

# Análise da competitividade do agronegócio de flores no Município de Holambra (SP) sob o enfoque da concentração geográfica de empresas – arranjos produtivos locais<sup>1</sup>

## *Analysis of the competitiveness of the agrobusiness of flowers in the city of Holambra (SP) under the approach of the geographic concentration of companies - local productive arrangements*

***João Pedro de Castro Nunes Pereira***<sup>2</sup>

***Marly Cavalcanti***<sup>3</sup>

***Marly Monteiro de Carvalho***<sup>4</sup>

### Resumo

Este trabalho apresenta o estudo de caso visando entender como as relações inter e intra-organizações em uma aglomeração local relacionada ao agronegócio podem resultar em ganho competitivo, vantagem competitiva apontada por Porter (1993 e 1998) e relações de governança segundo estudo de Williamson (1985) e Humphrey & Schmitz (2000). O estudo de caso foi realizado no Município de Holambra (SP), um município com forte tradição na atividade cooperativista, muito influenciada pela imigração holandesa. Os resultados obtidos apontam para uma competitividade balizada pela estrutura produtiva local de um *agricluster* relacionado ao agronegócio de flores, apresentando alto índice de cooperação, principalmente, no que se refere às atividades específicas das unidades agrícolas de produção. Os resultados, também, apontaram para a existência de uma forte coordenação das atividades de produção e comercialização por parte de cooperativas. O Município de Holambra, atualmente, apresenta-se como pólo produtor e detentor da tecnologia de produção de flores e plantas de vaso, que o torna mais competitivo do que os demais centros produtivos, similares. Holambra é hoje um dos principais pólos produtivos e tecnológicos de flores no Brasil, contribuindo com cerca de 40% da produção nacional desse item e seus derivados e correlatos (bulbos, plantas de vaso, etc.), conforme dados apontados por Claro

<sup>1</sup> Recebido em 18 de outubro de 2004, aprovado em novembro de 2004.

<sup>2</sup> Doutorando da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo-Depto de Engenharia de Produção - Av. Prof. Almeida Prado, 128. Tr.2 Biênio 2º, CEP 05508-900 – São Paulo – SP – Brasil Tel: 11-3091-5363, email: jpedro@poli.usp.br

<sup>3</sup> Professora Titular do Departamento de Administração da FEA/PUC-SP – SP – Brasil – tel (11)3284-3139, email marlee@macbbs.com.br

<sup>4</sup> Professora Doutora da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo-Depto de Engenharia de Produção - Av. Prof. Almeida Prado, 128. Tr.2 Biênio 2º, CEP 05508-900 – São Paulo – SP – Brasil Tel: 11-3091-5363, email: marlymc@usp.br

(1998). Este trabalho está dividido em cinco partes principais. A primeira parte, a conceituação teórica, irá apresentar as abordagens, hoje, existentes na literatura de conceitos de agronegócios, governança, arranjos produtivos locais e suas inter-relações com a busca da eficiência coletiva e seus reflexos na competitividade local. A segunda parte do trabalho apresenta um panorama geral do setor de flores no mundo e no Brasil e a importância da região de Holambra para a atividade, enfocando a questão histórica locacional. A caracterização do município estudado e a abordagem metodológica adotada são apresentadas na terceira parte do trabalho. A quarta parte do trabalho apresenta a discussão dos resultados e uma análise das relações de governança local e da estrutura do arranjo produtivo de flores no Município de Holambra, associados à sua matriz produtiva agrícola. O trabalho termina com as considerações finais a respeito do tema apresentado.

**Palavras-Chaves:** competitividade, agronegócio, Holambra, arranjos produtivos locais.

## Abstract

This is a case study that envisions to understand how inter- and intra-organizational relationships in a particular local cluster in agribusiness can result in competitive gain. For this, the concepts of competitive advantage raised by Porter (1993 and 1998), and the relationships of governance according to Williamson (1985), and Humphrey and Schmitz (2000), were applied. The study was conducted in Holambra, São Paulo, Brazil. Heavily influenced by Dutch immigrants, this town carries a strong tradition of cooperative activities. The results obtained demonstrate a competitiveness that is characterized by a local productive structure of "agricluster" of flower related industries, showing a high index of cooperation, especially those that are engaged in specific units of agricultural production. The results also show a strong coordination between production and commercial activities on the part of the cooperatives. The town of Holambra, actually demonstrates itself as a producer pole, and an expert in the technology of flower and flower pot production, making it more competitive than other productive centers. Today, Holambra is one of the principal productive and technological poles of flower industry (and other related industries) in Brazil, contributing around 40% of the national production as confirmed by data provided by Claro (1988). This study is divided into five main parts. The first part, theory conceptualization, presents the existing concepts and the related literature on agribusiness, governance, local productive systems, and the relationship between each of these concepts, that are applied in the study of collective efficiency as reflected in local competitiveness. The second part offers a global overview of the flower industry, particularly in Brazil, and the importance of Holambra region to the industry. Characterization of the town studied and the methodological concepts adopted for the study are presented in the third part. The fourth part discusses the results and the analysis of the relationship between local governance and the structure of productive system in Holambra. The final part presents the conclusions of the authors.

**Keywords:** Competitiveness, agribusiness, Holambra, local productive systems.

## Introdução

O desenvolvimento das organizações produtivas nesse início de século caracteriza-se pela busca constante de adequação às demandas atuais dos mercados consumidores (Claro, 1998). Um novo padrão de bens e serviços começa a emergir, fundamentado nos conceitos de flexibilidade, agilidade, juntamente, com a necessidade de modificações profundas nas estruturas organizacionais e nos relacionamentos intra e inter organizações (Gerrefi, 1996; Marinho & Amato Neto, 2001; Schmitz, 1985).

O estudo dos fatores da competitividade das localizações, desenvolvido sob o foco dos arranjos produtivos locais, como agentes promotores do desenvolvimento econômico em diversas regiões do mundo, tem ganhado importância. De maneira geral, esses estudos trazem como ponto em comum o fato de considerarem que a competitividade das localizações é resultado de uma série

de fatores agregados, de natureza econômica, social, política e institucional, inseridas no contexto do avançado estágio atual da globalização da economia mundial.

No presente trabalho a competitividade local é abordada tendo como ênfase de análise sob o foco da vantagem competitiva apontada por Porter (1993 e 1998), das relações de governança segundo estudo de Williamson (1985) e Humphrey & Schmitz (2000) A partir do estudo dos principais fatores atuantes na construção da competitividade local, e seus aspectos inter-relacionados, assume grande importância o relacionamento cooperativo entre as empresas que permite incrementar suas vantagens competitivas presentes em caráter individual.

Apesar de ser este um tema que vem sendo abordado por diversos autores nos últimos anos, abrangendo diferentes setores produtivos, pouco ou nada tem sido feito a esse respeito com relação ao Complexo Agroindustrial de Flores no Brasil, que vem se caracterizando como um promissor e competitivo setor do agronegócio brasileiro.

Com base no referencial teórico adotado, procurou-se nesse estudo entender como as relações inter e intra-organizações numa determinada aglomeração local relacionada ao agronegócio podem resultar em ganho competitivo, através de uma análise conceitual das condicionantes desses relacionamentos frente às características de competitividade. Para tanto optou-se por realizar este estudo no município de Holambra (Estado de São Paulo), caracterizada por ser uma região muito influenciada pela imigração holandesa que trouxe, com o cultivo de flores (uma novidade para a região) um forte impulso para atividades de criação e produção animal e de grãos, antes, predominantes, nessa região.

## Aporte teórico e panorama geral

### Conceito geral de agronegócio e suas possíveis abordagens

O termo “agribusiness” ou “agronegócio” tem sido, largamente, utilizado nos estudos referentes à organização da cadeia produtiva ao redor dos negócios agropecuários muitas vezes relacionando-se a “complexos agroindustriais”, “cadeias agroindustriais”, “agronegócios”, “sistemas agroindustriais”, etc., tal abordagem é fruto de dois enfoques de estudo: o de Commodity System Approach (CSA) apresentado, inicialmente, no trabalho de Davis e Goldberg (1957) da escola americana de Harvard e do conceito de cadeias produtivas ou *Filière* que, segundo Zylbersztajan (1995) é produto da escola de economia industrial francesa. Para Davis e Goldberg (1957) o conceito de *agribusiness* corresponde a “soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com base neles”.

O caráter sistêmico da abordagem do agronegócio está baseado em três segmentos identificados, concentrados em sua grande maioria nas unidades de **produção rural**, (“da porteira para dentro”). **Fornecedores**, o segmento representado pelas atividades de produção de insumos (máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, sementes, tecnologia, etc) e as atividades dos segmentos concentrados fora das unidades produtivas (“da porteira para fora”), representados pelas atividades de armazenamento,

beneficiamento, industrialização, **distribuição** e consumo (Zylberstajan 1995). Uma análise mais detalhada dessa visão sistêmica é dada em Shelman, (1991).

### As bases da competitividade

A literatura acadêmica apresenta diferentes conceitos de competitividade, dependendo da finalidade com que os trabalhos são realizados. Esses diferentes conceitos implicam em diferentes formas de investigação e mensuração dos aspectos relacionados a esse tema, onde alguns identificam um grupo de indicadores associados que diferem pelo modo de análise, pelo direcionamento face à área de atuação e pela motivação em sua construção.

Essas variantes quanto à forma e motivo das abordagens, levam a que determinados autores busquem estabelecer critérios para sua classificação tipológica. Em geral, tais tipologias estão focadas em diferentes níveis de competitividade dentro da empresa, setor ou país

Para Porter (1991), a competitividade de uma empresa, é o resultado da diferença entre o valor que essa é capaz de gerar para seus clientes e os custos para gerar esse valor. Sendo assim, essa competitividade vai refletir a sua capacidade de ser bem sucedida em mercados em que haja concorrência que pode ser alcançada com um bom desempenho nas etapas da sua cadeia de valor<sup>5</sup>. Segundo Porter (1993), esta competitividade é dada, através do tempo, pelo desempenho alcançado por um longo período de tempo acima da média dos concorrentes e sendo assim, esta pode ocorrer, individualmente, entre as empresas, entre regiões num determinado Estado ou País. Vai depender, apenas, de quem sejam os concorrentes considerados.

Apesar das diferentes visões existentes na literatura sobre o tema, pelo menos o caráter sistêmico ou seja, como ela é afetada por um conjunto de fatores que se inter relacionam é um ponto em comum entre as variadas abordagens.

Van Duren et alli (1991) desenvolveram um referencial metodológico para a análise de competitividade que considera os elementos característicos do agronegócio. Segundo esses pesquisadores, a exemplo de outros autores citados, anteriormente, a competitividade, poderia ser medida pela participação de mercado e pela rentabilidade (de uma dada cadeia ou de uma firma). A conjunção do impacto de uma série de fatores teria como

<sup>5</sup> Representação das atividades desempenhadas pela mesma para a conclusão de suas operações, sendo o desempenho competitivo geral da empresa fruto do desempenho destas etapas (PORTER, 1991).

resultado uma certa condição de competitividade para um dado espaço de análise. Esses fatores poderiam ser divididos em quatro grandes grupos: 1) fatores controláveis pela firma (estratégia, produtos, tecnologia, política de RH e P&D, etc.); 2) fatores controláveis pelo governo (políticas fiscal e monetária, política educacional, leis de regulação do mercado, etc.); 3) fatores quase-controláveis (preços de insumos, condições de demanda, etc.) e 4) fatores não controláveis (fatores naturais e climáticos). Ações de coordenação que visem aumentar a competitividade da cadeia como um todo estão incluídas pelos autores no grupo dos fatores controlados pelas firmas e pelo Estado. Essa situação é o que efetivamente encontra-se na prática. Assim, esse modelo reconhece a importância de ações sistêmicas, que afetam a competitividade da cadeia como um todo e dos agentes que a integram.

Para Wedekin (1997) a competitividade de um sistema de produção agroindustrial, está na capacidade das empresas montarem estruturas de parceria para agregação de valor, resultante das ações de planejamento, organização e coordenação da cadeia, envolvendo todos os atores nela presentes. A alta competitividade do cenário atual do agronegócio brasileiro, traz às empresas desse setor a necessidade crescente de serem eficientes e flexíveis ao mesmo tempo, à exemplo do proposto por Mintzberg e Quinn (2001) para empresas situadas em ambientes de hipercompetitividade. Meyer-Stamer (1999), destacam aspectos importantes na construção da competitividade e sua manutenção, que segundo abordagem desse trabalho, devem ter metas e meios bem definidos.

### **A concentração geográfica de empresas**

O estudo de arranjos produtivos locais, *clusters*, distritos industriais ou denominação semelhante que possa vir a ser dada a esse tipo de arranjo empresarial, traz em sua concepção alguns aspectos ainda muito discutidos, que vão desde sua definição teórica até questões relacionadas à caracterização dos agentes indutores de sua formação, papel de seus diversos atores e suas conseqüências no desenvolvimento da competitividade local, foco principal do presente estudo.

Para Câmara et al. (1999) a análise dos arranjos locais permite o estudo das organizações neles presentes, a partir da discussão dos principais agentes constituintes da competitividade local, a inter-relação entre eles, pode contribuir muito para aumentar as relações entre empresas, direcionar treinamentos nos diferentes níveis, facilitar acesso aos recursos técnicos e financeiros disponíveis,

incrementando as vantagens competitivas já existentes e com isso acelerando o desenvolvimento local.

Para Porter (1998), *clusters* são concentrações geográficas de empresas e instituições relacionadas à um determinado setor da atividade econômica local, que num processo interativo acabam por gerar capacidade de inovação e conhecimento especializado, geradores de uma vantagem competitiva local. Meyer-Stamer *et al* (2002) apresentam uma conceituação na mesma linha de Porter (1998), considerando como *clusters* industriais, agrupamentos, geograficamente concentrados, de empresas inter-relacionadas, vinculadas a elementos comuns e complementares apoiadas por outras empresas, órgãos governamentais e instituições correlatas.

Para Zaccarelli (1995) *cluster* refere-se a uma estruturação forte e consolidada dos determinantes da competitividade do modelo “diamante” proposto por Porter (1991) e o que segundo Zaccarelli (1995) torna-se capaz de se entender o ganho competitivo desse tipo de agrupamento empresarial.

Suzigan e seus colaboradores (2001) relatam que “as empresas locais usualmente interagem por meio de linkages de produção, comércio e distribuição. Elas também cooperam em marketing, promoção de exportações, suprimento de insumos essenciais, atividades de P & D e outras”. Além disso, esses autores destacam que associado a esses elementos, faz-se necessária a “existência de algumas formas de identidade política, social ou cultural que constituam a base para a existência de confiança e compartilhamento de informações”. Abordagem semelhante é feita por Lins (2000), que julga ser em tais aglomerações, uma condição necessária para que a articulação entre as firmas para florescer, levando ao associativismo e compartilhamento.

Para Amato Netto (2000) o surgimento de *clusters* específicos em determinados locais não é explicado de maneira específica na literatura. Sob o enfoque da economia de empresas adotado por Porter (1998) tais aglomerações são frutos resultantes das forças conjunturais de mercado e para esse autor, apresentaram relevante papel no desenvolvimento econômico das nações que hoje se apresentam competitivas no atual cenário econômico global.

Baseado na definição de Porter (1998) e na abordagem sistêmica das atividades de produção do agronegócio, o termo “agrilcluster” é comumente utilizado na literatura.

## Governança

O termo “governança” é utilizado nos estudos referentes aos processos de coordenação dos agentes de um determinado sistema produtivo, em suas várias esferas de relacionamento, ou seja entre os setores públicos e privados, em níveis local, regional ou global.

O Quadro 1, adaptado de Humphrey & Schmitz (2000) resume com clareza esta conceituação. O estudo dessas relações torna-se importante uma vez que influencia no desempenho das organizações, o que pode ser refletido, também, nos agrupamentos produtivos em que essas possam estar inseridas.

**Quadro 1.** Categorias de ações públicas – privadas e níveis de governança local-global da atividade econômica (adaptado de Humphrey & Schmitz, 2000)

	<b>Nível local</b>	<b>Nível Global</b>
<b>Governança privada</b>	Associações locais de negócios	Cadeia do comprador global
<b>Governança pública</b>	Agências governamentais locais e regionais	Regras nacionais e internacionais com padrão global
<b>Governança pública-privada</b>	Rede de políticas regionais e locais	Padrões internacionais

Segundo Gereffi (1999), quando o comprador exerce um certo controle sobre a cadeia determinando as regras para atuação dos outros atores, se estabelece um tipo de governança denominada por esse autor de “*buyer driven*”.

Outro tipo de comportamento, apresentado no mesmo trabalho de Gereffi (1999), ocorre quando os agentes produtores ditam as regras para outros agentes ao longo da cadeia, à exemplo do que ocorre nas cadeias automotivas. Nesse caso, o autor denomina essa relação de governança de “*producer-driven*”.

Humphrey & Schmitz (2000), elaboraram minucioso estudo bibliográfico e identificaram três tipos básicos de governança, por eles denominados: governança de redes (ou quasi-hierárquica), mercado e hierárquica (ou vertical). Posteriormente, num outro estudo, esses autores apresentaram um quadro comparativo entre os tipos de governança identificados por eles e por outros dois autores, conforme pode ser observado no Quadro 2.

**Quadro 2.** Tipos de governança identificados por diferentes autores (adaptado de Humphrey & Schmitz (2000), 2002)

Autor	Jessop (1998)	Williamson (1979)	Humphrey & Schmitz, (2000)
<b>Governança</b>	Anárquica	Mercado	Mercado
	Auto-organização	Redes	Redes / Quasi-hierárquica
	Hierárquica	Integração Vertical	Hierárquica

## O complexo agroindustrial de flores no Brasil (caf)

Baseado na visão sistêmica da teoria de complexos agroindustriais, adotada pela Escola de Harvard, Claro (1998) propôs um modelo estruturado em três segmentos:

os fornecedores de insumos (Agregado I), os produtores rurais (Agregado II) e os distribuidores atacadistas e varejistas (Agregado III) Segundo esse autor, o ambiente institucional influencia todos os atores do CAF, desde o fornecimento de insumos até os consumidores finais. O agregado dos fornecedores de insumos é formado por



grandes laboratórios multinacionais e nacionais, além de empresas fornecedoras de mudas. Esse primeiro agregado possui uma estreita relação com o agregado 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. Estas estruturas são instituições responsáveis pela venda dos produtos aos distribuidores, porém, cada uma possui normas e regras próprias.

Dados apresentados por Santana (1997), mostram que o Brasil apresenta uma área de produção de flores e plantas ornamentais de 4.500 hectares (ha), de cujo total cerca de 710 ha são de área com estufas (requerendo maior nível tecnológico de produção), onde são cultivadas aproximadamente 400 espécies e 2 mil variedades florais.

Este complexo Agroindustrial, segundo Claro (1998), caracteriza-se pelo predomínio de pequenos produtores, exige uma maior capacitação tanto de seus gestores como da mão-de-obra responsável além de um eficiente sistema de produção, armazenamento e comercialização, direcionado pela alta competitividade do mercado e característica de perecibilidade rápida da maioria de seus produtos. Sendo considerados esses aspectos, esse autor afirma que a produção de flores gera uma grande rentabilidade por área cultivada e retorno rápido do capital empregado, o que o levou a afirmar que a floricultura se constitui na forma mais adiantada da evolução agrícola, utilizando-se de alto grau de tecnologia, portanto, se apresentando altamente competitiva.

O CAF está basicamente todo ele estruturado no Estado de São Paulo. Segundo dados apresentados por Almeida & Aki (1995) e Matsunaga (1995) cerca de 80% da produção do país se concentra nos domínios paulista, somente, o Município de Holambra é responsável por 40% da produção nacional (Bridi, 1996). Em seguida têm-se Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Pernambuco, Paraná, Goiás e Bahia. Nos demais estados, a floricultura é pouco desenvolvida, com o mercado movimentando-se com produtos provenientes de outras regiões.

Existem, no Estado de São Paulo, cerca de dois mil produtores dedicados à produção de flores e plantas ornamentais, segundo Claro (1998), onde podem ser destacadas as regiões de Holambra e Campinas, que se dedicam ao cultivo de uma centena de variedades e mais de duzentas espécies. Uma outra região produtora encontra-se 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. Nos demais Estados, a exceção do Estado de Minas Gerais, a produção de flores, apesar de ser uma atividade presente, não traz a relevância desses dois Estados no contexto brasileiro. Entretanto, há de se considerar o crescimento dessa atividade no Nordeste, que há tempos vem se caracterizando por uma região promissora nesse negócio com possibilidade em atender à demanda de folhagens tropicais (Costa, 1995). Segundo Claro (1998) nessa região já se encontram atacadistas que comercializam flores provenientes da Holambra e que também se dedicam à produção.

## O Município de Holambra

O atual Município de Holambra começou com a chegada dos primeiros imigrantes holandeses em 1948 numa região que compreendia às ocupadas até 1991, pelos Municípios de Jaguariúna, Cosmópolis, Artur Nogueira e Santo Antonio de Posse. Fruto de um projeto de colonização do Governo holandês, foi firmado um acordo entre a Holanda e o Brasil, em que a Holanda, por sua vez, enviou ao núcleo do Brasil, gado, máquinas e outros materiais necessários para empreendimento. Com os holandeses, veio a Cooperativa Agropecuária de Holambra (CAPH) e com ela a fabricação de queijos, abate de aves, fabricação de ração, entre outras atividades (até então incomuns à região) mais tarde veio o Município de Holambra. Essa cooperativa trouxe uma nova força econômica e social à região, principalmente, devido ao cultivo de flores e plantas ornamentais, que proporcionaram à comunidade um grande crescimento econômico entre os anos de 1966 e 1980 (Rietjens, 2002). Atualmente, o Município de Holambra, apresenta forte dependência econômico-social das atividades relacionadas aos agronegócios, dos quais, aves de corte, suínos, plantas de vaso e flores de corte são os setores de maior representatividade em termos de geração de emprego e renda. Dentre todas essas atividades, aquelas relacionadas a plantas de vaso e flores de corte são as mais competitivas e aquelas que hoje melhor exprimem a principal competência coletiva do município.

Com cerca de oito mil habitantes, em sua grande maioria descendentes de holandeses membros da CAPH, o município apresenta condições adequadas de infraestrutura aos seus habitantes, provendo à sua grande

maioria, boa qualidade de vida, conforme pode ser observado nos dados sócio-econômicos do quadro abaixo. Neste quadro, destaca-se o IDH, superior a média do Estado de São Paulo.

### Quadro 3. Características macro econômicas e sociais do Município de Holambra.

Características sócio-econômicas gerais do Município de Holambra	
População em 2002	7.567 habitantes
Taxa geométrica de crescimento da população 1991/2002	2.74 % ao ano
ICMS-Per capta	R\$ 301.61
Estabelec. Industriais	26
Estabelec Comercial	125
Estabelec.Serviços	85
Analfabetismo	8.05 %
Matricula inicial no Ensino Médio (2001)	607
Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)	0,827

Fonte: adaptado de IBGE e Fundação SEADE

Atualmente, o Município de Holambra, apresenta forte dependência econômico-social das atividades relacionadas ao agronegócio de flores a as atividades do turismo local que são os setores de maior representatividade em termos de geração de emprego e renda atuais.

Esses dados são muito semelhantes aos apresentados por Winjnen (1998), mostrando um histórico ascendente desse setor frente as atividades econômicas do município.

Segundo dados apresentados por Braga (2002), o comércio atacadista apresenta-se firmemente estruturado no município, que conta hoje com um total de três associações de comercialização de flores e plantas de vaso, associado à presença de mais 180 atacadistas envolvidos com esse comércio. Os dados coletados junto a Associação Comercial de Holambra, reforçam os dados apresentados por Braga (2002) e mostram também que as demais atividades de comércio existentes no município apresentam em sua grande maioria relação direta ou indireta com o agronegócio de flores e/ou a estância turística local, pois as mesmas se concentram em restaurantes, atividades de infra-estrutura (postos de gasolina, papelarias, mercados etc.) uma vez que a prioridade de compra da população local, segundo dados da própria Associação Comercial de Holambra, está voltada para o Município de Campinas, distante a menos de 50 km. Esse comportamento da população local é um dos fenômenos que explicam a constante mudança do perfil do comércio local, cada vez mais focado ao

público turista, na medida em que essa atividade se fortalece no município.

No crescente setor turismo, o principal atrativo está relacionado ao agronegócio de flores que por sua vez, também se relaciona diretamente à origem holandesa do local, que também construiu um centro de atração turístico na cidade. Dado pela própria arquitetura holandesa. Além disso, são freqüentes as festas e eventos (também relacionados ao negócio das flores)

Entre os eventos realizados ao longo dos anos, destaca-se a Expoflora, maior exposição de flores do Brasil, que tem lugar em todo mês de setembro e movimenta um público de aproximadamente 300 mil pessoas. Ao lado da exposição e comercialização de plantas para o público em geral, ocorrem atividades culturais e folclóricas holandesas, com comidas típicas, danças, músicas, tamanqueiro, Parada das Flores e Chuva de Pétalas.

Outros eventos, também acabam por impulsionar o turismo local, dentre os quais os mais significativos são: HORTITEC (feira de insumos e equipamentos para a agricultura); ENFLOR (feira de flores, plantas e acessórios, voltada aos floristas); TREKKER TREK (corrida de resistência de tratores); ZESKAMP (evento esportivo que reúne colônias holandesas de todo o Brasil); FESTA DE SÃO NICOLAU (festa tradicional holandesa, ocorre no início dezembro). Assim, boa parte do ano a cidade recebe turistas, motivados pelos mais diferentes temas que em última análise, estão voltados ao turismo

de passeio ou negócios. A importância do turismo é crescente no município, ao ponto do prefeito municipal declarar que é neste setor em que se encontram as melhores oportunidades para o desenvolvimento local, seguido da implantação de distrito industrial relacionado ao agronegócio de flores.

### Abordagem metodológica

Este trabalho foi desenvolvido com base no conceito de estudo de caso exploratório, apresentado por Yin (1999). O estudo foi conduzido através da aplicação de uma pesquisa qualitativa, utilizando como instrumento de pesquisa um questionário semi-estruturado aplicado para coleta de dados primários.

O presente estudo também se baseou na utilização de dados secundários. A análise dos resultados foi descritiva.

Os critérios de seleção do Município de Holambra como alvo do estudo exploratório basearam-se na importância do agronegócio para a localidade e na forte tradição da atividade cooperativista na região.

Yin (1999) esclarece que o estudo de caso é adequado especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são, claramente, evidentes. Ele, entretanto, limita o caso ao estudo de fenômenos contemporâneos. Nesse ponto, difere da perspectiva das ciências sociais em que o estudo de caso é considerado uma estratégia que permite o estudo de questões sociais importantes, tanto no momento histórico, como contemporâneo (Sjoberg et al., 1991).

Tais autores apontam as **histórias de um grupo social**, como um tipo de estudo de caso conduzido sobre a experiência passada de um grupo, com o fim de evocar descobertas e *insights* que possam iluminar a experiência de outros grupos similares. O pesquisador, portanto, não encara os eventos como fatos singulares, como é o caso do historiador, tais estudos proporcionam um sentido de tempo e história aos eventos. O pesquisador pode examinar mudanças nos padrões da vida, em seu dia-a-dia, um estudo pode continuar o estudo original anos depois.

O ponto forte dos estudos de caso, enfatiza Hartley (1999), reside em sua capacidade de explorar processos à medida que eles se desenrolam nas organizações. Seu emprego é utilizado com propósitos exploratórios, descritivos ou explicativos. A ênfase de seu modelo, no entanto, é nos últimos.

Yin (1999) considera um estudo de caso explicativo aquele que consiste em:

- a) uma interpretação cuidadosa dos fatos;

- b) algum tipo de consideração sobre explicações alternativas a respeito desses fatos;

- c) uma conclusão baseada naquela explicação que parece mais congruente com os fatos.

Stablein (1996) distingue o tipo de dados gerados pelos estudos de caso de outros delineamentos de pesquisa, como o experimento, survey, e classifica os estudos de caso em:

- a) etnográficos: orientados para representar a realidade nativa dos participantes;

- b) casos que geram teoria: orientados para proposições teóricas generalizáveis, em que o ponto de partida da pesquisa é a perspectiva do pesquisador e não dos sujeitos pesquisados;

- c) casos – exemplos, o mais comum na pesquisa organizacional.

Segundo Marshall & Rossman (1995), o autor deve construir um argumento que liga o estudo de caso a problemas teóricos mais amplos à sua significância em termos de políticas ou práticas, ou a ambos. Para ligar com a teoria, interessa investigar como o estudo se enquadra nas tradições teóricas e qual sua contribuição e defender, até que ponto, a proposta é nova, ou criativa. O propósito pode ser expandir a teoria, ao utilizar conceitos ou questões de pesquisa desenvolvidos por outros e propor investigá-las num ambiente diverso, ou desenvolver novos conceitos.

Se o estudo busca contribuir para práticas ou políticas, é interessante apresentar dados que mostrem com que frequência o problema ocorre, e qual seu custo, ou levantar informações em relatórios de peritos no assunto. Propostas que lidam com políticas ou práticas de companhias são focalizadas num contexto muito mais específico. Em resumo, por meio de uma discussão da literatura relevante e do levantamento preliminar de dados, buscou-se responder às seguintes questões: Quem tem interesse neste tipo de investigação? O que já se conhece a respeito do tópico? O que ainda não foi respondido adequadamente em pesquisas ou práticas anteriores? Como este estudo contribui para a teoria, políticas ou práticas nesta área?

Conforme Marshall & Rossman (1995), em estudos qualitativos, a proposta de pesquisa deve ser flexível para incorporar fatos inesperados e explorar novos caminhos de pesquisa. Por isso, as questões de pesquisa devem ser suficientemente gerais para permitir explorar a realidade e, ao mesmo tempo, focalizadas para delimitar o estudo.



Questões de pesquisa podem derivar tanto da observação da realidade ou vivência de certas situações, ou da literatura. No primeiro caso, o desafio do pesquisador é demonstrar que seu interesse pessoal não vai distorcer o estudo. A curiosidade inicial deve ser ligada a questões mais amplas, o que é possível alcançar revisando a teoria e as pesquisas atuais, este processo de ligar a observação individual a conceitos teóricos é fundamental em ciência. Uma proposta de pesquisa não pode ser baseada, somente, na opinião de seu autor, isto consistiria numa crônica jornalística.

Há riscos, portanto, de confundir, durante a pesquisa, a teoria pessoal com a teoria científica; de interpretar a realidade como é, e a realidade que, em sua opinião, deveria ser.

Sua lógica é:

- a) identificar um problema (teórico ou prático) e estabelecer sua relevância;
- b) levantar questões de pesquisa, com base na situação-problema;
- c) observar que a questão de pesquisa orienta a literatura a ser revisada;
- d) delimitar os contornos da pesquisa empírica.

O processo é interativo, sendo tais passos repetidos, quantas vezes for necessário, para atingir uma definição clara e viável do problema a ser pesquisado. É importante destacar que a coerência de uma proposta gira em torno da questão de pesquisa, em nosso caso, a evolução de Holambra.

## Discussão dos problemas analisados

A análise de documentos da própria cooperativa e os problemas relatados dos cooperados mais antigos, mostram que em todos os momentos de suas decisões e opções estratégicas, os dirigentes da CAPH sempre respeitaram e se embasaram nos princípios cooperativistas que regem uma organização desse tipo, mesmo que para isso fosse necessário adaptar tais opções a realidade cooperativista. Um exemplo típico dessa preocupação e que teve, de maneira indireta, um papel muito significativo para o fortalecimento das atividades de serviço no contexto atual dos negócios do, agora Município de Holambra, foi a opção pela reestruturação da cooperativa em Unidades de Negócios, que por ser uma alternativa organizacional estreitamente relacionada aos negócios mercantis, teve de ser adaptada para que pudesse atender preceitos de uma empresa cooperativa.

Quando a CAPH decidiu pela reestruturação de sua administração, esta era formada por cinco diretorias funcionais e considerada muito burocrática e era vista, pelos cooperados, como cara e sem transparência, ocasionando entre estes grande desconfiança. Assim, contratou uma assessoria externa, que baseada na doutrina cooperativista, objetou a modernização da Holambra, aliada aos valores cooperativistas, instituindo um modelo de co-gestão, onde os próprios cooperados exerciam funções executivas, através de comissões não-executivas associada à criação das unidades de negócios.

Rietjens (2002) analisou os relatórios de Gestão e atas da CAPH e verificou que esses mostraram que até 31-12-90 foram efetivamente criadas as seguintes unidades de negócios: integração de aves, serviços gerais, suínos e ovos, informação, financeira, bulbos, insumos, veiling, ração, mudas, cereais, citros, verduras, planejamento e desenvolvimento.

As unidades de negócio apresentam um comportamento muito diferenciado no decorrer do tempo, não só explicável pelo desempenho de cada produto, mas também, pelas capacidades gerenciais a que estas estavam submetidas. Outra característica importante que também explica parcialmente o desempenho das Unidades de Negócios foi o modelo de gestão adotado nessas unidades, onde o poder, no sentido legal e jurídico, era inexistente para grande maioria dos cooperados envolvidos no processo de gestão dessas unidades, o que desestimulou o bom funcionamento das unidades, de tal sorte que diminuía muito o interesse em dedicar tempo e energia à gestão dessas unidades, o que por sua vez levou a um descontentamento muito grande no meio dos sócios. Várias unidades entraram num processo de diminuição das atividades, problemas de rentabilidade e desistência de sócios (Rietjens, 2002, Pozzer 2002).

Vale destacar que uma consequência positiva da opção pelas Unes, foi o desenvolvimento do primeiro *Veiling* da América Latina, onde a entrega da produção para a cooperativa foi substituída pela exposição do produtor ao mercado e às suas leis (Rietjens 2002, Pozzer 2002). Esse foi um dos principais impulsos para a consolidação da importância da atividades de comércio junto às demais atividades da CAPH. A importância dessa mudança nos hábitos tradicionais de comercialização de flores, no primeiro ano de funcionamento de *Veiling* (1988) houve um faturamento de 7 milhões de dólares, que no ano seguinte alcançou a marca de 14 milhões, segundo dados apontados por Braga(2002). Atualmente,

segundo dados colhidos na pesquisa de campo, estima-se que o volume de negócios gerados no *Veiling* estejam na casa de 83 milhões de dólares, semelhante montante estimado para exportação brasileira do setor em 2003 (IBRAFLOR, 2001)

A pesquisa de campo mostrou que associadas ao *Veiling* existem atualmente muitas empresas relacionadas ao setor de serviço, especialmente ao setor de transportes, associações comerciais. Esses Dados são concordantes aos dados apresentados por Braga(2002) que ressaltou que na cadeia dos agronegócios de flores, as mais importantes atividades se acham concentradas no segmento “da porteira para fora”, ou seja, num encadeamento das atividades a jusante da cadeia, representada especificamente pelas atividades de comercialização e distribuição dos produtos, sendo que as demais atividades relacionadas com o posicionamento “da porteira para dentro” não tem seus atores principais fixados no município.

Diante desse cenário caracterizado pela extensa pulverização dos negócios, falta de controle efetivo, falta do acompanhamento pelos sócios e do despreparo da maioria dos diretores e da complexidade do sistema, e sob o comando de um novo Conselho de administração, no ano de 1993 foram extintas as Unidades de suíno, ovos, frutas, cereais, Rio Verde, Comercial São Paulo e Verduras, permanecendo apenas as atividades do *Veiling* (flores) o Abatedouro de Aves com a Fábrica de Ração e a Unidade de Insumos Agrícolas. Operacionalmente essas unidades que permaneceram normalizaram-se inclusive com a contratação de novas gerências até que se transformaram em novas cooperativas ligadas a CAPH, como uma cooperativa central (até sua plena liquidação).

### **Análise da governança e do arranjo produtivo local - a Cooperativa Agropecuária de Holambra (CAPH) e seu papel coordenador das atividades de negócios em nível local**

Fundada em 05/06/1948 por imigrantes holandeses, a CAPH foi um dos principais atores catalizadores da governança privada local, gerando diversas ações de colaboração conjunta (*join actions*). Muitas foram as dificuldades que seus cooperados enfrentaram para se adaptarem às novas condições climáticas e sócio-culturais locais. Isso, porém, não impediu que os negócios se expandissem e que novos colonos holandeses viessem ao Brasil, muitos deles trazendo a experiência inovadora para os campos brasileiros de cultivo de flores. Nesta época, a cooperativa apresentava para a maioria dos produtos,

uma forte verticalização de suas atividades, os produtores vendiam sua produção à cooperativa que cuidava de todo o manuseio até o mercado incluindo refrigeração, transporte e revenda aos varejistas dos grandes centros urbanos no Brasil todo (Pozzer, 2002). Nesse cenário, as atividades agropecuárias da região de Holambra (que ainda não era um município emancipado) eram quase que, exclusivamente, coordenados pela CAPH, num processo, amplamente, hierárquico, do ponto de vista da abordagem de Humphrey & Schmitz, (2000), onde a cooperativa impunha determinadas regras e condições de distribuição e comercialização aos seus cooperados. Tal governança local exercida pela cooperativa, estaria tendo influências diretas na determinação de ações conjuntas de colaboração entre as empresas, que seria um dos aspectos condicionantes da competitividade local, segundo Carvalho e Laurindo (2003).

No início dos anos de 1980, quando se deu o ápice da expansão dos negócios da cooperativas, que já contava com várias Unidades de Negócios, iniciou-se também o um forte processo de mudança de cunho administrativo, procurando-se afastar uma forte crise que estava levando à perda da condição alcançada de empresas referência nos negócios agropecuários. Diante desse cenário foram extintas várias Unidades de Negócios, permanecendo apenas as atividades das unidades que, mais tarde, foram desmembradas em três cooperativas específicas, ainda ligadas a CAPH, como uma cooperativa central (até sua plena liquidação): Cooperativa *Veiling* Holambra, Cooperativa de Insumos e Cooperativa Pecuária Holambra.

O atual cenário de crise institucional da CAPH associado ao processo de sua liquidação, alterou, significativamente, o quadro de coordenação das atividades do agronegócio no município, outrora muito mais intenso e verticalizado, concentrado quase que todo ele na CAPH. Encontra-se em processo de re-estruturação, onde as cooperativas oriundas da cisão, mostram uma tendência de assumir a coordenação dos processos produtivos vinculados às suas áreas específicas de atuação. Atualmente, não existe o papel de um único agente de coordenação como antes, à exceção feita no caso da Cooperativa *Veiling* Holambra, responsável pelo processo de comercialização de toda a produção de seus cooperados. Hoje, a presença de grandes empresas do setor, permite a esses empresários atuarem de maneira anárquica ou, simplesmente, regidos pelas relações de mercado, segundo abordagem apresentada no Quadro 2. Segundo Gereffi,(1999) a forma como se dá a governança em

determinada cadeia de produção, traz resultados determinantes para o desenvolvimento local e seus respectivos arranjos produtivos.

### **A presença de agentes de governo e outras instituições**

Porter (1998) aborda a importância da presença dos agentes de governo na promoção e consolidação da competitividade dos *clusters*, no entanto, os resultados obtidos neste trabalho apontam para uma discreta presença de instituições governamentais ou sindicatos no município. Mesmo a proximidade do município estudado com a cidade de Campinas, histórico pólo de formação de competências relacionadas às atividades agropecuárias, não foi capaz de promover uma presença mais marcante do Instituto Agrônomo de Campinas ou do Centro de Pesquisas Ambientais da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), no tocante ao desenvolvimento de projetos e/ou ações específicas as atividades agro-econômicas do município ou suas adjacências.

A existência de sindicatos e associações de produtores locais é, facilmente, identificável na região. Apesar de haver um escritório do SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo) no município, suas ações ocorrem de maneira pontual. Algumas ações desse organismo, porém, são em grande maioria desfocadas das atividades empresariais principais dessa região, o que pouco contribui para o fortalecimento das relações interempresariais ou mesmo do desenvolvimento das competências locais. Através do Sindicato dos Empregados Rurais de Holambra, podem ocorrer algumas atividades de capacitação rural através do SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural). Contudo, também essas, em sua quase totalidade, não se relacionam ao desenvolvimento ou aprimoramento das competências locais e sim, encontram-se baseadas em demandas estruturadas pelos respectivos agentes promotores dessas ações, levando-se em conta fatores outros que acabam por não atender às expectativas locais. Nesse sentido, segundo estudo de Câmara et al.(1999), o desenvolvimento local no município pode ser prejudicado, na medida em que o acesso aos recursos técnicos e financeiros disponíveis, presentes nesses agentes, não estão sendo disponibilizados.

Esses dados demonstram uma fraca presença dos agentes, na construção do Agregado II, segundo modelo de Claro (1998) adotado neste estudo.

### **As empresas que atuam no município de Holambra**

Dos mais de 230 estabelecimentos industriais e comerciais encontrados hoje no Município de Holambra, a grande maioria se encontra direta ou indiretamente relacionados às atividades agropecuárias e se enquadram nos Agregados II e III, propostos no modelo de Claro (1998) abordado aqui neste estudo.

Dentre as principais empresas da região, destaca-se o Grupo Schoenmaker, que atualmente é o maior produtor de bulbos da América Latina; líder nacional na produção de tulipas; o maior fornecedor de batatas da empresa “Elma Chips. Esse Grupo também conta com a parceria de empresas coligadas na Holanda que produzem e desenvolvem material básico com uma empresa brasileira voltada para plantas tropicais. Toda a produção de flores, plantas, mudas e bulbos é posta no leilão da Cooperativa *Veeling*, onde grande parte é comprada por uma empresa vinculada ao grupo, que faz a distribuição e venda nos mercados externo e interno. Por sua vez, as produções voltadas para o mercado interno, mesmo sem contar com a presença específica de um agente coordenador, apresentam associação intensa com as outras cooperativas.

### **A matriz produtiva de Holambra**

A história da Matriz produtiva do Município de Holambra está toda ela relacionada à própria história da CAPH. O processo de colonização de Holambra foi todo ele centrado em duas fortes vertentes da produção agrícola: a pecuária e horticultura.

O estudo de Rietjens (1998), o mais recente e completo sobre esse assunto, relata que o início as atividades pecuárias de Holambra tinham na pecuária leiteira seu ponto mais forte, seguido da produção de aves e suínos. Atualmente, essas duas atividades assumem papel principal, da produção animal local, onde no setor de frangos há uma forte integração entre as propriedades.

A parte central da cadeia produtiva (criadoras de matrizes, incubadoras, criadores de frango e abatedouros) trabalha de maneira integrada.

A produção de flores no município, constitui o outro pilar de sua estrutura econômica. Essa atividade, era uma das previstas quando da chegada dos holandeses em 1948. O cultivo de flores teve seu maior impulso no final de década de 1950 e mais tarde veio a se consolidar numa “máquina inovadora do processo de desenvolvimento de

Holambra” segundo palavras de Winjnen (1998). Os floricultores de Holambra criaram uma associação com vários propósitos, dentre os quais a promoção do sistema coletivo de vendas e a introdução do modelo holandês de leilões, denominado *veiling*. Além desse sistema de leilão, a associação dos produtores de flores reuniu toda a cadeia produtiva do setor, estruturando um verdadeiro pólo de conhecimento técnico no setor (baseado principalmente no desenvolvimento conjunto de tecnologia com parceiros da Holanda) associado às atividades de promoção técnica e comercial, através da promoção de atividades como a Expoflora (exposição de caráter comercial e promocional dirigida ao público em geral), Enflor (encontro de floristas brasileiros) e a Hortitec (encontro técnico para produtores de flores e plantas). Essas ações conjuntas, são elementos de vital importância para a construção da eficiência coletiva local e para a caracterização do arranjo produtivo estudado como um *agrifluster*. No início a CAPH (que chegou a ter um departamento exclusivo para comercialização das flores) mantinha coordenação das atividades de comercialização do produto, a qual hoje é feita, basicamente, pela cooperativa VEILING. O mercado de flores foi expandindo com a conquista de mercados como América Latina e nordeste brasileiro. O

crescimento de mercados potenciais no Brasil e América Latina atraiu o interesse de empresas tradicionais da Holanda que acabaram por se associar a vários produtores da região, entrando, basicamente, com as condições de prospecção e desenvolvimento tecnológico, uma vez que esta é uma atividade que apresenta alto índice de valor tecnológico agregado (CLARO, 1998), com cultivo feito em estufas e campos de cultivo controlados, que demandava recursos e tecnologias ainda não disponíveis para os produtores locais. Dentre as principais empresas holandesas que se associaram aos produtores de Holambra, Winjnen (1998) destaca a Man, Dekker, Fides, e Van Zantem, entre outras. Tais associações foram um dos principais motivos do crescimento e fortalecimento das empresas, como a Schoemaker-Van Zantem (pertencente ao já citado grupo Schoemaker) como a Man-Dekker-De Wit, mostrando uma forte tendência à ação de governança privada conduzida, basicamente, por aspectos hierárquicos ou quase-hierárquicos (Humphrey & Schmitz, 2000).

Nesse seu detalhado estudo, Winjnen (1998) faz um quadro histórico e comparativo da evolução da matriz produtiva da CAPH que pode ser considerada como a própria matriz de produção do município de Holambra.

**Quadro 4.** Histórico e comparativo da evolução da matriz produtiva da CAPH (adaptado de Winjnen, 1998)

Atividade	Período				
	1950-1960	1960-1970	1970-1980	1980-1990	1990-atual
Gado de Leite	+++	+			++
Gado Reprodutor	++	+			
Gado de Corte		+	+	+	++
Aves de postura	+	+++	++	++	++
Aves de Corte		+	++	+++	+++
Suínos	+	+	+	++	+++
Culturas Anuais	+++	+	+	+	++
Café	+				
Citrus	+	++	+++	++	+
Bulbo de Flores		+	+++	++	+
Flores de Corte			+	++	+++
Plantas de Vaso			+	++	+++

Obs: “+” corresponde ao nível de significância relativa de uma determinada atividade em comparação as demais.

Por essa matriz pode-se observar que as atividades desenvolvidas no início do processo de colonização estavam relacionadas às competências de produção mais comuns entre os imigrantes holandeses que aqui chegavam, que era a produção de leite e o cultivo de culturas anuais (forragens, batatas, etc.). No entanto, as condições climáticas não eram capazes de maximizar essas atividades quando associadas às competências e ao material de trabalho que havia sido importado (gados e sementes holandesas). Dentro de filosofia implantada nesse processo de colonização, onde a diversificação produtiva era priorizada, outras atividades começaram a ser desenvolvidas, e dentre elas, a produção de flores e plantas de vaso se desenvolveram ao longo dos tempos, até se tornarem num ganho competitivo frente, os demais produtores de flores e plantas de vaso do país, marcado por uma forte diferenciação de produtos e constantes inovações tecnológicas, que, segundo Carvalho & Laurindo (2003) se mostram de suma importância na composição do caráter competitivo do arranjo local.

## Considerações finais

Os resultados obtidos apontam para a caracterização de um *agricluster* relacionado aos negócios de flores, segundo as abordagens consideradas neste estudo. Há uma forte presença de empresas relacionadas às atividades agroindustriais, presentes nos segmentos atuantes “dentro da porteira” e da “porteira para fora”, apresentando alto índice de cooperação entre si, principalmente no que se refere às atividades específicas das unidades agrícolas de produção.

Existia no município uma forte coordenação das atividades de produção e comercialização por parte da CAPH após seu desmembramento em três outras cooperativas, esta coordenação ficou mais direcionada à parte de comercialização, agora exercida pelas novas cooperativas. Esse desmembramento também aumentou o grau de relação inter-firmas no município, na medida em que a especificidade dos negócios dessas novas cooperativas aumentou o leque de empresas em que foram estabelecidas as relações de parcerias antes não existentes, mostrando que existe uma ampla coerência com os parâmetros teóricos aqui abordados.

A estrutura observada do arranjo produtivo de flores, frangos e suínos no Município de Holambra, onde a governança, basicamente, é exercida por uma cooperativa responsável pelas etapas de comercialização e promoção

da integração entre os vários agentes da cadeia produtiva, aponta para ser um dos grandes fatores responsáveis pela competitividade desses setores e sua conseqüente importância econômica no município.

Por fim, vale ressaltar que todos os Agregados presentes no modelo aqui adotado, do Complexo Agroindustrial de Flores no Brasil, se mostraram presentes no arranjo local estudado.

A estrutura de governança local e estrutura produtiva observada em Holambra, demonstraram ser fatores importantes na determinação da competitividade do agronegócio de flores do Município de Holambra.

## Referências bibliográficas

- 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.
- AMATO NETO, J. *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ARRUDA, S. T.; Matsunaga, M.; VALERO NETO, J. Sistemas de Cultivos e Custo de Produção do Crisântemo de Vaso: um estudo de caso. *Informações Econômicas*, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 31-38, 1996.
- BRAGA, T. M. Município de Holambra In: Cano, W& Brandão, C A (coords.) *A Região Metropolitana de Campinas: urbanização, economia, finanças e meio ambiente*, Campinas: Editora da Unicamp, 2002 (Coleção Livro Texto).
- BRIDI, M. Holambra Reage às Dívidas com Flor Mais Perfumada. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 27 mar. 1996. Agrofolha, p.12-13.
- CÂMARA et al. Cluster Moveleiro no Norte do Paraná e o Sistema Local de Disseminação de Inovações. *Anais do IV SEMEAD*. Outubro, 1999.
- CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. *Estratégias para Competitividade*. São Paulo:Futura, 2003.
- CLARO, D. P. análise do Complexo Agroindustrial das Flores no Brasil. Lavras:UFLA,. 103p. Ilust. Dissertação de Mestrado, 1998.
- 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. *A Concept of Agribusiness*. Boston: Harvard University Press, 1957.
- DOLAN, C.; HUMPHREY, J. Governance and Trade in Fresh Vegetables: the Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry”, *Journal of Development Studies*, v.37, n. 2, p. 1-37, 2000
- FUNDAÇÃO SEADE – Disponível em: <internet: http\www.seade.sp.gov.br> Acesso em: 03/09/2003, às 20:35:00
- GEREFFI, G. (1999) International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain, *Journal of International Economics*, v. 48, pp.37-70.



- HARTLEY, J.F. Case Studies in Organizational Research in: Cassel, C. Symon G.(eds) qualitative methods in organizational research a practical guide, Londres, 1999.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research*, IDS Working Paper 120, Institute of Development Studies, University of Sussex. 2000.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) Disponível em: <http\www.ibge.gov.br> Acessado em: 03/09/2003 às 21:45:00
- INTERNATIONAL TRADE CENTRE UNCTAD/GATT, **Floricultural Products: a study of major markets**. Genebra: ITC, 1987.
- LINS, H. N. Clusters Industriais, Competitividade e Desenvolvimento Regional: da experiência à necessidade de promoção. *Estudos Econômicos*, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 233-265, abr-jun 2000.
- MARINHO, B. L.; AMATO NETO, J. Gestão da Cadeia de Fornecedores e Acordos de Parcerias em “Manufatura Classe Mundial”, Amato Neto, J. (organizador). São Paulo: Atlas, 2001.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G.B. **Designing Qualitative Research**. 2<sup>nd</sup> ed. California: Sage, 1995.
- MATSUNAGA, M. Potencial da Floricultura Brasileira. *Agroanalysis*, Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.56, set. 1995.
- MEYER-STAMER, J. M. *Estimular o crescimento e aumentar a competitividade no Brasil : além da política industrial e da terceirização da culpa* - [Electronic ed.]. - São Paulo, 1999. capturado in <http://portaldeperiódicos> Electronic ed.: Bonn : FES Library, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, D. **O Processo da Estratégia**.. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. R.J.:Campus, 1991
- \_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva das Nações**. Tradução de: Waltersin Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- \_\_\_\_\_. Clusters and the new economic competition. *Harvard Business Review*, v.76, n.6 , nov-dec. 1998
- \_\_\_\_\_. **Competição**. R.J.: Campus, 1998
- POZZER, E. **Cooperativa Pecuária Holambra: integração da pecuária e cooperativa comercial**. Cooperativa Agropecuária Holambra. Holambra. Não publicado. 2002.
- RIETJENS, L. **Holambra: Imigração e Cooperativismo**. Cooperativa Agropecuária Holambra. Holambra. Não publicado. 2002.
- SANTANA, E. **Nem Tudo São Rosas**. *Revista Tecnológica*., São Paulo, v.22, n.251, p.18-24, out. 1997.
- SCHMITZ, H. **Small Firms and Flexible Specialisation in LDC's**. Sussex, England: Institute of Development Studies, 1989.
- SHELMAN, M.L. **The Agribusiness System Approach: cases and concepts**. Proceedings of the international Agribusiness Management Association inaugural Symposium. Boston, 47-51p.1991.
- SJOBERG, G.; FEAGIN, J.R.; ORUM, A.M. **A Case for the Case Study**. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1991.
- STABLEIN, R. *Data in Organizational Studies* in: Clegg, S.R., Hardy, C. Nord, W.R. *Handbook of Organizational Studies*, London, Sage, 1996.
- SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO; S.E.K. **Aglomerções Industriais Como Foco de Políticas**. *Revista de Economia Política*, vol.21, no.3(83), p.27-39, jul-set. 2001.
- VAN DUREN, E.L.; MARTIN E R.; WESTGREN **Assessing the Competitiveness of Canada's Agrifood Industry**. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, v. 39, n. 4, dez. 1991
- WEDEKIN , I. **Agregação de Valores e Rentabilidade na Agropecuária**. *Agroanalysis*. Fundação Getúlio Vargas. v.17, n. 2, maio. 1997
- WIJNEN, K. **Holambra, 1948-1998. A Cooperativa de Agricultores e Horticultores Holandeses que se Transforma na Cidade das Flores do Brasil**. Haia. Holambra. 1998.
- WILLIAMSON, O.E. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, market, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.
- YIN, R. K. **Case Study Research: design and methods**. Londres, Sage, 1999
- \_\_\_\_\_. **Estudo de Caso: planejamento e métodos** . Tradução de: Daniel Grassi. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZACCARELLI, S. B. **A Nova Ideologia da Competição**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n.1, p.14-21. jan-fev. 1995.
- ZYLBERSZTAJAN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. São Paulo, USP, 1995. 238 f. (Tese de Livre-Docência em Administração)