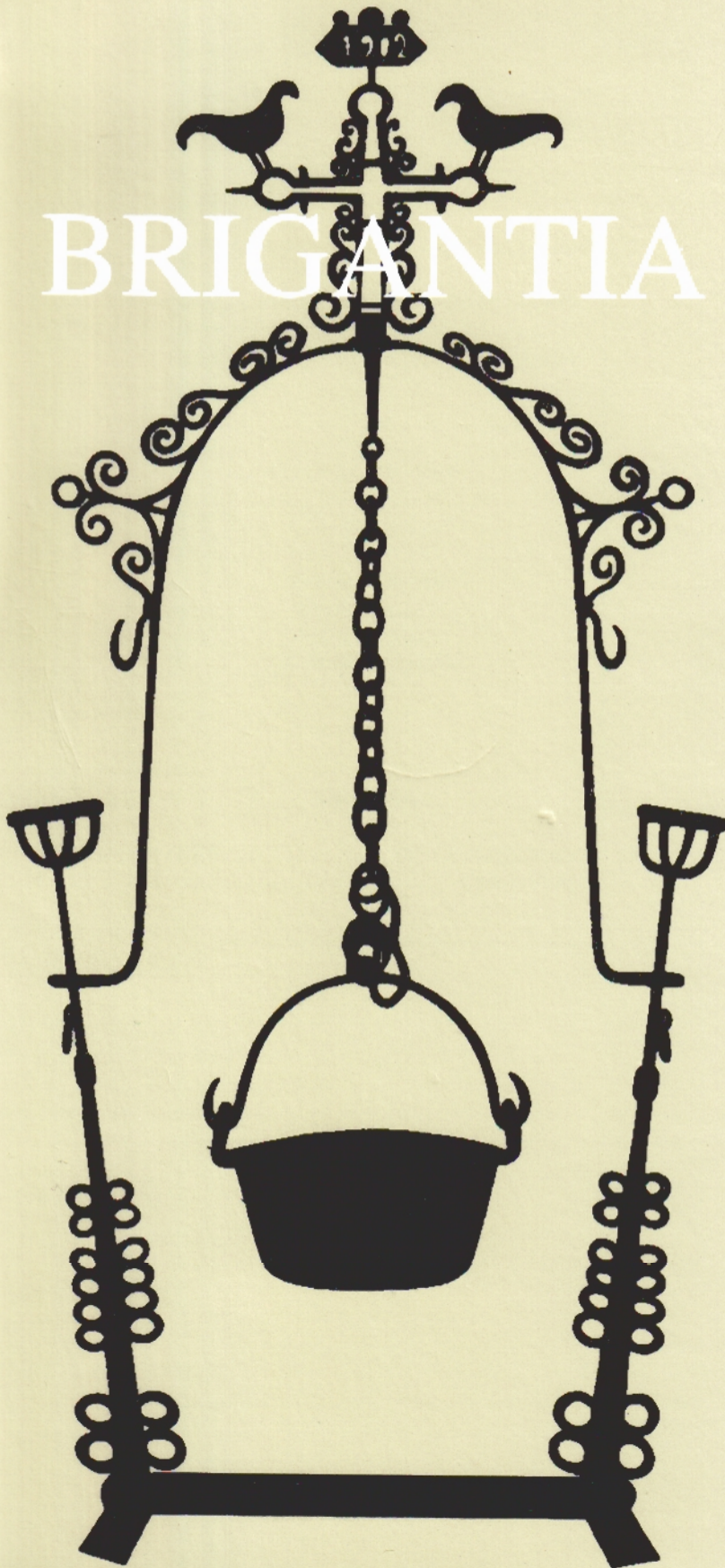


# BRIGANTIA



---

# BRIGANTIA

## REVISTA DE CULTURA

---

### PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL

Director

**Belarmino Afonso**

•

Conselho Científico

**Telmo Verdelho**

**Francisco José Terroso Cepeda**  
**António Rodrigues Mourinho**  
**Hirondino da Paixão Fernandes**

•

Conselho de Redacção

**Francisco Mário da Rocha**  
**Isaura do Espírito Santo**  
**Ana Maria Afonso**  
**Carlos Prada de Oliveira**  
**Élia Maria Mofreita Correia**

•

Editor e Proprietário

**Assembleia Distrital**

•

Administrador

**Assembleia Distrital**

•

Redacção e Administração

**Secretaria da Assembleia**  
**Distrital**

•

BRIGANTIA – REVISTA CULTURAL  
Apartado 125 – 5301-902 BRAGANÇA  
Telefone: 273 300270  
Fax: 273 300279  
Email: adbraganca@oninet.pt

•

Execução gráfica  
G. C. – GRÁFICA DE COIMBRA, LDA.  
Palheira – Assafarge  
Telef. 239802450 – Fax 239802459  
3040 COIMBRA

Depósito legal n.º 24080/88

### SUMÁRIO

<b>Simbólica e Justiça</b> .....	3-9
Por Geraldo J. A. Coelho Dias	
<b>A Escola de Fiação e Filatório de Chacim (1788-1866)</b> .....	11-28
Por Francisco António Lourenço Vaz	
<b>O Culto de Nossa Senhora, no Ocidente</b> .....	29-36
Por António Mourinho	
<b>A Produção Tradicional de Cal no Extremo Setentrional dos Concelhos de Lanhais e Bragança: Contributo para o seu Estudo</b> .....	37-62
Por Armando Redentor	
<b>Os Jogos Tradicionais</b> .....	63-104
Por José Bragada	
<b>El Desarrollo Vital Del Terrosano</b> .....	105-121
Por Juan Manuel R. Iglesias	
<b>A José, Meu Filho, deixo todos os Livros e Trastes de Pintura</b> .....	123-143
Por Luís Alexandre Rodrigues	
<b>A Actualidade de Jacob Rodrigues Pereira, Sábio Judeu port. do Séc. XVIII...</b> .....	145-163
Por Emílio Eduardo Guerra Saigueiro	
<b>Campos Monteiro</b> .....	165-168
Por João Cabrita	
<b>De Janeiro (ou Janeira) a Wenceslau...</b> .....	169-174
Por Carlos Sambade	
<b>Miguel de Cervantes Seavedra Fue También Súdito, Português?</b> .....	175-228
Por Leandro Rodríguez	
<b>O Negócio das Flores em Trás-os-Montes e Alto Douro</b> .....	229-242
Por António José Gonçalves Fernandes	
<b>Usos e Costumes de Terras de Miranda</b> .....	243-247
Por Luís Manuel Vilarés Dias	
<b>A Morte do Irmão Idefonso</b> .....	249-263
Por Damián Yáñez	
<b>Noticiário Cultural</b> .....	265-267

BRIGANTIA	BRAGANÇA	VOL. XXIII	N.º 3/4	P. 1-268	JUL/DEZ/2003
-----------	----------	------------	---------	----------	--------------

# O NEGÓCIO DAS FLORES EM TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

ANTÓNIO JOSÉ GONÇALVES FERNANDES\*

## INTRODUÇÃO

O facto da actividade florícola diferir grandemente dos sistemas tradicionais de agricultura na região de TMAD contribuiu, de forma decisiva, para a realização do estudo que serve de base a este artigo pois, nesta perspectiva, a floricultura surge como uma actividade que, segundo Bourgeois (1991), tem um carácter inovador. Outro aspecto relevante é o facto da actividade se enquadrar perfeitamente nos objectivos da Política Agrícola Comum na medida em que a opção pela actividade permite fazer uso da diversificação e, dessa forma, tornar os agricultores menos dependentes das actividades ditas tradicionais.

Apesar da proliferação de estufas a que se assistiu durante a década de 90 do século passado, pouco foi feito para se estudar a situação da floricultura em TMAD. Grande parte da informação disponível provinha da observação directa por parte de consultores. Existia apenas um estudo, conduzido por Gerry e Koenhen (1997) que pretendia apurar o perfil dos agricultores envolvidos na expansão da actividade, bem como do investimento efectuado. Para levar a cabo tal estudo, recolheram dados qualitativos e quantitativos a partir de projectos de investimento submetidos e aprovados pelo IFADAP (Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas) entre 1990 e 1995. Assim, dado o interesse que a actividade tem vindo a despertar, pareceu apropriado examinar a prática da floricultura numa perspectiva alargada e real.

## Qual foi a metodologia adoptada?

Depressa se decidiu que a análise extensiva era o método mais adequado por permitir a análise de uma amostra representativa do universo de floricultores da

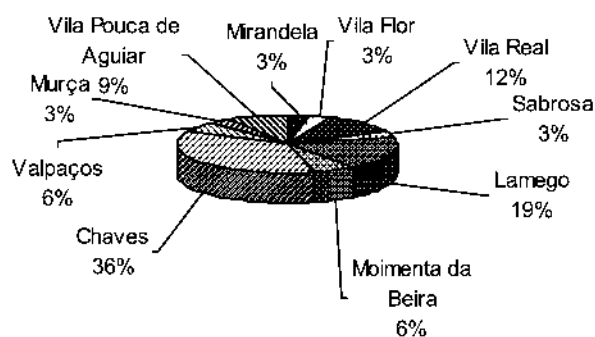
---

\* Instituto Politécnico de Bragança – Escola Superior Agrária  
Professor Adjunto Equiparado  
Actualmente é doutorando em Gestão pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

região, facultando a obtenção de informação a partir do maior número possível de floricultores. Esta premissa acabou por dar forma ao estudo pois apesar do questionário enviado pelo correio apresentar algumas vantagens, segundo Quivy e Campenhoudt (1992) e Kotler e Armstrong (1991), esta técnica limita a taxa de resposta. Pelo contrário, a entrevista permite aumentar o número de respostas e a obtenção de respostas mais fiáveis. Consequentemente, optou-se pela abordagem através da entrevista.

Foi elaborada uma entrevista estruturada com 6 páginas que incluía questões formuladas e ordenadas antecipadamente por, segundo Ghiglione e Matalon (1992), conduzir os inquiridos a escolher, de uma série de hipóteses previamente estabelecidas, a situação que melhor exprimia a sua realidade. Para além disso, para se conhecer a opinião do floricultor relativamente a determinadas questões foi utilizada uma escala gradativa que variava entre 1 (nada importante) e 6 (muito importante). O guião de entrevista continha questões acerca do floricultor, exploração, instalações, produção, *marketing* e vendas, investimento, financiamento e competitividade. Verificou-se através de um teste piloto que, apesar de longa, a entrevista tomaria apenas 45 minutos do tempo do floricultor.

Uma amostra aleatória composta por 36 floricultores foi construída com base na lista telefónica, anuários horto-frutícolas e contactos pessoais dada a impossibilidade de a retirar de listagens existentes quer no IFADAP quer na DRATM (Direcção Regional de Agricultura de Trás-os-Montes). Para Kotler e Armstrong (1992), apesar de amostras maiores proporcionarem resultados mais credíveis, considera-se representativa uma amostra constituída por pelo menos 1% da população. Por isso, e dado que a amostra representa cerca de 26% da população em estudo pode-se afirmar que, quanto à dimensão, é representativa. Segundo Gerry e Koenhen (1997) a população é homogénea pelo que, também a distribuição espacial que se pode observar na Fig. 1, lhe confere representatividade na medida em que se pode esperar que a amostra apresente características idênticas às do universo.



Fonte: Fernandes, 1999.

Fig. 1 – Distribuição espacial da amostra

A resposta dos floricultores transmontanos foi excelente já que apenas 1 floricultor recusou a entrevista. Pode-se questionar o facto de apenas se entrevistarem os floricultores, o que pode enviesar os resultados. No entanto, obtém-se uma perspectiva única, isto é, a perspectiva de quem produz flores. Por isso, quem melhor que os floricultores poderia analisar a actividade florícola?

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como se pode ver na Fig. 1, 67% das respostas foram obtidas no eixo Lamego-Vila Real-Chaves, onde esta actividade surge com mais frequência, indo de encontro à tendência identificada por Gerry e Kochen (1997), diferindo apenas no que diz respeito ao concelho de Mirandela, onde não foi possível encontrar mais do que um floricultor, apesar de terem sido visitadas um total de cinco estufas, das quais 4 se dedicavam exclusivamente à horticultura.

### Qual é o perfil do floricultor e a tipologia das explorações?

Os floricultores transmontanos são, na sua maioria, do género masculino (75%). Geralmente, são jovens agricultores (83%), isto é, possuem entre 18 e 40 anos. Apenas 17% têm entre 41 e 64 anos.

Registam-se níveis elevados no diz respeito quer à formação, quer à educação dos floricultores. Assim, verifica-se que 92% dos inquiridos possuem formação formal, isto é, possuem curso de formação profissional devidamente certificado. Esta situação é natural atendendo à obrigatoriedade da frequência de cursos de empresário agrícola sempre que se submetam planos de melhoria ao IFADAP cujo montante exceda os 24940 €. 84% dos floricultores possuem habilitações literárias ao nível do ensino secundário ou superior, atingindo este último a cifra de 17%. Assim, pode-se dizer que os floricultores possuem habilitações superiores à média regional e, inclusivamente, nacional (28%), onde o ensino secundário e superior representavam, segundo o INE (1993), em 1991, 21% e 7%, respectivamente. É de notar o facto de não existirem floricultores analfabetos.

Os floricultores são, em geral, agricultores individuais (83%), associando-se em apenas 17% dos casos. Dos agricultores associados, todos adoptam a forma jurídica de sociedades civis sob a forma comercial. Regra geral, o agricultor exerce a sua actividade a título principal (92%), isto é, gasta mais de 50% do seu tempo a desenvolver esta actividade, donde retira mais de 50% do seu rendimento (Ministério da Agricultura, 1995), provando que a floricultura é uma actividade com viabilidade económica.

Relativamente à forma de exploração, as explorações florícolas comportam-se como as tradicionais já que 67% das explorações são do tipo familiar, ou seja, mais de 50% da mão-de-obra necessária à exploração é de origem familiar. A exploração por conta própria é predominante, representando 85% do total das explorações contribuindo para o desenvolvimento sócio-económico que será tanto maior, quanto maior for o número de explorações por conta própria devido à maximização do uso dos factores de produção por parte do empresário. O arrendamento é praticado por apenas 17% das explorações o que permite reduzir o absentismo nesta possibilitando, simultaneamente, a obtenção de rentabilidades médias ou altas.

Cada exploração tem, em média, 2,4 trabalhadores permanentes, sendo que 73% são do género feminino e apenas 27% do género masculino. Note-se que a proporção registada pelo INE (2001) para os produtores agrícolas é de 23% e 77%, respectivamente. A justificação poderá residir no carácter inovador da actividade, concorrendo para uma maior taxa de actividade das mulheres no sector primário.

Grande parte dos trabalhadores permanentes (55%) pertencem ao escalão etário dos jovens agricultores, estando os restantes 45% englobados na classe dos 41 a 64 anos. Assim sendo, a média de idades é de 40 anos, sendo esta bastante superior à registada pelos floricultores (33 anos). Também relativamente ao binómio educação/formação existem diferenças substanciais, as quais se pautam por uma formação formal incipiente (14%), sendo predominante a formação adquirida através da experiência profissional. A tendência mantém-se quando analisado o nível educacional já que 69% dos trabalhadores permanentes possuem apenas o ensino básico, representando o ensino secundário e superior, 27% e 5%, respectivamente.

A área média por exploração da cultura florícola cifra-se em 0,43 ha, verificando-se a inexistência de grandes diferenças face à média nacional (0,53 ha) referida pelo IEADR (1995). Outra característica marcante deste tipo de exploração é a grande proporção de área irrigada (61%), diferindo significativamente da realidade agrícola regional, onde predomina o sequeiro (80%). Por fim, pode-se afirmar que o grau de mecanização é bastante baixo já que apenas 17% dos floricultores possui tractor. Apesar disso, demonstra-se que as máquinas são usadas racionalmente já que, não existindo grande necessidade em mobilizar o solo, a grande maioria (83%) recorre ao aluguer de máquinas. Para além disso, a pequena dimensão (75% possui menos de 1 ha) aconselha ao uso de máquinas de menor potência, indo a preferência dos floricultores para os motocultivadores.

### **Que tipo de instalações são usadas na produção florícola?**

Dadas as condições adversas proporcionadas pelo clima transmontano, a totalidade dos floricultores recorrem ao uso de estufas de modo a minimizarem o efeito desta ameaça. Destes, 83% usam estufas climatizadas sendo que 20% apenas usa aquecimento e 80% utiliza sistemas que combinam o aquecimento e a ventilação. Portanto, nota-se o predomínio de sistemas mais baratos em detrimento de sistemas mais sofisticados e caros referidos por Matallana e Montero (1995), como a refrigeração, a ventilação forçada ou a humedificação.

Quanto às vantagens do uso de estufas, indicadas por Cermeño (1990), os floricultores consideram que o cultivo fora de época é o factor preponderante, sendo a qualidade um factor considerado importante, a que não será alheio o facto desta ser um dos principais objectivos da OCM (Organização Comum de Mercado) a que Lança (1987) faz referência.

Relativamente às desvantagens do uso de estufas apontadas pelo mesmo investigador verifica-se que a disponibilidade de água e a proximidade da energia eléctrica são as razões subjacentes à localização da estufa consideradas mais importantes e cujas médias não diferem significativamente entre si. De facto, a proximidade aos mercados quer de origem das matérias-primas, quer de destino da produção surge como a desvantagem menos importante uma vez que não existem diferenças significativas entre esta e outras razões que, à partida, se afiguravam de menor importância.

Em TMAD, os floricultores usam, na globalidade, estufas com estrutura em ferro, havendo maior diversidade no que diz respeito ao tipo de cobertura. Assim, 8% dos inquiridos têm, simultaneamente, estufas em plástico e vidro e 17% em polietileno e plástico. Apesar disso, o material de cobertura mais usado é o polietileno (58%), de menor duração e menor custo. Existem ainda floricultores (17%) que optam

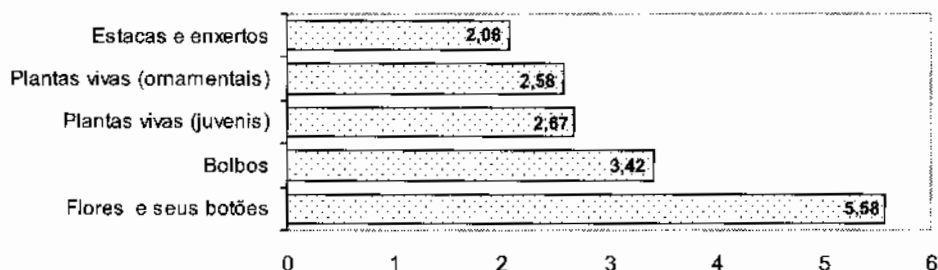
pelo plástico já que se trata de um material mais duradouro, ainda que mais caro. A predominância de estufas de tecto curvo é notória já que 92% dos floricultores inquiridos prefere este tipo de estufa, sendo que, apenas 8% usam, simultaneamente, estufas de capa simples a duas águas e de tecto curvo. Note-se que, segundo Lança e outros (1988) e Bettencourt (1990), a nível nacional predominam as estufas não climatizadas, de capa simples a duas águas com estrutura em madeira e cobertura em polietileno.

O estudo das razões subjacentes à escolha do tipo de estufa referidas por Alpi e Tognoni (1978), tais como: resistência, mecanização, ventilação, economia de custos e estanqueidade à chuva revelaram a inexistência de diferenças significativas entre as suas médias. Assim sendo, pode-se afirmar que, estatisticamente, tais razões assumem igual preponderância na tomada de decisão acerca do tipo de estufa a adoptar. Por isso, e dada a grande proliferação da estufa de tecto curvo, pode deduzir-se que este tipo de estufa responde mais adequadamente às necessidades dos floricultores.

Finalmente, o estudo dos factores climatéricos a ter em conta na orientação da estufa revela a inexistência de diferenças significativas nas médias obtidas para o vento, a temperatura e a luminosidade. De facto, esta situação vem de encontro à opinião de Matallana e Montero (1995) e Cermeño (1990), os quais defendem a importância de todos eles na medida em que as estufas se devem orientar de forma a: evitar ventos fortes que possam provocar a destruição das estruturas e coberturas; evitar ventos frios que possam provocar uma refrigeração excessiva ou uma maior necessidade de aquecimento; aproveitar ao máximo a exposição solar e, dessa forma, maximizar o efeito de estufa e, aproveitar da melhor forma a luminosidade já que está directamente relacionada com o crescimento vegetativo.

### Que produzem? Como o fazem?

Como se pode ver na Fig. 2, os produtos florícolas mais importantes são, sem dúvida, as flores e seus botões já que a média apurada para as flores é significativamente diferente da registada para os restantes produtos. A produção de bolbos revela ter alguma importância, registando uma média de 3,42. Os restantes produtos considerados revelam ser produtos secundários dada a sua pequena importância no total da produção. Aliás, este resultado vem de encontro à opinião de Gama (1996) que se refere à dependência de Portugal, em termos de importações, relativamente a material vegetativo e juvenil.



Fonte: Fernandes, 1999.

Fig. 2 - Importância dos produtos florícolas

Tal como foi oportuno verificar, as flores de corte são o produto florícola com maior relevância na região de TMAD o que, de acordo com Barbio (1996), vai de encontro à tendência nacional. No entanto, põe-se a questão, que flores são produzidas? E qual a sua importância no total da produção? O estudo desta variável mostra a grande dependência dos floricultores relativamente ao cravo e, conseqüentemente, grande risco de negócio. Esta dependência é tanto mais relevante, quando 50% dos floricultores se dedicam a esta monocultura. Os restantes 50%, para além de produzirem cravos, estão a proceder a experiências com outras espécies, nomeadamente, a *gerbera* e a rosa com o objectivo de verificar a rentabilidade das mesmas. Ainda neste contexto, 17% dos floricultores referiram a produção de outras flores, tais como a cravina e o *lilium*, e 8% referiram-se à produção de fetos, vivazes e gladiolos. Por último, o crisântemo é a espécie que, segundo os floricultores, tem uma importância relativa menor. Também no que diz respeito à produção de bolbos, o gladiolo e o *lilium* se destacam, revelando serem os bolbos mais produzidos na região.

O estudo dos mercados origem das matérias-primas mostra, numa primeira fase, que existem diferenças significativas entre as médias dos mercados locais, regionais, nacionais e da União Europeia. O mercado da União Europeia assume-se como o mercado mais importante com uma média de 4,91, sendo significativamente diferente. Os outros mercados revelam ter médias homogêneas, isto é, mostram a inexistência de diferenças significativas entre as médias registadas para o mercado nacional (2,17), mercado regional (2,33) e mercado local (2,5).

Cerca de 63% dos floricultores adquirem as suas matérias-primas na União Europeia, sendo que 70% o fazem exclusivamente na Espanha, possivelmente, devido ao facto das trocas comerciais acontecerem com naturalidade entre regiões transfronteiriças. Segundo o IMAIAA (1996) e GPPAA (1997), esta situação difere da tendência nacional já que, a este nível, o principal fornecedor é a Holanda com cerca de 70% das importações, seguido pela Espanha, ainda que a grande distância, com cerca de 10%. Dos floricultores que se abastecem em mais de um país da União Europeia (30%), comprova-se que a média registada pela Espanha (5,3) difere significativamente da média da Alemanha (2,0). De facto, dentro dos países fornecedores de matérias-primas, a Espanha continua a ser um parceiro comercial bastante importante, tendo a Itália, a Holanda e a França uma importância média (3,7).

Relativamente aos preços das matérias-primas verifica-se que as médias dos factores explicativos considerados para a formação do preço são significativamente diferentes. Assim, os floricultores consideram que os factores determinantes do preço das matérias-primas são, por ordem decrescente de importância: lei do mercado (5,8), os custos de transporte (5,0), a existência de intermediários (3,3) e, por fim, a intervenção do estado (2,3).

No que diz respeito ao aprovisionamento das explorações florícolas, as empresas espanholas da região da Galiza são bastante importantes. Tal situação ocorre com mais frequência no eixo Vila Real-Vila Pouca de Aguiar-Chaves. De facto, estas empresas e os mercados abastecedores surgem como entidades bastante (4,5) e medianamente (3,9) importantes, respectivamente. Os armazenistas (3,1) e a integração vertical a montante (3,3) revelam uma importância abaixo da média, mostrando a dependência dos floricultores relativamente aos seus fornecedores. Note-se que, para 42% dos floricultores, as empresas espanholas são, simultaneamente, a origem das matérias-primas e destino da produção, o que condiciona a rentabilidade da exploração.

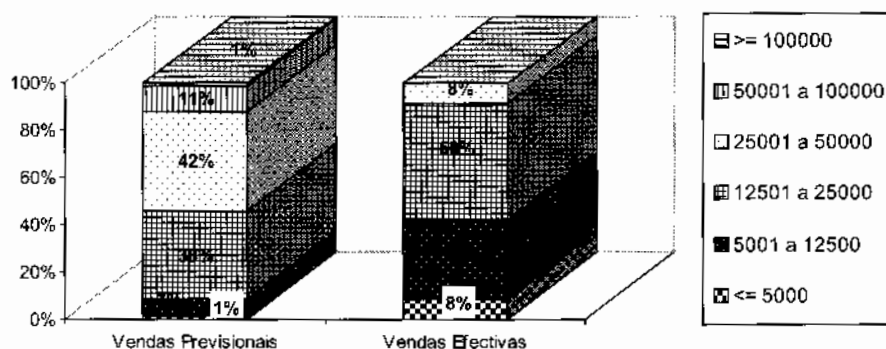
## Como é feito o escoamento da produção?

O estudo dos mercados destino da produção revela a existência de diferenças significativas. Assim, apesar do mercado da União Europeia ser mais importante (4,3), a sua média não é significativamente diferente da do mercado nacional (3,9) e regional (3,5), justificando a inclusão destes mercados num grupo homogéneo. Outro grupo homogéneo é formado pelos mercados que registaram menores médias, ou seja, o mercado local (2,7) e o regional (3,5). Note-se que 42% dos floricultores comercializam os seus produtos, exclusivamente, no mercado interno. Os restantes 58% correspondem àqueles que comercializam os seus produtos nos mercados interno e externo, surgindo a Espanha como o país da União Europeia cuja importância, como destino da produção florícola transmontana, é muito grande.

A análise dos circuitos de comercialização também regista a importância das empresas espanholas fornecedoras de apoio técnico e logístico, sendo a sua média de 4,5 (bastante importante). No entanto, verifica-se a inexistência de diferenças significativas entre estas e a venda directa, os mercados abastecedores e as floristas. Apesar da integração vertical a jusante revelar pouca importância no contexto global, 33% dos inquiridos consideram-na bastante importante, denotando a tentativa de um maior controlo sobre a comercialização e, como consequência disso, dos seus próprios destinos.

Quanto ao tipo de distribuição adoptado pelos floricultores, verifica-se a inexistência de diferenças significativas entre as médias. No entanto, é de notar que 42% dos inquiridos apenas usam um dos tipos de distribuição referidos por Caldentey e outros (1987), cabendo 33% à distribuição exclusiva e 9% à distribuição selectiva. Este resultado poderá estar relacionado com o facto de alguns floricultores exportarem toda a sua produção, o que justificaria a venda num só ponto. Porém, os floricultores que actuam nos diferentes mercados, usam diferentes estratégias de distribuição conforme o seu maior ou menor grau de adequação a cada um desses mercados.

Para o estudo das vendas tem especial interesse a comparação entre as vendas realizadas e as previstas nos planos de melhoria submetidos ao IFADAP. Para isso, apresenta-se a Fig. 3, da qual constam os escalões de vendas e respectivas proporções e, na qual se pode ver o aumento da proporção de floricultores cujas vendas se situam em escalões inferiores e vice-versa.

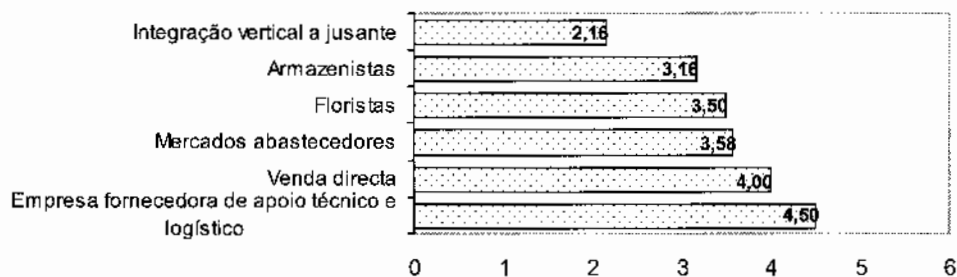


Fonte: Gerry e Koehnen, 1997 e Fernandes, 1999.

Fig. 3 – Vendas previsionais vs. vendas efectivas (Euros)

Se por um lado, a proporção aumenta nos escalões 5001 a 12500 e 12501 a 25000 € de 7% para 34% e 38% para 50%, respectivamente. Por outro, o escalão dos 25001 a 100000 € diminui de 42% para 8%. Esta tendência reflecte uma quebra das vendas efectivas face às previstas já que as primeiras se cifram, em média, em 15750 € e as segundas em 33240 €, ou seja, as vendas realizadas são menos de metade das esperadas. Porque sucederá tal situação? Admitindo boa fé por parte dos promotores do investimento, esta situação poderá dever-se ao uso de cenários muito optimistas aquando da elaboração dos orçamentos conducentes à avaliação do projecto.

Para complementar a análise efectuada às vendas anuais, inquiriram-se os floricultores sobre os picos de vendas que acontecem ao longo do ano, tendo sido encontradas diferenças significativas entre as médias dos períodos considerados. A este respeito, Lança (1988) refere a quebra de vendas entre Junho e Setembro devido à concorrência da produção dos jardins. No entanto, faz referência a duas épocas de grande consumo, a Primavera (Páscoa, Dia da mãe e Dia dos Namorados), e o Inverno (Natal, Dia de Todos os Santos e Fim-de-ano). Como se pode ver na Fig. 4, o resultado do inquérito a este respeito é, mais ou menos, semelhante na medida em que a Páscoa, o Natal e o Dia de Finados são períodos em que há um aumento substancial da procura de flores.



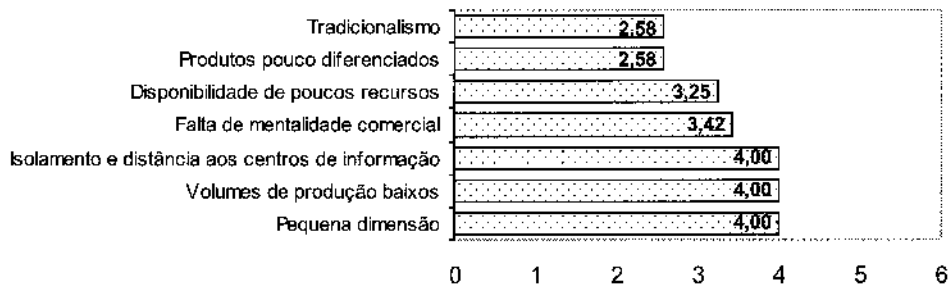
Fonte: Fernandes, 1999.

Fig. 4 – Períodos de maiores vendas

Para Déric e outros (1995), a conjugação da informação recolhida acerca do crescimento das vendas e da quota de mercado relativa, permite proceder ao enquadramento da floricultura num dos 4 quadrantes da matriz BCG (*Boston Consulting Group*). O facto de 58% dos floricultores considerarem que o crescimento das vendas é médio (33%) ou forte (25%) e que a quota de mercado é baixa permite situar a actividade no quadrante dos dilemas. Assim, pode-se afirmar que a actividade, em termos do seu ciclo de vida, se encontra na fase de lançamento caracterizada por uma estratégia de expansão, implicando necessidades financeiras elevadas, fraca rentabilidade dos recursos financeiros e *cash-flow* negativo.

Para além das dificuldades próprias de uma actividade em expansão, alguns factores podem constituir limitações ao desenvolvimento de um plano de *marketing* que permita uma comercialização eficaz dos produtos. O estudo desta questão revela a existência de diferenças significativas entre as médias dos factores limitativos enunciados por Caldentey e outros (1987). A Fig. 5 permite constatar que os problemas relacionados com a pequena dimensão, tais como o baixo volume de produção e

os recursos escassos, se aliam a outras preocupações como o isolamento e a distância aos centros de informação e à falta de mentalidade comercial. Note-se que, neste contexto, o tradicionalismo e a diferenciação dos produtos são os factores menos importantes. É uma posição perceptível na medida em que, por um lado, a floricultura é uma actividade inovadora e, por outro, é uma actividade em que a diferenciação de produtos ainda é incipiente já que é bastante difícil encontrar características distintivas em produtos tão homogéneos.



Fonte: Fernandes, 1999.

Fig. 5 – Importância das limitações ao plano de *marketing*.

Para Kotler (1990), no desenvolvimento do plano de *marketing* deve dar-se especial ênfase ao *marketing-mix*. O seu estudo revela a existência de diferenças significativas entre as médias dos seus componentes. Assim, a média da variável preço (5,8) apresenta diferenças significativas relativamente ao produto, à comunicação e à distribuição, revelando a sua grande importância. Aliás, para Caldentey e outros (1987), esta importância extrema era a única política comercial levada a cabo pelas empresas agrícolas.

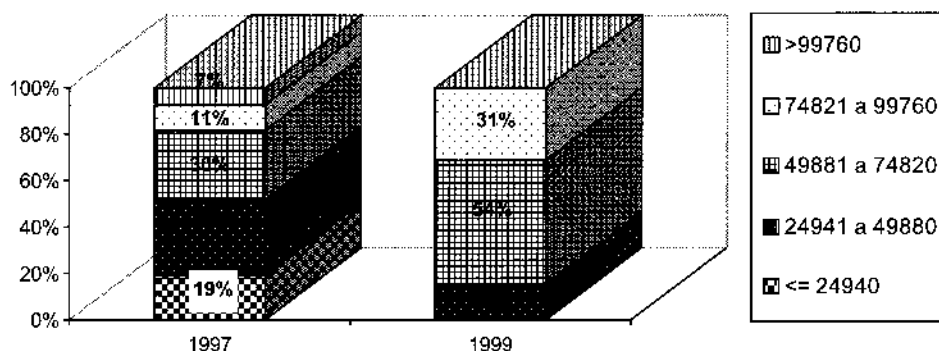
Por fim, e dada a importância da variável preço, estudaram-se os factores que, na opinião dos floricultores, contribuem para a formação do preço de venda tendo-se verificado que a lei do mercado (5,17) difere, significativamente, de todas as outras. Mais uma vez, se destaca a dependência face às empresas espanholas (3,58) pois 33% dos floricultores consideram estar, completamente, dependentes delas no que diz respeito à formação do preço a que vendem a sua produção.

### Como se processa o investimento e o respectivo financiamento?

Para responder a esta pergunta, convém lembrar que esta actividade está, em termos do seu ciclo de vida, na fase de lançamento a que corresponde uma estratégia de expansão corroborada pelo grande número de floricultores que fizeram investimentos nos últimos 5 anos (92%). Destes, 83% instalaram-se pela primeira vez, sendo que 17% já estavam estabelecidos. Estes últimos são diversificadores já que se dedicam também a outras actividades, nomeadamente, hortícolas em forçagem. Dos floricultores minimalistas (22%) existentes à data do estudo efectuado por Gerry e Koehnen (1997), restam apenas 8%. Também os floricultores diversificadores se estão a especializar pois dos 28% que tinham investido em floricultura, num contexto de diversi-

ficação das actividades já existentes na exploração, restam apenas 15%. A evolução agora descrita traduz-se num aumento do número de floricultores especialistas de 50% para 77%. Esta evolução poderá dever-se ao efeito de experiência, o qual terá permitido verificar, por comparação, os melhores resultados da floricultura face a outras actividades agrícolas quer alimentaras, quer não alimentares. Este facto é comprovado pelos dados do GPPAA (1999), onde se constata que, das actividades vegetais e animais desenvolvidas na região agrária de TMAD, a margem bruta *standard* mais elevada, por actividade, é conseguida pela floricultura.

Outra questão pertinente tem a ver com o montante do investimento. Segundo Fernandes (1999), o investimento atingia, em média, 66340 €, contra 52373 €, registados por Gerry e Koehnen (1997). Na Fig. 6 mostram-se as alterações sofridas na distribuição por classes de investimento. Desta forma, identifica-se uma tendência de concentração do investimento na classe dos 49881 a 74820 € pois esta representava, em 1997 e 1999, 30% e 54%, respectivamente. Há, de facto, uma homogeneização do investimento podendo-se, segundo Gerry e Koehnen (1997), classificar estes floricultores como grandes investidores.



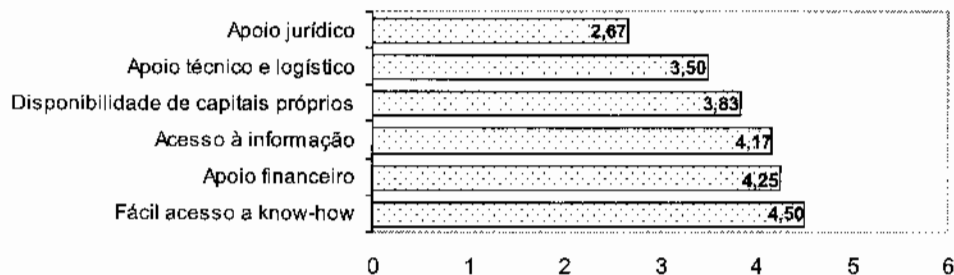
Fonte: Fernandes, 1999 e Gerry e Koehnen, 1997.

Fig. 6 – Montante do investimento (Euros)

Relativamente ao financiamento do investimento verifica-se a existência de diferenças significativas entre a média do financiamento com capital próprio e os restantes tipos de financiamento. Comprova-se a importância do financiamento com capital próprio, correspondendo-lhe uma média de 5,6. Os fundos comunitários obtidos no âmbito do Regulamento (CEE) n.º 2328/91 são a segunda forma de financiamento mais importante (4,4). O crédito de fornecedores (1,8), o desconto comercial (2,1) e os empréstimos bancários (2,3) formam um grupo homogéneo que, os floricultores, consideram como fontes de financiamento pouco importantes.

A razão pela qual os floricultores se financiam à custa de capital próprio poderá estar ligada ao facto de 67% das explorações serem do tipo familiar. Tais empresas caracterizam-se por terem endividamento reduzido ou nulo que permite minimizar o risco financeiro e, dessa forma, conseguir a estabilidade dos rendimentos da família. Note-se que esta postura conservadora não permite a obtenção de rentabilidades elevadas associadas ao efeito de alavanca financeira. Para além disso, apesar do risco financeiro ser baixo, a rentabilidade do investimento é média para 67% dos floricultores.

tores. Na mesma linha, o facto das vendas do cravo se manterem constantes ao longo do ano (IMAIAA, 1997) poderá explicar a opção por esta monocultura. Neste contexto, merece algum destaque o estudo dos factores que estimulam os jovens agricultores a investirem na floricultura. Da análise da variância efectuada aos factores motivacionais considerados, resulta a existência de diferenças significativas entre as suas médias.



Fonte: Fernandes, 1999.

Fig. 7 – Importância dos factores motivacionais

Como se pode ver na Fig. 7, os floricultores associam os factores motivacionais em dois grupos, mais e menos importantes. Tendo em conta o carácter inovador da floricultura, um factor merece especial destaque – fácil acesso a *know-how*. É sabido que esta actividade não faz parte dos sistemas tradicionais de agricultura o que implica, desde logo, a transferência de *know-how* que permita o seu desenvolvimento. Talvez por isso, este factor assume especial relevância, registando a maior média (4,5). Assim sendo, quais são as fontes de *know-how* privilegiadas? A análise da variância mostra que as médias das fontes de *know-how* consideradas são, significativamente diferentes. Por sua vez, o teste de Newman-Keuls permite verificar que a média apurada para a formação profissional é, significativamente, diferente das médias das outras fontes de *know-how*, sendo considerada bastante importante (5,4). Os grandes produtores/grossistas (3,1), os fornecedores de *inputs* (3,6) e a experiência profissional (3,6) revelam ter uma importância média. As agências governamentais (2,0) e os projectistas (1,3) mostram ser pouco e nada importantes, respectivamente.

### Qual é a competitividade da floricultura transmontana?

A análise SWOT referida por Freire (1997) e Oliveira (1998) permite, através do conhecimento dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, saber se os floricultores têm uma atitude pró-activa e se, em função dessa atitude, planeiam as estratégias adequadas à prossecução dos seus objectivos. É neste contexto que, na Fig. 8, se apresenta o ambiente externo e interno à floricultura.

O conhecimento do ambiente externo e interno permite visualizar o futuro com os pés bem assentes na terra e, dessa forma, delinear os planos de acção adequados aos objectivos propostos e aos recursos disponíveis (próprios ou alheios). Por isso, à visualização do futuro corresponde a opção por determinada estratégia. Assim sendo,

a inovação (3,6), o desenvolvimento do mercado (4,0), o crescimento concentrado (4,1) e o desenvolvimento do produto (4,3) surgem como estratégias alternativas capazes de modelar o futuro da floricultura transmontana. O facto da estratégia de crescimento concentrado se encontrar num grupo, do qual faz parte a estratégia de desenvolvimento do produto poderá ser explicado pela grande proporção de floricultores que baseia a sua actividade na monocultura do cravo.

Análise interna	Pontos fortes	– Escoamento da produção
	Pontos fracos	– Dependência económica da actividade. – Dependência das empresas espanholas.
Análise externa	Ameaças:	– Condições climatérica. – Concorrência nacional e da União Europeia.
	Oportunidades	– Aumento do poder de compra do consumidor. – Fundos comunitários. – Novos mercados. – Matérias-primas mais baratas.

Fonte: Fernandes, 2002.

Fig. 8 – Matriz SWOT

A vantagem competitiva referida por Porter (1990) permite saber que actividades (auxiliares e principais) proporcionam um melhor desempenho, permitindo a sua manutenção ou incremento. No caso da floricultura transmontana, a vantagem competitiva parece residir numa das actividades cujas médias não são significativamente diferentes, tais como: investigação e desenvolvimento, infra-estrutura, *inputs*, *outputs*, produção e recursos humanos.

Das 5 forças competitivas de Porter (1986) intervenientes na actividade, o poder negocial dos clientes é a força que mais preocupa os floricultores (5,7). Este poder poderá advir não só da grande dimensão dos clientes, mas também do vínculo jurídico resultante do contrato realizado com as empresas espanholas que, se verificou, serem os clientes mais importantes, aquando do estudo da comercialização. A ameaça de produtos substitutos parece ser a força que os floricultores menos temem, cifrando-se a sua média em 2,8. As restantes forças, isto é, a ameaça de novas entradas (4,6), a rivalidade entre os floricultores (4,9) e o poder negocial dos fornecedores (4,9) formam um grupo homogéneo no qual se reúnem as forças consideradas bastante importantes, por parte do floricultor.

Finalmente, para se conhecer a posição em que a floricultura transmontana se movimenta, usou-se o conceito de vector de crescimento que Ansoff (1977) considera como uma das componentes da estratégia. Na opinião dos floricultores, o vector crescimento associado à actividade assenta em duas estratégias básicas: a penetração e o desenvolvimento de mercados, representando 75% e 25%, respectivamente. De facto, apesar das experiências que alguns floricultores estão a levar a cabo com alguns novos produtos, estes pensam, futuramente, assentar o desenvolvimento da actividade nos produtos actuais. Relativamente aos mercados, a situação altera-se já que 25% opinam que, para que a floricultura continue a crescer, terão de considerar a hipótese

de virem a vender os seus produtos noutros mercados. Os novos mercados são tanto mais apetecíveis, quanto maior a sua sofisticação e o seu poder de compra, por exemplo, países do norte e centro da Europa, Japão e Estados Unidos.

## CONCLUSÃO

Jovens agricultores com elevada formação académica foram responsáveis pelo acentuado crescimento da floricultura transmontana na década de 90. Como resultado da dinâmica de investimento e da especialização dos floricultores, a produção de flores tem vindo a aumentar a um bom ritmo. Apesar disso, as vendas efectivas ficam aquém das previstas e o poder negocial dos clientes é grande, condicionando a rentabilidade das explorações florícolas que, no futuro, poderá representar a perda de atractividade da floricultura e conseqüente abrandamento do crescimento desta actividade.

Para além disso, a produção de flores em TMAD é, por um lado, impulsionada pelas empresas espanholas que proporcionam apoio técnico e logístico, fornecem matérias-primas e asseguram o escoamento da produção, permitindo a redução do risco do negócio. Por outro lado, o vínculo contratual cria uma dependência, de tal ordem, que não permite ao agricultor tomar nas suas mãos a gestão da sua exploração.

A floricultura em TMAD tem especial expressão no eixo Lamego-Vila Real-Chaves, onde se podem observar estufas de tecto curvo, climatizadas com recurso a aquecimento e ventilação natural, com estrutura em ferro galvanizado e cobertura em plástico ou polietileno. Tais instalações permitem a obtenção de uma produção florícola feita, essencialmente, à base de flores e seus botões, onde a monocultura do cravo assume especial relevância. Parte da produção é canalizada para as empresas espanholas e parte para a venda directa, sendo estes os principais canais de comercialização. Por isso, não é de estranhar que o mercado da União Europeia surja como o principal mercado quer de origem das matérias-primas, quer de destino da produção. Neste contexto, a Espanha assume um papel de destaque como parceiro comercial dos floricultores transmontanos já que é neste país onde, grande parte dos floricultores, se aprovisiona e vende a sua produção.

Finalmente, o futuro da floricultura transmontana parece residir no aumento do poder de compra dos consumidores e na possibilidade de obtenção de subsídios em capital a fundo perdido. Porém, tais oportunidades poderão não ser suficientes para atrair mais jovens para uma actividade onde ameaças como as condições climáticas adversas e a concorrência nacional e da UE se fazem sentir, cada vez, com maior intensidade. A nível interno, o bom escoamento da produção surge como um ponto forte da actividade, sendo a dependência económica da actividade e das empresas espanholas as principais preocupações dos produtores florícolas. Talvez por isso, o vector crescimento irá assentar na penetração de mercados, surgindo o desenvolvimento do produto, o crescimento concentrado, o desenvolvimento de mercado e a inovação com estratégias capazes de dar resposta ao cenário acima apresentado.

## BIBLIOGRAFIA

Ansoff, I., 1977, *Estratégia Empresarial*, McGraw Hill.

- Barbio, A., 1996, *Anuário das Flores e das Plantas Naturais*, Ligalu-Edições.
- Bettencourt, J., 1990, *A Floricultura em Portugal Continental: evolução recente, situação actual e perspectivas de actuação tendo em vista o controlo dos materiais*, Centro Nacional de Protecção da Produção Agrícola – Divisão de Informação e Documentação Técnica.
- Bourgeois, E., 1991, *La PMI Inovatrice: Guide de developpement International*, Les Éditions D'Organization.
- Caldentey, P., Haro, T., Titos, A. e Briz, J., 1987, *Marketing Agrario*, Ediciones Mundi-Prensa.
- Cermeño, Z., 1990, *Estufas – instalações e maneio*, Litexa Editora, Lda.
- Dérie e outros, 1995, *Strategor: Estratégia, estrutura, decisão e identidade*, Publicações Dom Quixote.
- Fernandes, A., 1999, *Organização e Desenvolvimento do Mercado da Floricultura e sua Importância para a Economia da Região de Trás-os-Montes e Alto Douro*, Tese de mestrado, Universidade da Beira Interior.
- Fernandes, A., 2002, *Competitividade da Floricultura Transmontana. Realidade ou Ficção?*, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Vol. 1, n.º 3 (Novembro/Dezembro).
- Freire, A., 1997, *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo.
- Gama, A., 1996, *A Floricultura portuguesa no mercado internacional*, *Anuário das Flores e das Plantas Naturais*, Ligalu-Edições, Lda.
- Gerry, C. e Koenhen, T., 1997, *The Boom in Greenhouse Agriculture in Trás-os-Montes e Alto Douro*, manuscrito não publicado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Ghiglione, R. e Matalon, B., 1992, *O Inquérito: teoria e prática*. Celta Editora.
- GPPAA, 1997, *Anuário Hortofrutícola 96*, Eurostandarte.
- GPPAA, 1999, *Margens Brutas Standard*, Triénio de 94, Gabinete de Planeamento e Política Agro Alimentar.
- IEADR, 1995, Inquérito ao sector florícola, *O Ano Agrícola: Boletim de Informação Estatística Agrícola*, n.º 18, Instituto da Estruturas Agrárias e Desenvolvimento Rural: Direcção Geral dos Serviços de Informação e Produção Estatística, Novembro.
- IMAIAA (Instituto dos Mercados Agrícolas e da Indústria Agro Alimentar), 1996, *Anuário Hortofrutícola 96*, Eurostandarte.
- INE, 1993, *Censos 91: XIII Recenseamento Geral da população. XIII Recenseamento Geral da Habitação*, Instituto Nacional de Estatística.
- INE, 2001, *Recenseamento Geral Agrícola 1999*, Instituto Nacional de Estatística.
- Kotler, P. e Armstrong, G., 1991, *Princípios de Marketing*, Editora Prentice-Hall.
- Kotler, P., 1990, *Marketing*, Editora Atlas, S.A.
- Lança, C., 1988, *A horticultura ornamental – situação actual e futura*, *Jornadas de reflexão sobre a agricultura portuguesa na plena adesão*, Partido Popular Europeu.
- Lança, C., Cordeiro, C. e Simões, I., 1986, *A Floricultura em Portugal Continental: contributo para a sua caracterização*, Direcção Geral de Planeamento e Agricultura/Instituto de Regulação e Orientação dos Mercados Agrícolas.
- Matallana, A. e Montero, j., 1995, *Invernaderos – diseño, contruccion y ambientacion*, Ediciones Mundi-Prensa.
- Ministério da Agricultura, 1995, Anexo à portaria n.º 980/95, *Diário da República de 16 de Agosto*.
- Oliveira, D., 1998, *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, Editora Atlas, S:A:
- Porter, M., 1986, *Estratégia Competitiva*, Editora Campus.
- Porter, M., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, Mac Millan, Londres.
- Quivy, R. e Campenhoudt. L., 1992, *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Edições Gradiva.