundamentais para compreensão da nova economia das instituições. A racionalidade limitada se refere ao comportamento otimizador, ou seja, o agente econômico deseja otimizar, deseja ser racional, mas apenas conseguem sê-lo de maneira limitada. Logo, todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos devido à racionalidade limitada (ZYLBERSZTAJN, 1995). O oportunismo nada mais é que a busca do auto-interesse com avidéz (WILLIAMSON, 1985).

Segundo Williamson (1985), os três principais atributos das transações são: frequência e duração das transações, incerteza e especificidade dos ativos.

A frequência com que a transação é realizada influencia a complexidade da relação contratual, sendo que transações mais frequentes reduzem a possibilidade de comportamento oportunista, devido à ameaça de retaliação. A incerteza diz respeito ao desconhecimento de fatos futuros e da confiança ou não dos agentes na sua capacidade em prever tais fatos futuros, assim quanto maior a incerteza maior será o custo de transação. O fator risco associado à existência de possibilidades de oportunismo implica na adição de custos às transações que ocorrem via mercado, motivando a estruturação de formas alternativas de governança. A especificidade dos ativos é a característica mais importante e refere-se ao grau segundo o qual um ativo qualquer pode ser reempregado para usos alternativos por outros usuários, sem sacrifício do seu valor produtivo (WILLIAMSON, 1985).

Para Williamson (1996), ativos mais específicos estão associados a formas de dependência bilateral que irão implicar na estruturação de formas organizacionais apropriadas. Por-

tanto, dependendo do grau de especificidade que o ativo apresentar, as transações se darão via mercado, mista ou hierárquica.

As transações econômicas podem apresentar diferentes formas de serem utilizadas na organização dos sistemas de produção. Essas formas são conhecidas por formas organizacionais ou estruturas de governança. Conforme Williamson (1985), governança se refere à matriz institucional na qual a transação é definida. Há três formas ou estruturas alternativas de governança: mercado clássico, contratos híbridos e hierárquicos ou integração vertical.

Existe uma variedade de arranjos contratuais que provém das diferenças de atributos das transações reguladas por esses contratos (WILLIAMSON, 1985). As relações contratuais podem ser classificadas em contrato clássico, neoclássico e relacional (MACNEIL, 1978 citado por WILLIAMSON, 1985).

Segundo Zylbersztajn (1995), para a variável especificidade de ativos, podem-se encontrar três níveis, que são: ativos totalmente reutilizáveis, ativos altamente específicos (idiosincráticos) e um nível supostamente intermediário de especificidade. Já em termos de frequência, as transações podem ser recorrentes ou ocasionais.

Se os ativos forem totalmente reutilizáveis, ou seja, não específicos, e as transações forem ocasionais ou recorrentes o contrato será clássico. As estruturas de governança que ocorrem nesses casos serão regidas pelo mercado, que proporcionará incentivo. No caso de a transação não satisfazer uma das partes, simplesmente a penalização será a não repetição da transação com a decorrente perda de posição do fornecedor (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Se os ativos apresentarem especificidade intermediária ou forem muito específicos e as transações forem recorrentes, os contratos devem ser do tipo relacional, dando ênfase à necessidade de se lidar com os imprevistos decorrentes da incompletude contratual. A recorrência da transação permite que se recuperem eventuais custos de investimentos, permitindo a emergência de formas de governança unificadas, ou seja, via firma. Entretanto, essa forma de contrato é também compatível com estruturas bilaterais, externas à firma, e que podem vir acompanhadas de diferentes características, tais como as presentes em contratos de longo prazo e as-

sociações estratégicas baseadas em confiança mútua (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Se as transações são ocasionais e os ativos são de grau intermediário de especificidade ou altamente específicos, a forma contratual é neoclássica. A ocasionalidade pode permitir que o contrato original seja mantido como base para eventuais renegociações. Nesse caso, ambas as partes têm incentivos em comum para a consecução do contrato, que não pode ser realizado pelo mercado e nem justifica uma operação de controle bilateral, sendo mais interessante o controle trilateral, ou seja, mecanismos de arbitragem para solução de disputas (ZYLBERSZTAJN, 1995).

A variável incerteza é fundamental para o estudo dos sistemas agroindustriais. Essa variável é vista pela economia dos custos de transação como distúrbios exógenos que afetam as transações. Williamson (1989) considera que, para baixos níveis de especificidade dos ativos, as trocas de mercado não são afetadas pelo grau de incerteza, uma vez que as condições de troca podem ser renegociadas a custos baixos. Já para níveis intermediários de especificidade dos ativos tal situação é alterada, desde que se assuma que os esforços para adaptar o sistema após um dado choque, ou uma seqüência destes, não são negligíveis.

Os dados utilizados na pesquisa são primários, foram coletados através de entrevistas estruturadas na forma de questionário, que incluiu perguntas abertas e fechadas. As entrevistas foram feitas com os produtores de rosas de Barbacena e Alfredo Vasconcelos, que efetivamente se encontram na atividade, totalizando doze produtores. Esses produtores foram escolhidos de forma intencional, e não probabilística, seguindo o critério de acessibilidade e tipicidade, ou seja, da facilidade de acesso aos produtores e escolha dos mais representativos da atividade produtiva de rosas na região de Barbacena.

3 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 - Transações do Produtor de Rosas com à Indústria a Montante

Os tipos de transação mais relevantes adotadas pelas empresas rurais de rosas com os seus fornecedores de insumos, como fertilizan-

tes, corretivos do solo e pesticidas, e bens de capital, como máquinas em geral, tratores e equipamentos de irrigação, ocorrem para a totalidade dos entrevistados via mercado. Os preços dos insumos utilizados na produção de rosas são formados via mercado para 100% dos produtores, sendo que cerca de 66,7% conseguem negociar, informalmente, os preços dos insumos com seus fornecedores.

Pode-se constatar a existência de uma alta frequência das transações dos produtores de rosas com os fornecedores de insumos (Tabela 1).

Os preços praticados pelos fornecedores de insumos são considerados altos por todos os produtores de rosas. A maioria dos produtores, 91,7%, considera que as entregas dos insumos ocorrem dentro do prazo combinado, somente 8,3% dos produtores afirmaram que a entrega é feita com atraso. Todos os produtores alegaram que seus fornecedores de insumos dão prazo para que eles efetuem o pagamento.

Os tipos de veículos utilizados para levar os insumos comprados pelos produtores até as propriedades são caminhonetes, caminhões e veículos utilitários. Os fertilizantes e defensivos agrícolas são utilizados intensivamente por 91,7% dos produtores, os 8,3% restantes não os utilizam. A análise do solo é feita semestralmente por 66,6% dos produtores, anualmente por 16,7% e não é realizada por 16,7% dos produtores de rosas.

A maioria dos produtores, 83,3%, considera que a quantidade de fornecedores de insumos existentes no mercado é suficiente. Quando o produtor de rosas compra insumos, ele escolhe o vendedor motivado pela confiança na empresa, orientação técnica, melhor preço, financiamento e garantias do insumo que está comprando (Tabela 2).

Quanto à estratégia de marketing das empresas de insumos, pode-se relatar que a promoção dos insumos na forma de propaganda só é percebida por 41,7% dos produtores de rosas entrevistados. Para 58,3% dos produtores, os vendedores de insumos se preocupam em oferecer aos seus compradores treinamento, e o serviço pós-venda só é citado por 66,7% dos produtores. A qualidade dos insumos é considerada média por 75% dos produtores e 25% a consideram baixa. Segundo 83,3% dos

TABELA 1 - Frequência das Transações dos Produtores de Rosas com os Fornecedores de Insumos, 2003

Período	(em %)						
	Fertilizante. Org.	Fertilizante Inorg.	Corretivos solo	Pesticidas	Máq. em geral	Plástico	Madeira
Semanal	-	16,7	-	16,7	-	-	-
Quinzenal	-	-	-	33,3	-	-	-
Mensal	8,3	16,7	-	33,3	-	-	-
Quadrimestal	-	25	-	8,3	-	-	-
Semestral	33,3	25	25	8,3	-	-	-
Anual	58,4	8,3	66,7	8,3	8,3	100	70
Dois em dois anos	-	-	-	-	8,3	-	-
Cinco a dez anos	-	-	-	-	58,3	-	10
Vinte a trinta anos	-	-	-	-	16,7	-	10
Outros	-	8,3	8,3	-	8,3	-	10
Total	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 2 - Motivações para que o Produtor Escolha de quem Comprar os Insumos, Citações dos Produtores, 2003

Motivo da compra	Citações (%)
Confiança	91,7
Orientação técnica	91,7
Melhor preço	83,3
Financiamento	75,0
Garantias	58,3

Fonte: Dados da pesquisa.

produtores entrevistados, ao escolherem os insumos a serem utilizados, eles observam a marca, o *design* (estilo), a embalagem e a apresentação do insumo, apenas 16,7% dos produtores não se preocupam com esses aspectos, só desejam que o insumo seja eficiente. A conveniência e a praticidade dos insumos é preocupação de todos os produtores.

O sistema de preços para os insumos ocorre via mercado e é considerado satisfatório para 41,7% dos produtores, enquanto os outros 58,3% acham que esse sistema não é satisfatório.

A produção do próprio insumo pelo produtor de rosas é considerada impossível por todos eles, o único insumo possível de se produzir seriam as mudas, segundo 91,7% dos produtores, e nem as mudas para 8,3% dos produtores.

3.2 - Transações do Produtor de Rosas com o Agregado a Jusante da Cadeia Produtiva de Rosas

Quanto à distribuição do produto final,

pode-se constatar que cerca de 17% dos produtores somente produzem para o mercado atacadista, 41,5% dos produtores vendem seu produto para o mercado atacadista, uma média de 30% da produção, e, para o mercado varejista, em média 70% da produção. Em torno de 41,5% dos produtores só produzem para os varejistas.

O fornecimento para o mercado atacadista destina-se ao Estado do Rio de Janeiro e a um grande produtor da região que compra o produto de outros produtores para posteriormente exportá-lo. O mercado varejista engloba Barbacena, Juiz de Fora, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Brasília e Portugal.

Os contratos entre os produtores de rosas e os seus distribuidores, via de regra, são informais. Cerca de 50% dos produtores consideram na escolha de seus compradores o item confiança, 36% se baseiam no tempo de relacionamento, 14% na necessidade de escoamento de seu produto, por ser perecível, e também devido ao excesso de oferta em relação à demanda. A identidade dos agentes envolvidos nas transações dos produtores com seus comprado-

res, sejam atacadistas ou varejistas de flores, é considerada relevante para 91% dos produtores entrevistados.

A distribuição das rosas é realizada pelos próprios produtores. A frequência média em que ocorrem as transações é duas vezes por semana.

As datas comemorativas são consideradas épocas propícias para venda de rosas. Em primeiro lugar, se destacam o dia das mães e o dia dos namorados como as datas que mais vendem, em segundo lugar, o dia da mulher e o dia da secretária e, em terceiro lugar, o dia de finados.

Quanto à especificidade local, pode-se afirmar que 41,7% dos produtores consideram difícil a realocação dos ativos imobilizados, 50% dos produtores consideram não haver dificuldade de realocação desses ativos e 8,3% dos produtores não responderam.

No que diz respeito à distância da propriedade produtora de rosas até o local onde elas são comercializadas, a especificidade local é alta, já que as empresas rurais produtoras de rosas se localizam, em média, a 500km do Espírito Santo, a 280km do Rio de Janeiro, 160km de Belo Horizonte e 90km de Juiz de Fora (Tabela 3).

A maioria dos produtores (91,7%) considera que há grande quantidade de investimentos específicos tanto na produção de rosas quanto na sua venda, o que caracteriza uma alta especificidade física. Em 83,3% das propriedades em que existem os equipamentos de pulverização possuem barras específicas que auxiliam o funcionário na hora da aplicação dos defensivos. Em 75% das propriedades as estruturas cobertas, estufas e casa de vegetação são específicas para produção de rosas. A especificidade dos ativos físicos na venda das rosas também é alta (Tabela 4).

O armazenamento das rosas dentro da fazenda é feito em câmaras frias em 75% das propriedades, em água tratada com conservantes em 41,7% das propriedades, em água comum em 8,3% das propriedades e não é armazenado em 8,3% das propriedades. Vale notar que em algumas propriedades é utilizado mais de um modo de armazenamento.

A especificidade humana é alta na produção de rosas, segundo todos os produtores. A necessidade de se ter mão-de-obra com conhecimento específico sobre como produzir e manu-

sear as rosas é consenso entre todos os produtores.

Quanto à especificidade temporal, pode-se afirmar que a rosa pode ser produzida em qualquer época do ano fora de estufa para 67% dos produtores, mas eles consideram que nessas condições cai a produção no inverno e a qualidade do produto é inferior à do verão. Os outros 33% dos produtores consideram inviável produzir rosas fora de estufa. A produção de rosas em estufas é considerada ideal, de acordo com todos os produtores, em qualquer época do ano, havendo uma redução apenas da quantidade de rosas produzidas durante o inverno.

Cerca de 16,7% dos produtores produzem para compradores específicos, e se não conseguirem vender o seu produto para esses compradores conseguem vender para outro comprador sem perda do seu valor. Entretanto, a maioria dos produtores (83,3%) não produz seu produto para atender a compradores específicos. Logo, pode ser caracterizada uma baixa especificidade dedicada em relação à cadeia de rosas.

Quanto à especificidade relacionada à marca, pode-se constatar que é baixa. Esse fator pode ser explorado pelos produtores para aumentar sua competitividade no mercado, já que nenhum produtor utiliza uma marca para suas rosas e apenas 8,3% deles utilizam uma etiqueta na embalagem informando ao seu consumidor a origem do produto que comprou.

A produção de rosas envolve um grau alto de risco, dentre os fatores que geram esses riscos, cerca de 83,3% dos produtores destacaram o clima, 100% dos produtores se referiram a doenças e pragas e 91,7% citaram a desqualificação da mão-de-obra. Os produtores procuram reduzir esses riscos, eles contornam o clima através do uso de estufas, as doenças e as pragas através do uso de defensivos agrícolas, o risco da mão-de-obra desqualificada através do treinamento da mão-de-obra contratada ou procuram contratar pessoas que já possuem experiência na cultura da roseira.

Os maiores riscos envolvidos na venda da produção de rosas, considerados por ordem crescente de importância, se referem à alta perecibilidade do produto, inadimplência no mercado, custo alto do transporte e instabilidade da demanda. Para reduzir esses riscos, que significam perdas para os produtores, eles procuram contorná-los acondicionando o produto em câmaras

TABELA 3 - Destino da Produção de Rosas das Cidades de Barbacena e Alfredo Vasconcelos, Citações dos Produtores, 2003

Destino da produção de rosas	Citações dos produtores (%) ¹
Rio de Janeiro	58,3
Belo Horizonte	58,3
Juiz de Fora	25,0
Local	16,7
Espírito Santo	16,7
Outros	33,3

¹O somatório dos percentuais excede a 100%, uma vez que parte dos interrogados assinalou mais de uma opção.
Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 4 - Especificidade Física dos Ativos Envolvidos na Venda das Rosas, Citações dos Produtores, 2003

Ativos	Citações dos produtores (%)	
	São específicos	Não são específicos
Câmaras frias	83,3	16,7
Caminhões refrigerados	41,7	58,3
Carrinhos para transporte	16,7	83,3

Fonte: Dados da pesquisa.

frias e frigoríficos, efetuar a entrega imediata do produto durante a madrugada, embalando adequadamente as rosas em caixas com água e fazendo a colheita no momento certo. Quanto à inadimplência, alguns produtores a consideram incontornável e inevitável, mas mesmo assim procuram cortar o fornecimento do seu produto para os inadimplentes ou, então, negociam para não perder o cliente. Os produtores procuram contornar o risco do transporte utilizando caminhão refrigerado, embalagem adequada, assistência de seguradora, transporte noturno, alugando outro carro quando o carro que faz o transporte apresenta defeito e transportando em carro fechado. A instabilidade da demanda é enfrentada através de um bom relacionamento com os clientes e transações com quotas fixas da mercadoria.

Os produtores de rosas percebem que devem posicionar a sua empresa diante do mercado melhorando a qualidade e variedade do seu produto, trazendo inovações, procurando identificar o seu produto, buscando mercados novos e aumentando a produção de rosas com cabo longo.

Quanto ao ambiente institucional, existem legislações e normas do governo para regulamentar o mercado e a utilização dos insumos. Essas legislações e normas dizem respeito à devolução de embalagens vazias de defensivos,

utilização de equipamentos de proteção para mão-de-obra e receituário para compras, já que certos agrotóxicos poluem o ar. A produção de rosas é isenta de tributação e todos os produtores têm conhecimento disso.

As flores são distribuídas segundo a seguinte proporção: 61,6% para floriculturas, 19,2% para atacadistas, 7,5% para decoradores, 5,4% para funerárias, 4,2% para exportação e 2,1% para outros tipos de compradores.

O transporte do produto da fazenda até a chegada ao seu comprador distribuidor é de responsabilidade do produtor, segundo 91,7% das citações dos produtores, e da responsabilidade do comprador, de acordo com 8,3% das citações. Durante o transporte, o produto é acondicionado em pacote de papelão e quando é para exportação é em caixa para mercado externo.

A maioria dos produtores de rosas pesquisados, cerca de 91,7%, não se filiou a nenhuma associação para lhes ajudar na cultura de rosas, seja na compra de insumos, produção de rosas ou na venda do produto.

4 - CONCLUSÕES

Na cadeia produtiva da rosa verificou-se a presença de contratos informais, ou seja, sem valor legal. De acordo com os atributos das

transações, especificidade dos ativos, frequência das transações e incerteza, pode-se verificar que, nas transações dos produtores de rosas com a indústria a montante, os contratos são do tipo relacional, uma vez que as transações são de frequência recorrente e os ativos envolvidos são mistos. A forma de governança é do tipo bilateral, já que nesses contratos há uma periódica administração da transação com conhecimento dos produtores e dos vendedores de insumos. O contrato é fruto do relacionamento das partes ao longo do tempo. A maioria dos produtores escolhe o seu fornecedor de insumos respaldados na confiança adquirida ao longo do tempo na empresa que está vendendo, na orientação técnica oferecida pelas empresas, nos preços de insumos oferecidos, na forma de financiamento dos insumos oferecidos e nas garantias dadas pelas empresas fornecedoras dos insumos.

Os contratos que existem nas transações dos produtores com seus compradores, atacadistas e varejistas são também informais e do tipo relacional e a estrutura de governança é bilateral. As transações são recorrentes e, por isso, itens como confiança e tempo de relacionamento são muito relevantes quando os produtores estabelecem transações com seus compradores. A identidade dos agentes é importante, uma vez que esse fator diminui os riscos envolvidos na transação, já que possibilita diminuir a inadimplência dos compradores. O bom relacionamento entre produtores e clientes contorna um pouco da instabilidade da demanda, sendo fonte de informações para que o produtor possa suprir o mercado com um produto com as qualidade e quantidade demandadas.

As legislações e normas que existem para regulamentar o mercado de rosas dizem respeito à utilização dos insumos, já que a devo-

lução das embalagens vazias de defensivos é obrigatória, assim como a utilização de equipamentos de proteção da mão-de-obra e o recetário para compras, pois os agrotóxicos poluem o ar. Pode-se agregar também a isenção da tributação no processo produtivo das rosas. O melhoramento genético das espécies de rosas só é realizado, segundo os produtores, pelas empresas privadas que fazem a patente das novas espécies, mas são apropriadas pelos produtores de maneira informal. Assim, pode-se constatar que a atividade produtiva de rosas necessita do empenho das instituições públicas no sentido de pesquisa efetiva de novas espécies de rosas, assim como de pesquisa sobre insumos mais eficientes para a cultura da roseira, o que a tornaria mais competitiva no mercado.

A carência entre produtores de rosas de uma organização nos moldes de associação é evidente. Para os produtores, uma associação poderia efetuar ações no sentido de melhorar a organização da cadeia produtiva das rosas através da negociação do preço dos insumos, negociação da venda do produto final, seja para o mercado interno ou externo, divulgação do produto, organização da produção, melhoria da qualidade do produto, melhoria da qualidade dos defensivos, utilização do CEASA com disponibilidade de câmara fria, criação de transporte conjunto, criação de depósito e apoio financeiro e jurídico.

Portanto, os produtores de rosas consideram importante trabalhar estratégias de *marketing* para se tornarem mais competitivos no mercado. Para isso, sugerem a estratégia de preços mais competitivos, melhoria na qualidade do produto, pontos de comercialização do produto mais acessíveis, como os supermercados, e uma estratégia de promoção, ou seja, divulgação do produto associando-o à sua origem.

LITERATURA CITADA

- ARRUDA, S. T.; MATSUNAGA, M.; VALERO NETO, J. Sistema de cultivo e custos de produção do crisântemo de vaso. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 31-38, abr. 1996.
- BONGERS, F. J. A economia das flores. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 9, p. 1-4, set. 1995.
- CAIXETA FILHO, J. V.; SWAAY NETO, J. M. V.; WAGEMAKER, A. de P. Otimização do planejamento de produção e da comercialização de lírios. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 38., 2000, Rio de Janeiro, **Anais...** CD-ROM.
- CLARO, D. P. **Análise do complexo agroindustrial das flores do Brasil**. 1998. 103 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras.

COASE, R. H. The nature of the firm. In: _____. **The firm, the market and law**. Chicago: University of Chicago, 1988. Cap. 2, p. 33-55.

FARINA, E. M. M.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. Costa Rica: IICA, 1994. 63 p.

GRAÇA, L. R.; SILVA, G. M. B. Produção de flores e plantas ornamentais: custos e rentabilidade de algumas espécies na região de Curitiba. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 37., 1999, Foz do Iguaçu, **Anais...** CD-ROM.

JANK, M. S. **Competitividade do agribusiness brasileiro**: discussão teórica e evidências no sistema carnes. 1996. 195 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

MATSUNAGA, M.; OKUYAMA, M. H; BESSA JUNIOR, A. Cultivo em estufa de rosa cortada: custos e rentabilidade. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 25, n. 8, p. 49-58, ago. 1995.

NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1992. 38 p.

OLIVETTI, M. P. A.; TAKAES, M.; MATSUNAGA, M. Perfil da produção das principais flores de corte no estado de São Paulo. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 24, n. 7, p. 31-54, jul. 1994.

PORTER, M. E. **Competition in global industries**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 1986. 581 p.

SILVEIRA, R. B. de A. **Floricultura no Brasil**. UESB, 1993. Disponível em: <<http://www.uesb.br/flower/flor-brasil.html>>. Acesso em: 14 maio 2002.

TOMÉ, L. M. **Avaliação do desempenho logístico-operacional de empresas no setor da floricultura**: um estudo de caso no Ceará. 2004. 163 p. Tese (Mestrado em Engenharia de Transportes) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free, 1985. 450 p.

_____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University, 1996. 429 p.

_____. Transaction cost economics. In: SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R. D. (Eds.). **Handbook of industrial organization**. Amsterdam: Elsevier Science, 1989. v. 1, p. 135-182.

_____. Transaction cost economics and organization theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**, v. 2, p. 107-156, 1993.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese (Livre Docência em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

CADEIA DE PRODUÇÃO DE ROSAS NA REGIÃO DE BARBACENA, ESTADO DE MINAS GERAIS

RESUMO: O objetivo desta pesquisa é analisar a cadeia de produção agroindustrial de rosas na região de Barbacena, Estado de Minas Gerais, por representar uma atividade tradicional, que contribui para o desenvolvimento regional. O aparato metodológico utilizado é a Nova Economia das Instituições. Verificou-se que nas transações dos produtores de rosas com a indústria a montante e com os agentes a jusante são encontrados contratos relacionais, informais, e a forma de governança é do tipo

bilateral. Pode-se concluir que a introdução de associações de produtores e a implementação de estratégias de marketing ajudariam a aumentar a competitividade dos produtores no mercado.

Palavras-chave: *rosas, custos de transação, governança, especificidade.*

**THE ROSE SUPPLY CHAIN IN THE BARBACENA REGION,
MINAS GERAIS STATE, BRAZIL**

ABSTRACT: *The purpose of this research is to analyze the agro-industrial supply chain of roses in the region of Barbacena, Minas Gerais state, inasmuch as it represents a traditional activity that promotes regional development. To that end, the New Institutional Economics framework was our analytical starting point. The presence of relational and informal contracting of bilateral governance was verified in the transactions between rose producers and both the downstream industry and upstream agents. The main conclusion is that the creation of producers' associations and the implementation of marketing strategies would help enhance producers' competitiveness.*

Key-words: *roses, transaction costs, governance, specificity.*

Recebido em 31/03/06. Liberado para publicação em 05/06/06.