

Sobre o Novo Comportamento para os Diversos Agentes da Cadeia de Flores em um Mercado de Oferta

AUGUSTO AKI¹

¹ Bluman Bureau Brasil - Pancho Verde, Estrada do Fundão, 13825-000, Holambra (SP)

Em ano de Copa do Mundo é difícil não associar o que analisamos com aquilo que assistimos em uma partida de futebol. No futebol moderno, vivenciamos uma mudança do artístico para o físico. Se nos anos 50 e 60 tínhamos craques em grande quantidade nos ataques, hoje prevalece a robustez das marcações. Podemos sentir isso também nas flores. Se antes a produção era artesanal, hoje ela somente obtém lucro a partir da escala ou da extrema especialização.

Antigamente os campeonatos de futebol eram pequenos; os jogadores, em sua grande maioria, não faziam fortunas e o ganho médio era homogêneo. Ser jogador nem era assim uma coisa tão respeitável para 99,9% dos atletas. Os times tinham 11 jogadores titulares e esse era o grupo que atravessava todo o campeonato, todo mundo sabia de cor as escalações. Hoje em dia, o futebol é um grande negócio. Os jogadores trocam de time, de país e de continente com grande naturalidade. Em cada time, o técnico trabalha com um grupo de tituláveis que pode chegar a 20 jogadores.

Conosco aconteceu algo parecido. Na produção tínhamos certos produtores que vinham de certas regiões (em sua grande parte da região de São Paulo e Rio de Janeiro). No varejo, tínhamos floriculturas que eram as mais tradicionais em cada capital de estado, mais algumas nas demais cidades do país e quase sempre nem encontrávamos lojas em

cidades menores. Hoje em dia, a produção se alastrou por todo o país e no varejo temos sérios problemas com a venda informal, que desvaloriza o produto, e com os supermercados que trabalham em massa com o que há de pior no mercado. O número de agentes aumentou exponencialmente em todos os setores e hoje poucas pessoas têm uma visão abrangente (como se tinha no passado) do que realmente está acontecendo e da estratégia correta. No passado, com uma aliança entre um produtor e um florista de expressão, poderíamos ter a resposta para quase todos os problemas, hoje isso não é tão fácil assim. Além disso, pelo grande número de agentes torna-se muito mais difícil a mobilização para realizar algo em comum.

Na produção, onde há uma melhor organização, muitas são as reuniões, profundas são as conclusões e estéreis são as ações. No varejo, ninguém trabalha com ninguém e todos criticam os demais. Na área acadêmica, observa-se tudo com a distância de quem se protege na falta de apoio para divulgar e aprofundar seu trabalho.

No futebol moderno, dizem os especialistas, o segredo é a ocupação de espaços. Os atacantes devem movimentar-se constantemente para "criar" espaços e os defensores devem compor um bloco homogêneo no campo para que todos os espaços estejam cobertos. Ademais, os setores de defesa-meio-ataque devem estar devidamente relacionados

para que não se criem "buracos". Nas flores estamos fazendo tudo ao contrário. Na área de insumos temos a produção de mudas expandindo-se por todo o país sem um critério global lógico. Todas as variedades são vendidas para todas as regiões. É um excelente negócio no momento, mas o que acarretará no futuro? Claro que como empreendedores essas empresas estão naturalmente explorando suas oportunidades, mas fomentar o conflito não me parece uma coisa muito inteligente (mais à frente dou algumas idéias de como isso poderia ser feito de maneira diferente).

Na produção, vemos grande quantidade de produtos sendo jogados fora e o produtor tentando roubar espaço de outros produtores. As condições comerciais sadias necessárias para o adequado desenvolvimento da relação produtor-atacado foram para o brejo. A formação de preço está prejudicada, a qualidade do produto e do transporte é coisa secundária, a venda em consignação é uma prática usada em larga escala, os prazos de pagamento são atividades do zodíaco e o recebimento é uma coisa tão incerta quanto as previsões meteorológicas. Dizem que é quando se está na cama de hospital que se passa a acreditar em Deus. Isto lembra muito a nossa situação, pois todos estão atrás de uma situação milagrosa, enquanto a defesa fica lá atrás, o meio de campo está vazio e o nosso ataque está isolado.

Há uma frase que uso na abertura das palestras e que gosto muito: "A vida ensina, uma palestra faz pensar". Não sou eu com meus oito anos de mercado que vou dizer sobre o que realmente está certo ou errado e sei que cada vez que alguém se aventura a fazê-lo é rapidamente criticado. Nem por isso me eximo de dar minha opinião a respeito. Uma vez que não sou produtor, florista ou pesquisador, não tenho nem a profundidade das dificuldades que cada um passa e tampouco os paradigmas que já estão fixados

em suas cabeças e os impedem de resolver essas dificuldades.

Na área acadêmica vejo um distanciamento grotesco entre o estudante e o conhecimento de mercado. Saber sobre informática, marketing e administração são coisas básicas de qualquer grade curricular, porém muito pouco disso é dado aos nossos futuros engenheiros. Talvez um programa que considerasse o depoimento de produtores já no mercado, mesclando aqueles que obtiveram sucesso e aqueles que estão em dificuldades, contribuísse em grande parte para trazer experiências. Se levássemos atacadistas, pessoas da comercialização e floristas, poderíamos mostrar um cenário completo para que o próprio estudante desenvolvesse seu discernimento a respeito do que deve ser feito.

Na área de pesquisa, temos o maior exemplo de esterilidade possível (e eu sei que vou ser condenado pelo resto da minha vida por dizer isto). No mercado atual, nunca precisamos tanto de novos lançamentos e de novas técnicas de pós-colheita. Nunca a produtividade esteve tão em alta. Bom, a pesquisa não tem apoio, ela não tem verbas. O produtor, via de regra, costuma testar e desenvolver suas novidades sozinho, tendo todos os custos de aprendizado, mas guardando para si os segredos de produção. Eu sei de pesquisador que tem consigo um enorme patrimônio genético em plantas e flores e que considera isso como sua aposentadoria. No filme MIB - Men in Black, uma ficção que tratava de dois policiais às voltas com alienígenas, em certo ponto um novo recruta é introduzido à equipe e fica extasiado com toda estrutura que aquela instituição tinha e como se mantinha oculta para o resto da sociedade. A resposta dada pelo seu anfitrião era que, ao estar em contato com alienígenas, eles também passaram a ter contato com novas tecnologias e a partir daí as exploraram comercialmente através de patentes. É uma

coisa muito louca, mas que pode ser uma saída. Tudo bem que no Brasil a questão de patentes seja complicada, mas tenho visto mudanças. Seria totalmente loucura se procurássemos as grandes empresas internacionais de desenvolvimento para firmar convênios nos quais os centros de pesquisa no Brasil trabalhariam para "tropi-calizar" as novas variedades e mesmo acompanhar tecnicamente a implantação e o desenvolvimento das demais. Não seriam os centros de pesquisa os potenciais auditores técnicos que essas empresas precisam?

Na parte de fornecimento de mudas e sementes, talvez o setor de maior crescimento dos últimos anos, não vejo nenhuma preocupação em criar mercado para que as mudas sejam posteriormente vendidas quando adultas. Será que ninguém percebe que o simples aumento de produção somente levará ao caos total? Na Holanda esse segmento é forte pela integração que tem com o consumidor final, detectando suas tendências e até mesmo tentando criá-las. Os produtos são criados e apresentados do ponto de vista do consumidor final, mostrando quais são os benefícios que estão sendo oferecidos com aquela novidade e, depois, é feito um acompanhamento de mercado para verificar seu real desempenho. Além disso, investe-se em marketing para sua divulgação e promoção. Se me lembro bem, de 5.000 variedades novas testadas a cada ano, somente umas 100 são lançadas e, provavelmente, umas três se firmam realmente com sucesso. Daí dá para imaginar o custo de inventarmos tudo isso aqui e, ao mesmo tempo, perceber a oportunidade de convencer-lhes a tentar testar as demais variedades não aproveitadas lá, o que nem sempre significa "lixo" e sim peculiaridades de consumo local, uma vez que o custo maior já foi feito.

Na produção tivemos alguns capítulos interessantes nos últimos anos. No começo era o canibalismo, onde cada produtor ataca-

va seu companheiro para vender seu produto. Depois veio a concentração na qual todos trabalhavam para atender juntos uma demanda crescente. Depois veio a crise com o surgimento de novos focos de produção e da ruptura das grandes estruturas de comercialização. Nesse intervalo, é particularmente interessante observar o surgimento desses novos focos de produção. A experiência mostra que, geralmente, eles surgem como uma idéia governamental, em algum estado do sul ou do nordeste. E, como tudo que vem de cima, muitas vezes temos muito barulho e pouca combustão. Quando começam, os primeiros problemas são a tecnologia e o financiamento, áreas que os governos estaduais conseguem ajudar mais. Em seguida, vem o dilema dos comerciantes. Apesar de inicialmente incentivados pelos atacadistas, transformam-se em meras opções de preço nas datas de pico, sendo mantidos vivos como "produtores de estimação". Se não quebram, acabam se organizando e constituindo uma nova associação que tenta, então, procurar saídas para a situação. Nesse capítulo morrem outros 80%, pois as associações não superam essas dificuldades e, além disso, seus diretores são produtores também e precisam sobreviver.

A boa novidade que tenho observado é que, pela primeira vez, temos notícias de exemplos de iniciativas aparentemente bem sucedidas. Posso citar o pessoal de Joinville (SC), da Aflord (na região da Dutra/SP) e a nova associação de produtores em Holambra. É difícil tornar realidade aquilo que é novo, mas depois que alguns conseguem, podemos ter uma "boiada". Nesse sentido, o exemplo dado pela criação do terminal de vendas em Campinas foi maravilhoso.

Talvez os capítulos seguintes desta história seja a multiplicação dessa experiência para mais outros três ou quatro pontos regionais e a formação de uma base representativa para resolver os nossos principais problemas.

Sim, porque toda teoria que temos hoje sobre o que é o nosso mercado nasceu da produção. Todos que conheço que se aventuram a falar sobre o assunto (como um todo) têm origem na produção (inclusive eu). Chamo isso de miopia de mercado, pois nunca consideramos realmente a opinião do varejo quando fazemos nossos diagnósticos e dizemos quais serão as tendências ou determinamos quais são as melhores saídas. Isto é mérito do setor produtivo que sempre esteve disposto a sentar para discutir o assunto e um pouco culpa do próprio varejo que nunca se entende. Devido a isto, que ninguém se engane, parte da conta da redenção de nosso varejo será paga pela produção.

Uma última preocupação para o setor produtivo, que provavelmente viveremos nos próximos anos, é que, depois de resolvida a primeira etapa da questão da comercialização, veremos que a produção crescerá mais rapidamente que a demanda, como sempre aconteceu, e aí a união desses novos centros poderá correr riscos. Se a solução inicial permitiu que esses centros emergentes resolvessem o entrave que pode fazer deslanchar a produção local, poucos estão preparados para seu sucesso. É preciso manter sempre em mente que, apesar de criados e pertencentes a produtores, esses centros são locais que têm o cliente como objeto final e seus interesse devem prevalecer (o que geralmente enfrenta dificuldades). Além disso, esses centros não devem negligenciar sua visão daquilo que o atacadista lhe traz, e sim olhar sobre seu cliente direto para saber com antecedência como se portar diante das mudanças que ainda estão por vir. Esse trabalho custa dinheiro, é incerto e pouco produtivo, porém insubstituível.

Na parte do atacado observamos que, nos últimos anos, muitos investimentos foram feitos para solidificar posições assim como para o acesso mais direto ao consumidor final. Ainda me lembro dos encontros de

floristas que realizamos em 91, 92 e 93, nos quais o acesso aos produtos era a principal preocupação do varejo. Hoje a reclamação é inversa, questiona-se a invasão de produtos em todas as localidades do país. São produtores que vendem direto aos consumidores, atacadistas que liquidam suas cargas em praças e ambulantes por toda parte. A qualidade então nem se fala. Quando os atacadistas começaram a fazer grandes investimentos em 94, 95 e 96, seja em caminhões, seja em novos barracões (Cash Carry) e outros, nunca imaginaram que a queda de preço e o aumento da inadimplência fossem causar tantos problemas como os que vivem agora. As mudanças de mercado obrigaram-nos a colocar mais dinheiro em capital de giro (no contas a receber) e o caixa para amortização dos investimentos sumiu. Em sua grande maioria, estão com dificuldades financeiras. Se somarmos a isso todo o problema ainda oculto nas dívidas das floriculturas para os atacadistas podemos estar sentados sobre uma bomba atômica de dimensões assustadoras. Há quem diga que realmente estamos em um mercado novo e que muitas empresas na produção, no atacado e no varejo não vão se adaptar e quebrarão. Este é o custo da mudança. Mas se supusermos que isso representa 30% das empresas de cada setor e se formos levantar o quanto elas devem hoje, podemos apostar que temos um mico do tamanho de 100 milhões de reais para estourar.

No varejo temos a origem de tudo. Em todas as pesquisas que fizemos sobre o varejo sempre ficou a imagem de um negócio informal e mal preparado (claro que há exceções). Por exigir pouco investimento, atrai toda sorte de pessoas, de desempregados a aposentados, o que contribui para que a média de qualificação caia a cada dia. Seus concorrentes são franquias e grandes magazines que jogam o jogo do varejo como ninguém. A alta concorrência com os informais e a baixa

qualidade do serviço não permitem margens que possibilitem seu desenvolvimento e cria um círculo vicioso tipo Tostines: "não vende porque é mal trabalhado ou é mal trabalhado porque não vende". A produção precisa intervir aqui. Não estamos mais naquela época em que a preocupação era unir a produção para falar em bloco com um varejo unido e acharmos juntos uma grande saída. Hoje, uma pequena associação deve selecionar alguns atacadistas que por sua vez selecionarão seus melhores clientes e este pequeno grupo sim fará acontecer. Vão investir juntos nas lojas, criando vínculos comerciais, farão promoções conjuntas, terão metas comerciais e fa-

rão uma troca intensa de informações. É o que chamamos de microcadeiras, ou seja, pequenas soluções que resolvem grandes problemas.

Gente, conversando com algumas lideranças do setor de pesquisa senti vontade de dizer-lhes isto. Já expliquei que não sou o dono da verdade e sei que quando alguém se manifesta está mais sujeito a condenações que elogios, mas considero muito importante que o setor acadêmico (pesquisadores e estudantes) aproxime-se um pouco mais da realidade dos demais setores para que, em conjunto, possamos fazer um verdadeiro gol de placa.