

UM DIAGNÓSTICO DO AGREGADO DA PRODUÇÃO DE FLORES DO BRASIL¹

DANNY PIMENTEL CLARO²; ANTÔNIO CARLOS DOS SANTOS³
e PRISCILA BORIN DE OLIVEIRA CLARO⁴

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo fornecer um diagnóstico do Agregado da Produção do Complexo Agroindustrial das Flores (CAF) do Agronegócio Brasileiro, sob a ótica da *Commodity System Approach* (CSA). Mais especificamente, descreveram-se as peculiaridades e os arranjos do CAF. Pela sua análise, considera-se que este é um complexo promissor em face da infinidade de espécies cultivadas e da estabilização da moeda. Existem limitações para o desenvolvimento que podem ser resolvidas mediante melhor coordenação com os outros agregados: do fornecimento e da distribuição.

Palavras-chave: Complexo Agroindustrial de Flores, Agronegócio.

ABSTRACT

Diagnosis of the flower production stage in Brazil

This article aims to provide a diagnosis the production aggregate of the flower agroindustrial complex of the Brazilian Agribusiness under the optics of Commodity System Approach (CSA). More

specifically, to evaluate the potentialities of this production aggregate, consisting of flower growers. For the analysis, it is considered that this is a promising aggregate due to the infinity of cultivated species and the improving of the economic situation. There are limitations for the development that can be worked out through a better coordination between the one and other aggregates: supplier and distribution.

Key-words: Supply Chain of Flowers.

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das organizações produtivas caracteriza-se pela busca constante de adequação às demandas atuais dos mercados consumidores. O estreitamento do relacionamento “empresa-cliente” é atualmente potencializado por regras poderosas de mercado que, por muitas vezes, tem ultrapassado fronteiras, ideologias e a própria cultura de diversas nações. Essa realidade instiga o estudo das potencialidades das organizações produtivas, de forma isolada ou em grupo (cadeia), diante das ameaças dos concorrentes mundiais e, de modo especial, na identificação de oportunidades do ambiente empresarial, visando, fundamentalmente, à sobrevivência e à manutenção da capacidade de atender às necessidades dos seus clientes.

¹ Artigo que tem por base a dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras (UFLA), pelo primeiro autor, para a obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas Rurais.

² Doutorando pela Wageningen University and Research Centre. Mestre em Administração de Empresas Rurais pelo Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras. Engenheiro Agrônomo. danny.pimentelclaro@alg.bk.wag-ur.nl

³ Professor Assistente da Universidade Federal de Lavras, Doutor em Administração – FEA/USP.

⁴ Mestranda em Administração e Meio Ambiente pela Wageningen University and Research Centre. Bacharel em Administração de Empresas, Universidade Federal de Lavras.

A produção de flores possui enorme potencial para o agronegócio brasileiro, em vista de diversos fatores. Dentre eles, destacam-se a inerente biodiversidade brasileira, a amplitude de climas e solos, que possibilitam os cultivos de várias espécies, bem como a especificidade do produto e o mercado cativo que esse apresenta. A expansão da produção de flores brasileira, porém, ainda necessita vencer barreiras, tal como a má coordenação entre produtores e distribuidores, tanto atacadistas como varejistas. Atualmente, o mercado interno de flores sofre concorrência de produtos alternativos como bolsas, perfumes e chocolates (AKI, 1994), num sinal evidente de que há necessidade de se estruturar mais profissionalmente.

Embora existam barreiras e concorrentes, a potencialidade de “florir” o emocional dos consumidores é enorme, desde que se trabalhe coordenadamente nesse ramo do agronegócio. Nesse sentido, uma visão de tal mercado sob a ótica sistêmica é essencial para que se possa identificar e avaliar suas potencialidades e limitações.

Ante esse contexto, o presente artigo pretende apresentar um diagnóstico do Agregado da Produção do Complexo Agroindustrial das Flores (CAF), com base na visão sistêmica de análise. Este diagnóstico tem o intuito de disponibilizar valiosas informações do agregado da produção para pessoas envolvidas, direta e indiretamente, com o CAF. No primeiro tópico dos resultados, pretende-se expor uma representação genérica do fluxo do produto, apresentando os arranjos organizacionais do CAF, que norteará o diagnóstico e as considerações finais do CAF. No segundo tópico dos resultados, realiza-se uma detalhada descrição do agregado da produção. Finalmente, efetuam-se algumas considerações a respeito desse agregado e suas implicações para o CAF.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

A Compreensão do Agribusiness

Segundo a literatura, o *agribusiness* tem suas origens a partir de duas diferentes correntes. Uma delas tem enfoque nos sistemas de *commodities* ou sistema de complexos agroindustriais - *Commodity System Approach* (CSA) - que teve, em Harvard,

como pioneiros, os autores DAVIS & GOLDBERG (1957). A outra corrente baseia-se na escola francesa de organização industrial, de acordo com Lauret e Morvan, citados por ZYLBERSZTAJN (1995), os quais o introduziram através do conceito de Cadeia Agroalimentar (*filière*). Os conceitos apresentados por ambas as vertentes teóricas, apesar das diferenças de origem e de aporte teórico, possuem diversos pontos de tangência.

Desde as publicações dos trabalhos de DAVIS & GOLDBERG (1957) e GOLDBERG (1968), as interações das indústrias de insumos, produção agropecuária, indústria de alimentos e sistema de distribuição não mais podem ser ignoradas. Assim como sugerido por ARAUJO et al. (1990) e ZYLBERSZTAJN (1995), a descrição e o estudo de sistemas agroindustriais são considerados como ótima ferramenta de gestão de ampla aplicabilidade, desde o desenho de políticas públicas e organização de empresas, até a formulação de estratégias de cooperativas e de firmas.

DAVIS & GOLDBERG (1957) propuseram, mediante seu trabalho seminal, o conceito de sistemas de complexos agroindustriais (*agribusiness*), dando origem a um método de análise que muito tem sido utilizado por diversos autores no mundo inteiro. O sucesso desse novo conceito deveu-se a diversos fatores; entre eles, sobressaem a sua natureza aplicada e o sucesso das previsões de tendências indicadas. A proposta de GOLDBERG (1968) fundamenta o Programa de *Agribusiness* de Harvard, onde a empresa deve perceber-se inserida em um sistema em que sua sobrevivência depende da saúde daquele, fundamentando esse enfoque na visão sistêmica, o que trouxe resultados positivos ao processo de planejamento estratégico das grandes corporações. A definição de CSA consiste no seguinte:

“engloba todos os participantes envolvidos na produção, processamento e marketing de um produto específico. Inclui o suprimento das fazendas, as fazendas, operações de estocagens, processamento, atacado e varejo envolvidos em um fluxo desde o insumo até o consumidor final. Inclui as instituições que afetam e coordenam os estágios sucessivos do fluxo do produto, tais como Governo, associações e mercados futuros” (GOLDBERG, 1968).

3. MÉTODO

Basicamente, a pesquisa se classifica como documental (GODOY, 1995) e, adicionalmente, com fundamento na classificação apresentada por GIL (1995) e MATTAR (1994), o presente diagnóstico classifica-se como conclusivo-descritivo, uma vez que possui os objetivos bem definidos. A natureza das variáveis levantadas foi do tipo qualitativa e o objeto de estudo foi o Complexo Agroindustrial das Flores na forma do agregado da produção. As variáveis se resumem em relevantes informações que suportaram a elaboração do diagnóstico: particularidades da produção de flores do Brasil, fatos que marcaram o desenvolvimento do agregado da produção e regiões produtoras e suas características.

Utilizaram-se dados secundários e primários na dissertação de mestrado de um dos autores: CLARO (1998). Coletaram-se os secundários junto às literaturas (revistas científicas, livros, jornais e boletins), associações, instituições de pesquisa e universidades envolvidas no CAF, e os primários por meio de entrevistas semi-estruturadas com produtores, (1) ex-Diretor da Brazil Flowers, (2) Gerentes do Veiling Holambra e (1) técnico do IEA. Para este artigo, os dados primários balizaram o diagnóstico e foram, por diversas vezes, suportados por citações. A análise foi descritiva e o diagnóstico, embasado na visão sistêmica.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

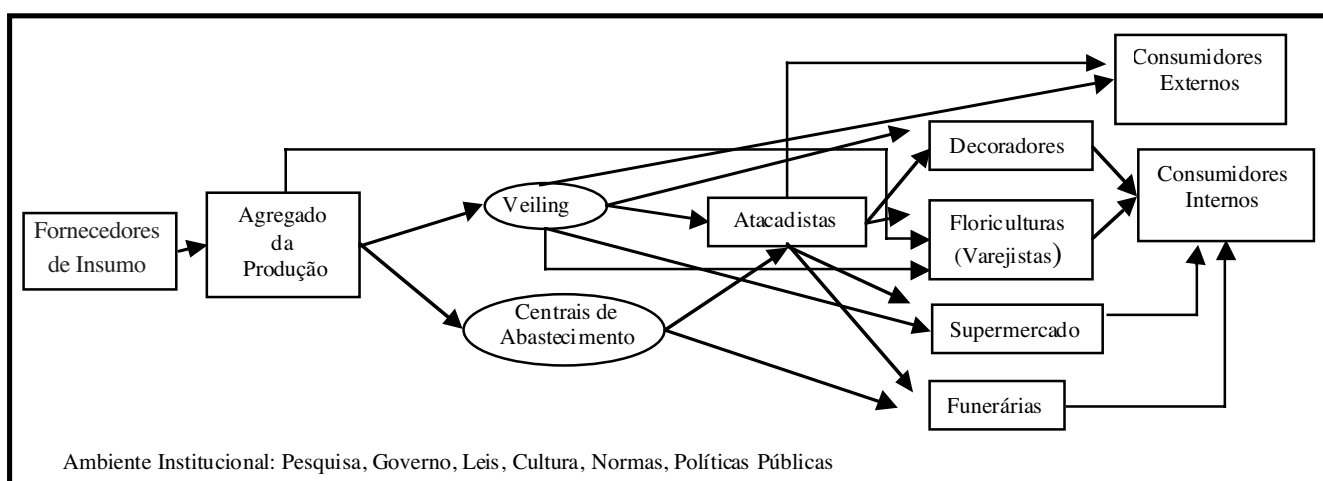
4.1. O complexo agroindustrial das flores do Brasil

Neste tópico, foi trabalhado o complexo agroindustrial das flores na forma de seus componentes agregados, com base na visão sistêmica da teoria de complexos agroindustriais. Sendo assim, tem-se os fornecedores de insumos (Agregado I), os produtores rurais (Agregado II) e os distribuidores atacadistas e varejistas (Agregado III).

Na Figura 1, encontra-se o fluxograma do CAF do Brasil, que facilitará a compreensão de seu funcionamento como um todo. Através dele, ficam claros os arranjos organizacionais do CAF, o que permitiu a realização do diagnóstico do agregado da produção de modo mais sistemático.

O ambiente institucional influencia todos os atores do CAF, desde o fornecimento de insumo até os consumidores finais. O agregado dos fornecedores de insumos é formado por grandes laboratórios multinacionais e nacionais, além de empresas fornecedoras de mudas. Este primeiro agregado possui uma estreita relação com o da produção.

As ligações do agregado da produção com o da distribuição ocorrem por vias diretas com varejistas e, na grande maioria das transações, via estruturas de comercialização, entre elas o Veiling



* Dados de CLARO (1998).

Figura 1. Fluxograma do Complexo Agroindustrial das Flores do Brasil

da Holambra e as Centrais de Abastecimento. Tais estruturas são instituições responsáveis pela venda dos produtos aos distribuidores, porém, cada uma possui normas e regras próprias. Sendo assim, caracterizada pela oferta de produtos de qualidade, o Veiling não apresenta ligação com as funerárias, mas, por outro lado, consegue realizar transações com os supermercados e o mercado externo⁵.

4.2. O Agregado Produção

No Brasil, de acordo com SANTANA (1997), a área de produção de flores e plantas ornamentais é de 4.500 hectares; desse total, cerca de 710 ha são de área com estufas. Na área total são cultivadas aproximadamente 400 espécies e duas mil variedades florais. Dados do diagnóstico do IBRAFLOR (1997)⁶, as três espécies mais comercializadas, em 1996, no País, foram as rosas, os crisântemos em maços e as violetas. Juntas, essas espécies representam cerca de 50% do mercado.

A atividade da produção de flores possibilita, segundo BONGERS (1995), múltiplas formas de exploração e diversidade de cultivo que podem ser: produção de flores de corte, produção de flores e plantas envasadas, produção de folhagens, plantas de interior e viveiros de produção de mudas (jardins).

Esse agregado do CAF caracteriza-se por ser uma atividade de pequenos produtores. Como qualquer atividade hortícola, é mais refinada, mais técnica, exige maior capacitação tanto de seus gestores como da mão-de-obra responsável, e um razoável investimento de capital, empregando em torno de 15 pessoas por hectare e com ciclo rápido de produção.

Convém mencionar a necessidade de um eficiente sistema de produção, armazenamento e comercialização. No entanto, essa atividade econômica gera grande rentabilidade por área cultivada e retorno rápido do capital empregado. Para se ter uma idéia, Yamauchi na CEASA/Campinas...(1995) comenta que a rentabilidade, média anual, de uma área de um hectare de flores varia entre 90 mil e 150 mil dólares, enquanto, se nesse mesmo hectare for desenvolvida uma atividade como fruticultura resultará em uma rentabilidade variando entre 30 mil

e 90 mil dólares. Com base nessas premissas, pode-se arriscar a afirmativa de que a floricultura constitui a maneira mais adiantada da evolução agrícola, utilizando alto grau de tecnologia, apresentando-se, portanto, altamente competitiva.

MATSUNAGA (1995) salienta porém, que a sazonalidade da produção de flores acarreta um problema de comercialização. Dessa forma, é clara a necessidade de estufas climatizadas para viabilizar uma produção contínua, de modo a uniformizar a oferta de produto que, como resultado, refletiria em uma demanda permanente no mercado. Além disso, é crescente a necessidade de os produtores se organizarem de forma a, entre outros trabalhos, compartilhar de tecnologias, definir estratégias e, principalmente, conquistar novos mercados, pois a produção de flores no Brasil está pouco estruturada. O Estado de São Paulo já demonstra ações nessa direção.

No intuito de se organizarem, em 1992, os produtores criaram a Associação Central de Produtores de Flores e Plantas Ornamentais do Estado de São Paulo (ACPF), com o objetivo de buscar maior qualificação e desenvolvimento do complexo, assim como expõem ALMEIDA & AKI (1995). No mesmo ano da criação da ACPF, buscou-se a isenção de ICMS sobre as mudas e o Governo cedeu. Mais recentemente, em PLANTA...(1996), foi publicada mais uma conquista por parte da associação, quando, por mais uma vez conseguiu a isenção do ICMS, porém mais ampla, ou seja, sobre compra ou venda de produtos como plantas ornamentais.

Em 1994 foi criada a Associação dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais do Nordeste (TROPIFLORA), inicialmente com doze associados e área de cultivo de 13 ha. Um grande avanço organizacional para esse agregado, ainda mais em se tratando de uma região tão carente.

Outros indícios de organização do agregado de produção, no Estado de São Paulo, diz respeito às exposições que têm o intuito de divulgar e comercializar seus produtos. A EXPOFLORA, realizada no recinto de exposição da Holambra, é a mais tradicional do ramo e, em 1996, completou a sua 15.^a versão. Para a festa, preparou-se o lança-

⁵ Para discussões a respeito dos arranjos organizacionais e o papel de cada estrutura de comercialização, consultar CLARO (1998), CLARO & OLIVEIRA (1999), CLARO et al. (1999), CLARO & SANTOS (1998).

⁶ Não publicados.

mento de 60 variedades de flores e plantas ornamentais, assim como expõe GONÇALVES (1996). Também marcando o início da primavera, acontece a 5.^a Exposição de Flores e Plantas Ornamentais em Arujá, e a 16.^a Festa de Flores e Morangos de Atibaia.

Para melhor compreensão desse agregado da produção do CAF do Brasil, procuraram-se levantar as principais regiões produtoras. De acordo com ALMEIDA & AKI (1995) e MATSUNAGA (1995), o Estado de São Paulo detém cerca de 80% da produção do País; somente a Holambra é responsável por 40% da produção nacional (BRIDI, 1996). Seguem-se-lhe os seguintes Estados: Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Pernambuco, Paraná, Goiás e Bahia. Nos demais, a floricultura é pouco desenvolvida, com o mercado movimentando-se com produtos provenientes de outras regiões.

Existe no Estado de São Paulo cerca de dois mil produtores dedicados à produção de flores e plantas ornamentais, assim como é comentado em PLANTA... (1996). Nele, há duas regiões produtoras que despontam no CAF: a de Holambra e Campinas, que se dedicam ao cultivo de uma centena de variedades e mais de duzentas espécies. A aptidão regional está na produção de flores de corte, de clima quente em vasos, crisântemos de corte e plantas de interior. A outra região produtora se encontra em Atibaia, Bragança Paulista e Ibiúna, apresentando a produção de flores de clima frio em vasos e de corte, crisântemos em vasos e plantas de jardim.

Com relação a Minas Gerais e Espírito Santo, no diagnóstico da ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE FLORICULTURA (1996), foram levantados 178 produtores que se dedicam à atividade. Em Minas Gerais, destacam-se na produção de rosas de corte as regiões de Barbacena, Munhoz e Antônio Carlos. As de Senador Amaral e Andradas estão recebendo muitos produtores paulistas de flores, na sua grande maioria da Holambra, que estão ampliando seus horizontes. Essa região foi escolhida devido ao clima e à altitude.

Uma das grandes empresas localizada em Minas Gerais era a Brazil Flowers, que se dedicava à produção de rosas. Ela foi fundada por um alemão, no início da década dos 80s, com o intuito de exportar apenas na primavera. O contrato de exportação, com quantidade e qualidade preestabelecida, exigia a

exclusividade de entrega no exterior para uma empresa alemã. Adotou-se a estratégia de coincidir a melhor época para se produzir no Brasil com os períodos de melhores preços na Europa, resultado das baixas temperaturas e baixas produções. Buscava-se o mercado interno durante o ano todo, pois sempre existia excedente de produção, em vista da quantidade e da qualidade do produto.

A falência da Brazil Flowers ocorreu em março de 1996, desempregando mais de 500 pessoas. A empresa era composta por duas fazendas: a Campo Alegre, com cem estufas, e a Barreiro, com cinqüenta. Em agosto de 1996, de acordo com LARA (1997), cem pessoas, entre elas ex-funcionários, fundaram a Cooperativa de Trabalho de Agricultura de Antônio Carlos Ltda (Cooperflores). Atualmente, assumiu 75 estufas da fazenda Campo Alegre, que conta com 1,1 milhão de pés de rosa e 32 variedades, isso tudo com autorização judicial.

Barbacena, Antônio Carlos, Alfredo de Vasconcelos e Ressaquinha são cidades que foram influenciadas pela falência da Brazil Flowers, pois os 500 funcionários viviam nessas cidades. Essa empresa, porém, antes de falir, fomentou indiretamente o desenvolvimento da região como produtora de rosas, por causa do alto índice de rotatividade dos funcionários, aliado aos treinamentos oferecidos dentro da empresa. Para se ter uma idéia do tamanho da região produtora de rosas de Barbacena, as três cidades em 1997 apresentavam 33 produtores, com quatro milhões de pés e produção anual de, aproximadamente, 96 milhões de botões.

No Rio de Janeiro, destacam-se os municípios de Petrópolis e Teresópolis, dentre outros, na produção de plantas ornamentais de origem tropical (antúrios, orquídeas, dracenas e outras folhagens).

O Rio Grande do Sul possui grande parte de sua produção concentrada em onze municípios, onde existem duas categorias principais de cultivo de flores: de corte (crisântemo, rosa, gipsófila, cravo e flores campestres) e plantas para jardim.

Nos Estados de Santa Catarina e Paraná, a floricultura está concentrada nas regiões circunvizinhas a suas capitais.

O agregado da produção no Nordeste, segundo COSTA (1995), possui um grande potencial para a produção de flores, com possibilidade de atender à demanda de folhagens tropicais como palmeiras,

dracenas, cordilines e outras. A partir de dados da TROPIFLORA, as espécies mais procuradas e com potencial de exploração são as helicônias (*H. caribaea*, *H. rostrata*, *H. wagneriana*, *H. episcopalis* e *H. psittacorum*), alpínias, bastão-do-imperador (*Etilingera elatior*) e coral: (*Renanthera* sp.) além do *Zingiber spectabilis* (sorvete). Nessa região, existem atacadistas que comercializam flores provenientes da Holambra e que também se dedicam à produção.

O Ceará possui um núcleo de flores tropicais na região do Crato. Um dos maiores produtores de copo-de-leite do Brasil se encontra na serra próxima àquela capital. Em Alagoas, foi criada a Associação dos Produtores de Plantas e Flores Ornamentais (AFLORAL). Em Pernambuco, uma associação de produtores de plantas ornamentais e flores se dedicam ao cultivo de plantas temperadas e tropicais. No Sul da Bahia, existem trabalhos da Secretaria de Agricultura com o intuito de organizar a produção.

Generalizando, no complexo agroindustrial de flores brasileiro, coexistem pequenos produtores com grande variedade de espécies e grandes produtores com poucas linhas de produção.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS A RESPEITO DO CAF

No Brasil, de maneira geral, o CAF apresentou um crescimento razoável até meados de 1994, em meio a um contexto de crise econômica e política, pela qual o País passava. A partir do plano econômico de junho de 1994 (Plano Real), aliado à ocorrência de geadas, em diversas regiões paulistas, houve um aumento representativo dos preços dos produtos provenientes do CAF. Esse aumento, após o Plano Real, não inibiu o crescimento do mercado consumidor, mas fez com que o País produzisse e importasse mais e reduzisse suas exportações.

Desde 1996, esse complexo tem atingido patamares razoáveis de comercialização. No entanto, é necessário desenvolver alguns fatores, criando uma estrutura de produção em nível de competitividade internacional. Isso, para que se possa vencer a concorrência com os produtos importados provenientes de países como Colômbia e Equador, e das flores e plantas artificiais da China.

Entre outros fatores que podem ser desenvolvidos no CAF, pode-se citar a organização e especialização da produção; a criação de novas centrais de comercialização onde se obtém a formação de preço via concentração da oferta; a distribuição do produto via linhas de atacadista porta a porta, o que, em contrapartida, encarece a distribuição e prejudica a qualidade dos produtos, e maior integração dos agregados e atores do complexo através das Câmaras Setoriais.

O agregado da produção de flores deve explorar as vantagens comparativas (e.g. diversidade de clima e solos) ante outros complexos agroindustriais, tanto nacionais quanto internacionais. Com isso, esse agregado deve desenvolver o cultivo, visando à exportação, de espécies como orquídeas, bromélias e flores de cerrado, com potencial comercial pouco explorado.

A integração vertical para a frente buscada pelos produtores, através das linhas de vendas diretas ao varejista, poderá levar a uma queda do número de atacadistas. Este rearranjo, porém, ainda carece de estudos mais aprofundados para se tentar definir a viabilidade da eliminação desse elo da cadeia.

Com relação à distribuição varejista, convém salientar o crescimento das vendas em supermercados e *cash and carries*. Esse tipo de varejo oferece produtos em vaso com preços bem inferiores às floriculturas e, em breve, também serão oferecidos arranjos florais prontos de flores de corte, tais como rosa, crisântemo etc.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKI, A.Y. **Quase tudo que você gostaria de saber sobre floriculturas**. São Paulo: Primon, 1994. 41p.
- ALMEIDA, F.R.F. & AKI, A.Y. Grande crescimento no mercado das flores. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.8-11, set. 1995.
- ARAUJO, N.B.; WEDEKIN, I. & PINAZZA, L.A. **Complexo agroindustrial: o agribusiness brasileiro**. São Paulo: Agrocere, 1990. 238p.
- ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE FLORICULTURA. **Cadastro da floricultura mineira e capixaba**. Belo Horizonte : AMIFLOR, 1996. 153p.

- BONGERS, F. J. Avaliação do mercado de flores no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE OLERICULTURA, 35., Foz do Iguaçu, 1995. **Anais...** Curitiba: SBO, 1995. p.171-174.
- BRIDI, M. Holambra reage às dívidas com flor mais perfumada. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 mar. 1996. Suplemento agrícola, p.12-13.
- CEASA/Campinas progride na parceria. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 16 ago. 1995. Suplemento Agrícola, p.11, c.1-4.
- CLARO, D.P. **Análise do complexo agroindustrial das flores do Brasil**. Lavras, 1998. 103p. Dissertação (Mestrado em Agronomia) - Universidade Federal de Lavras.
- CLARO, D.P. & OLIVEIRA, P.B. A comercialização de flores na CEASA/Campinas e no Veiling da Holambra, **Revista Brasileira de Horticultura Ornamental**, v.5, n.1, 1999.
- CLARO, D.P. & SANTOS, A.C. O complexo agroindustrial das flores sob a ótica da economia dos custos de transação (ECT). **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.1, n.7, p.18-31, 1998.
- CLARO, D. P.; SANTOS, A. C.; ALENCAR, E. M.; ANTONIALLI, L. & LIMA, J.B. O complexo agroindustrial das flores do Brasil e suas peculiaridades: organizações rurais e agroindustriais. **Revista de Administração**, v.1, n.2, p. 17-31, 1999.
- COSTA, J.T.M. Floricultura no Nordeste. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.11, set. 1995.
- DAVIS, J.H. & GOLDBERG, R.A. **The concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957. 135p.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995. 207p.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.
- GOLDBERG, R.A. **Agribusiness coordination: a system approach to the wheat, soybean and Florida orange economics**. Boston: Harvard University, 1968. 256p.
- GOLDBERG, R.A. **Agribusiness management for developing countries - Latin America**. Cambridge: Baillinger Publishing, 1974. 411p.
- GONÇALVES, J. A. Holambra lança 60 tipos de flores. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 21 ago. 1996. Agrofolha, p.1 e 3.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORICULTURA. **Relatório de pesquisa**. São Paulo : IBRAFLOR, 1997. Não publicado.
- LARA, M. Trabalhador enfrenta os espinhos da rosa. **Hoje em Dia**, Belo Horizonte, 28 set. 1997. Especial, p.23-24.
- MATSUNAGA, M. Potencial da floricultura brasileira. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.56, set. 1995.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1994. 350p.
- PLANTA ORNAMENTAL. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 24 abr. 1996. Suplemento Agrícola, p.G4.
- SANTANA, E. Nem tudo são rosas. **Revista Tecnológica**, São Paulo, v.22, n.251, p.18-24, out. 1997.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 238p. Tese (Livre-docência em Administração) – Universidade de São Paulo.