Plano de Marketing

Fortalecimento do Posicionamento Competitivo da Cadeia Produtiva de Floricultura da Região Norte

SUMÁRIO

I. APRESENTAÇÃO DO PROJETO 04
1. INTRODUÇÃO 04

II. DIAGNÓSTICO DA REGIÃO 05
1. CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO 05
2. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO 06
3. MERCADO-ALVO E ESTIMATIVA DA DEMANDA 07
4. EVENTOS 09
5. STAKEHOLDERS 10

III. ANÁLISE ESTRATÉGICA 12
1. ANÁLISE GE/MCKINSEY 13

IV. DIAGNÓSTICO DO ESTUDO 14
1. ANÁLISE SWOT CONSOLIDADA 14

V. ESTRATÉGIA COMPETITIVA 19
1. CAMINHOS ESTRATÉGICOS 19
2. POSICIONAMENTO COMPETITIVO 21

VI. FATORES-CHAVE DE SUCESSO DO PLANO 22
1. FATOR DE DIFERENCIAÇÃO 23

VII. PLANO DE AÇÕES 24
1. PRODUTORES 24
2. VAREJO 25
3. PRESTADORES DE SERVIÇO 26
4. CADEIA PRODUTIVA EM GERAL 26
5. VALORES REGIONAIS 28
6. PLANEJAMENTO CONSTANTE 28
7. ARENAS DE COMUNICAÇÃO 29
7.1. ENTRETENIMENTO 29
7.2. ESPETÁCULOS ESPORTIVOS 30
7.3. MODA 31
7.4. COMUNICAÇÃO PROMOCIONAL 31
7.5. COMUNICAÇÃO DIGITAL 31
7.6. EVENTOS PROMOCIONAIS 31
7.7. CADEIA VAREJISTAS 31
7.8. PROPAGANDA TRADICIONAL 32

VIII. CONSIDERAÇÕES FINAIS 32

APRESENTAÇÃO DO PROJETO

1. Introdução

Este Sumário Executivo tem como base um Relatório Completo, que objetivou apresentar caminhos para o fortalecimento competitivo da cadeia produtiva de floricultura da região norte. Aqui serão apresentadas as idéias principais, sendo que o detalhamento encontra-se no documento citado.

Cumpre destacar que alguns fatores, inerentes à própria região Norte, atuam como limitadores ao crescimento da região:

- Falta de legislação específica para produção de mudas, que afeta qualidade final;
- Falta de liderança regional, minimizando ações coordenadas e de maior representatividade;
- Carência de especialistas em floricultura que possam orientar produtores;
- Baixo índice de adesão às linhas de crédito e financiamento, seja motivada pela burocracia, pela desinformação ou por ausência de pré-requisitos necessários;
- Desinteresse de produtores de insumo e equipamentos pela atividade na região, levando a atendimento precário por intermediários, majorando custos e estimulando o uso de alternativas com técnica inadequada;
- Produção considerada atividade alternativa para geração e complementação da renda de parte dos produtores.

II. DIAGNÓSTICO DA REGIÃO

1. Caracterização da Região

A Região Norte do país é formada por sete estados, quais sejam Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins, que juntos representam 45,3% do território brasileiro.

No que se refere ao potencial econômico da região, especialmente representado pelo PIB, pode-se verificar que ela representou em 2006 mais de 120 bilhões de reais (5,06%). Projetando-se para 2008, esse valor atingiu mais de 146 bilhões (PIB Nacional = R$2,9 trilhões).

2. Caracterização da População

A região representa 7,99% da população total do país, ou 14,9 milhões de habitantes, com pouco mais de 73% dela concentrada na zona urbana e quase 27% reside em áreas rurais. O estado do AP possui a maior concentração relativa em áreas urbanas com quase 90%, seguido por TO, RR e AM, todos com participação acima de 77%.

No que se refere à distribuição da população por sexo, pode-se perceber um forte equilíbrio não apenas regionalmente, mas também intra-estados.

A maior parte da população da região Norte concentra-se nas faixas etárias entre 20 e 49 anos, com mais de 6,5 milhões de habitantes (cerca de 44% do total).

A seguir, alguns dados que merecem destaque:

• Ocupação da População: o último relatório publicado pelo IBGE, denominado Síntese de Indicadores Sociais (2008), indicou que a maior concentração da população ocupada encontra-se entre os 20 e 49 anos.

• Caracterização Sócio-Econômica: baseado no CCBE – Critério de Classificação Econômica Brasil, observa-se forte concentração de domicílios com habitantes das classes C e D, sendo mais de 49% na primeira e mais de 22% na segunda. Juntos, representam mais de 1,9 milhões de domicílios (pouco mais de 71%). Por outro lado, considerando-se as classes A e B reunidas, pouco mais de 700 mil domicílios. O maior potencial de renda disponível está nos estados do Pará, seguido por Amazonas e Rondônia. Deve-se considerar, entretanto, que a própria concentração de habitantes em cada um desses estados naturalmente favorece os maiores índices apontados. Quanto ao consumo per capita dos domicílios urbanos identificou-se os maiores valores em RO (R$784,31/mês) e RR (R$749,31/mês).

• Linha da Pobreza: o consumo de flores e plantas ornamentais, quando considerado o consumidor final, está mais diretamente ligado a uma despesa supérflua, que poderá variar em função de sua renda discricionária. Dessa forma, um importante dado a ser considerado refere-se à linha da pobreza aplicada à realidade brasileira. Conforme análise do IPEA , a situação em relação aos índices de pobreza na região N é a seguinte: a parcela de indigentes (abaixo da linha de pobreza extrema) por estado indicou, em 2007, que o AC apresentou a maior taxa (22%), seguido pelo AM (16%) e RR e TO (ambos com 12%). Considerando a linha de pobreza superior, nota-se que esse quadro torna-se ainda mais dramático. Nesse cenário o AC liderava com 42%, seguido pelo AM (41%) e Pará (36%). O lado positivo, por outro lado, é que a tendência entre os anos de 2003 e 2007 indica queda nessa taxa de pobreza, com destaque para TO e AP.

3. Mercado-Alvo e Estimativa da Demanda

A partir das análises anteriores, e para estimar o mercado-alvo, de consumidores finais, foram utilizados os seguintes critérios (KOTLER, 2006): Mercado potencial: todos os habitantes da região norte interessados em adquirir flores; Mercado disponível: consumidor com renda disponível e acesso às ofertas de produtos, ou seja, o grupo acima da linha de pobreza, bem como aqueles que moram em zonas urbanas; Mercado-alvo: percentual de habitantes de faixa-etária entre 20 e 49 anos, com ocupação.

Dessa forma, pode-se estimar um mercado disponível de 7,1 milhões de consumidores e um mercado-alvo de 5,1 milhões de pessoas.

Utilizando estimativas referentes ao consumo per capita nacional, baseado na Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais (ANUÁRIO, 2007), de cerca de US$ 7, ter-se-ia uma demanda potencial total de US$49.897.190 (3,84% do mercado nacional), e focando o público-alvo primário, um total de US$36.157.359, ou o equivalente a 2,8% do mercado nacional.

O PA é o estado com maior participação entre o público visado com 45,39%, seguido pelo AM (25,01%), RO (10,05%), TO (8,32%), AP (4,59%), AC (3,77%) e RR (2,86%).

•Clientes Empresariais

Outro importante cliente potencial da cadeia produtiva de flores são as empresas, que adquirem o produto como item para presentear, celebrar, decorar e principalmente, pelo volume, para ornamentação em eventos.

Considerando-se os setores de atividade em que as empresas se enquadram, comércio, indústria e serviço, pode-se identificar a existência de 202.812 empresas, sendo que a maior parte delas atua em comércio. Em termos relativos, avaliando todo o país, é possível afirmar que esse número significa quase 3,5% das empresas existentes.

Observando-se a distribuição de empresas pelos estados nota-se que a maior concentração dá-se no PA (37% do total), seguido pelo AM (19%), RO (17%) e TO (13%).

Em termos de distribuição entre os setores, há uma maior concentração de empresas na atuando no comércio (52,7%) superior à média nacional (46%); esse setor é seguido pela área de serviços (35% - contra 40% da média nacional); e pelas indústrias (12,3%).

Ainda em busca de indícios que apontem oportunidades de mercado, serão considerados os seguintes subsetores de atuação: bancos, construção civil, alojamento e alimentação, educação, saúde e administração publica.

Em relação à distribuição de empresas dos subsetores citados pelos estados integrantes da região Norte deve-se destacar:

• AC: concentra empresas ligadas à construção civil, seguidas por aquelas de educação e alojamento/alimentação.
• AP: concentra empresas ligadas à construção civil, seguidas por aquelas atuando em alojamento/alimentação.

• AM: concentra empresas ligadas a alojamento/alimentação, seguidas por aquelas atuando em construção civil.
• PA: concentra empresas ligadas à construção civil e a alojamento/alimentação, seguidas por aquelas atuando em educação.
• RO, RR e TO: concentram empresas ligadas a alojamento/alimentação, seguidas por aquelas atuando em construção.

Outro subsetor de destaque liga-se às atividades de varejo e atacado. Essas empresas, além da possibilidade de utilizarem flores e plantas como citado acima (decoração, paisagismo etc.) apresentam a natural vocação para auxiliarem no escoamento desses produtos no mercado. Para tanto, contam com mais de 106 mil atores, sendo a grande maioria ligada ao varejo.

4. Eventos

A indústria de eventos vem crescendo ano a ano, oferecendo várias oportunidades de negócios em nível mundial, nacional e regional.

Uma fonte utilizada, para identificação da vocação para hospedar e organizar eventos, foram os próprios site dos governos dos estados. Nessa busca pode-se notar forte disparidade entre os estados integrantes ou por conta de falta de atualização em seus dados, ou em função da não existência de foco para essa atividade. A primeira parece mais coerente e provável.
Entre as categorias de eventos, foram indicados, por alguns dos estados, os de seguinte caráter: cultural, esportivo, religioso, gastronômico, lazer e negócios. É exatamente essa diversidade de temas que reforça a percepção da não disponibilidade/atualização das atividades em cada estado. (No caso do TO, os dados a serem apresentados referem-se exclusivamente a Palmas).

Nesse sentido, foram identificados 809 eventos, dos quais 36% foram realizados no estado do Pará, 26% no do Amapá e 26% no do Amazonas.

Buscando ainda sinergia com segmentos trabalhados pelo próprio SEBRAE, foi utilizado o Estudo de Mercado Brasileiro de Feiras 2008, que apontou as principais tendências em relação às feiras dos setores estudados. O que salta aos olhos é o fato de que entre as 127 citadas somente duas ocorreram, em 2008, na região norte do país e ambas em Belém do Pará: Frutal Amazônia e Supernorte.

A partir desse quadro, e utilizando as estimativas anteriores poder-se-ia estimar que a região norte gerasse pouco mais de R$2,5 milhões em receitas com venda de flores e plantas para ornamentação dos eventos regionais por ela realizados.

Destaque-se ainda que o volume de visitantes aos eventos regionais poderia atingir por volta de 7 milhões de pessoas, representando excelente oportunidade de utilizar esse espaço como uma mídia capaz de gerar grande visibilidade às flores e plantas ornamentais.

5. Stakeholders

Quando se pensa na definição de stakeholders entende-se que são quaisquer grupos ou indivíduos que são afetados por uma organização, ou que nela têm interesse, seja por suas ações seja por suas políticas. Nessa linha, buscando priorizar esses envolvidos, pode-se separá-los em dois grupos principais:

- Primários: representado pelos acionistas, funcionários, consumidores e fornecedores;
- Secundários: comunidade organizacional, comunidade local, imprensa, governo, entidades de fomento etc.

Considerando-se então a Cadeia Produtiva de Floricultura, na qual vários elos são contemplados, visando o fortalecimento dessa cadeia deve-se dar maior importância a comunidade, consumidores e clientes corporativos, governo e imprensa.

A comunidade se interessa pelas atividades geradas pela cadeia e pode ser envolvida especialmente sob o ponto de vista dos valores regionais, dos frutos gerados pelo estado e que nele podem ser investidos. Esse espírito regionalista deve ser estimulado.

Os consumidores finais reconhecem a beleza das flores e os valores associados à natureza. Assim, trabalhar a beleza dessas espécies regionais, mudando o paradigma de referência das plantas temperadas deve ser buscado. O consumidor precisa amplia seu horizonte e aumentar sua aptidão como consumidor e cabe à cadeia produtiva estimulá-lo e conduzi-lo nessa nova direção.

Clientes corporativos reconhecem a importância do uso de flores e plantas, seja no paisagismo de seus escritórios, seja na decoração interna e principalmente em eventos em geral. A beleza do que é da própria região, aliado a uma maior oferta de valor, dado que a flor tropical tem maior durabilidade, deve ser o mote a ser trabalhado junto a esse grupo.

Ao poder público interesse a geração de empregos, de impostos e a visibilidade que essas ações podem trazer ao seu governo. Investir em atividades regionais, e fortalecendo a imagem da região por meio de maior qualidade de vida aos cidadãos, desenvolvimento setorial e retorno financeiro deve ser o caminho para comprometer autoridades nessa direção. Espaços públicos devem priorizar os produtos locais.

Cabe à imprensa o papel de divulgar fatos importantes, destacar grandes conquistas e acontecimentos. A cadeia produtiva deve investir na geração de conteúdo interessante não apenas aos cadernos que tratam de temas agrícolas, mas também aos ligados à comunidade e à economia, pouco a pouco mostrando o potencial dessa cadeia.

Nesse caminho, monitorar esses stakeholders e aproximá-los da cadeia produtiva, criando um posicionamento claro, focado a cada um dos envolvidos, pode facilitar o entendimento dos pontos de diferenciação competitiva desta cadeia e multiplicar as chances de sucesso da mesma.

Mais à frente, no tópico sobre posicionamento, estes stakeholders voltarão a ser abordados sob o ponto de vista propositivo.

III. ANÁLISE ESTRATÉGICA

1. Análise GE/McKinsey

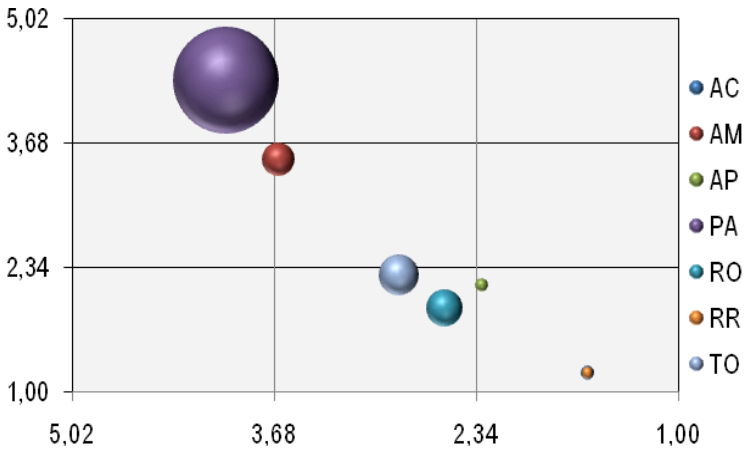
Com o objetivo de auxiliar o entendimento sobre os estados da região norte foi utilizada a análise GE, a fim de orientar os integrantes dessa região sobre seu papel estratégico na cadeia produtiva de floricultura. Nesse sentido, a atratividade será considerada do ponto de vista da cadeia produtiva em relação a cada estado e a força do negócio levará

em consideração características inerentes aos produtos, sua comercialização e estágios evolutivos, que significariam vantagens competitivas nesse setor.

Os critérios utilizados para construção dessas duas dimensões foram os seguintes: Atratividade do mercado: Apoio governamental; Estágio de aptidão do consumidor; Eventos; Infraestrutura logística; Mercado potencial – pessoa física e pessoa jurídica; Força do Negócio: Associativismo; Disponibilidade do produto/freqüência de oferta Durabilidade/qualidade das plantas; Equilíbrio entre os elos da cadeia; Estágio do ciclo de vida da cadeia. Uma terceira variável utilizada pela ferramenta refere-se à participação de cada negócio no faturamento de uma empresa. Nesse caso, será adotada a participação em termos de hectares produzidos por estado.

De posse destes dados e após realização da análise, chegou-se à matriz que se segue:

Figura 1 – Matriz Analítica da Cadeia Produtiva de Floricultura x Estados



Fonte: McKinsey – Adaptada pelo autor.

A interpretação dessa matriz permite a seguinte projeção:

• Pará: encontra-se em posição excitante, o que indica investimentos que levam ao crescimento da cadeia; como analisado anteriormente, percebe-se um momento favorável a esse estado, que pode obter por meio dos eventos e do crescimento do paisagismo boa parte de seu resultado;

• Amazonas: investir seletivamente para ganhos – o estado deve atuar de forma focada, priorizando alguns segmentos, especialmente os ligados a eventos e turismo (players desse setor);

• Tocantins e Rondônia: apontam na direção de reestruturar essa cadeia, especialmente buscando colher os resultados de forma focada; Tocantins já denota esse caminho por meio da profissionalização dos produtores e da capacitação fomentada pelo SEBRAE. Já Rondônia deve buscar também especialização em termos de espécies;

• Acre e Roraima são os estados em maior desvantagem em relação a essa cadeia, principalmente pelo estágio de seu ciclo de vida. Um investimento focado, que seja inicialmente direcionado ao produtor pode gerar o padrão de consumo nesses estados, orientando a demanda e aprimorando a aptidão dos consumidores.

Diante desse quadro, o que indica um caminho positivo para a região norte é utilizar o estado do PA como referência para os demais e como case de sucesso a ser multiplicado junto a diversos stakeholders.

IV. DIAGNÓSTICO DO ESTUDO

1. Análise SWOT Consolidada

Com o objetivo de oferecer uma melhor compreensão da situação atual da região norte, será desenvolvida uma análise SWOT consolidada, que levará em consideração pontos fortes e fracos inerentes aos estados integrantes, bem como de seus elos principais, assim como das situações potencialmente favoráveis e desfavoráveis.

Figura 2 – Matriz SWOT

POTENCIALIDADES	FRAGILIDADES
Flores e Folhagens • Flores tropicais fazem parte da realidade de consumidores, paisagistas e intermediários • Flores tropicais bastante utilizadas por decoradores (designers florais) • Flores tropicais estão presentes em eventos institucionais • Espécies adaptadas ao clima • Diversidade • Qualidade/durabilidade • Cores e padrões exóticos Produtores • Produtores mais desenvolvidos • Produtores de bom nível de conhecimento e que investem em qualificação própria • Produtores entenderam importância da profissionalização • Mulheres produtoras • Disposição para trabalhar (Tropisan) Varejo/Atacado • Focaram em menor número de espécies • Preocupação com a qualidade • Varejo está um pouco mais bem estruturado • Ousadia em buscar carreta direta-	Flores e Folhagens • Excesso de espécies em detrimento de maior volume por espécie • Disponibilidade de flores tropicais • Disponibilidade e qualidade do produto local Produtores • Produção às vezes ligada a hobby / Atividade nem sempre é principal fonte de renda • Falta de foco / Falta de foco na floricultura como negócio • Produção limitada / Produção local fraca • Estágio ainda inicial (poucos resultados significativos) • Falta de recursos de alguns produtores, o que dificulta acesso ao mercado (falta de veículo e acordos de fornecimento • Pós-colheita deficiente • Preço (estrutura de custos pouco competitiva) Varejo/Atacado • Varejo baseia seu portfólio em flores temperadas • Acesso a fornecedores •Distância do centro produtor –

mente no Sul
• Varejo (bom nível de serviços)
• Existência de canais de distribuição (varejistas, feiras etc.)
• Direcionam o consumidor em função da disponibilidade das flores
• Intermediários mais organizados, inclusive com presença de atacadista

Prestadores de Serviço
• Paisagismo (aumento do uso de flores e folhagens tropicais)
• Decoradores (são de fora)
• Paisagistas (empresas registradas, grau de profissionalização)
• Jardinagem
• Decoradores e paisagistas são valorizados
• Espírito de associativismo (paisagistas)
• Empresas de eventos impulsionam o mercado

Geral
• Dedicação e paixão / Força de vontade, dedicação / Investimento e dedicação ao negócio
• Humildade em reconhecer deficiências e buscar apoio do SEBRAE e de outras instituições
• Disposição dos elos da cadeia
• Disposição em associar-se
• Flexibilidade
• Atenção às oportunidades de mercado
• Participação em eventos
• História de sucesso recente deve ser retomada como modelo para o sucesso dessa cadeia

Campinas
• Dependência da região sudeste
• Falta de organização/união para compras concentradas
• Atacadistas sem diferenciação em relação às espécies
• Lojas com pouca estrutura
• Localização pouco atraente
• Elo de comercialização não evoluiu na mesma velocidade que o da produção
• Floriculturas exploram somente flores temperadas
• Venda/exposição de flores artificiais
• Resistência a risco / Baixa tolerância ao risco
• "Flores" x bichos de pelúcia
• Falta de programas de fidelização
• Custo final do produto "importado" do Sul
• Investimento em comunicação (crença de que são conhecidos e boca-a-boca é suficiente)
• Exposição comprometida
• Ausência de um mercado de flores
• Baixo nível de serviços oferecidos
• Baixa qualidade estética e funcional das lojas

Prestadores de Serviço
• Espaços públicos que possuem paisagismo são, às vezes, subtraídos de suas flores
• Uso de plantas colhidas diretamente na floresta, sem aplicar o devido tratamento

Geral
• Não entendem a importância de gerir a associação / Associativismo / Cultura associativista
• Acomodação
• Comunicação

OPORTUNIDADES

Consumidores/Clientes

- Demanda crescente
- Em alguns estados há cultura e hábito de compra de flores e plantas
- Criar hábito no consumidor com foco em flores tropicais
- Demanda externa
- Supermercados e feiras livres
- Paisagismo

Eventos/Feiras

- Feiras de negócios Fenagro
- Divulgar mais intensamente o uso das flores no Círio de Nazaré
- Uso das flores em eventos de grande porte, de caráter religioso
- Grandes eventos esportivos
- Eventos religiosos / Equinócio
- EXPOAGRO
- Retomada da feira somente voltada a flores

Governo/Legislação/Fomentadores

- Prefeitura contratando associação para projetos de paisagismos de praças
- Eventos, concursos, oficinas de arranjos
- Projeto da EMBRAPA
- SEBRAE e Secretarias
- Projeto estruturante do SEBRAE
- Projeto de produção orgânica

Sinergia

- Apoiar-se em outras cadeias produtivas
- Explorar espírito regional (campanha de valorização do que é "nosso")
- Criar um fundo de apoio à cadeia, com associados de todos os elos contribuindo para campanhas (selo)
- Trabalho conjunto com paisagistas e produtores/atacadistas
- Dependência do SEBRAE
- Menores investimentos (menor abrangência relativa)
- Estágio de desenvolvimento de todos os elos da cadeia
- Falta e qualidade da mão-de-obra
- Ruptura entre integrantes de elos da cadeia produtiva, criando desconfiança e enfraquecendo a competitividade
- Desbalanceamento entre oferta e demanda; deveria ser realizada aproximação para identificar expectativas e planos futuros de potenciais compradores
- Superposição de atividades entre os elos
- Baixo potencial de investimento

AMEAÇAS

Consumidores/Clientes

- Hábitos de consumo
- Senso comum: flores temperadas
- Desconhecimento sobre espécies tropicais
- Falta de cultura de consumo em relação às flores tropicais
- Renda disponível
- Consumo sazonal
- Consumo pouco influenciada pela mídia e ferramentas tradicionais (propaganda)
- Há preconceito do consumidor, porque não há flores de qualidade, em volume necessário
- Desconhecimento sobre conservação
- Hábito ligado à compra de flores envasadas (temperadas) e senso comum sobre rosas
- Imagem de flor que está na mata, sem valor agregado
- Limitação do mercado potencial
- Produção ainda limitada dificulta a ad-

• Agregar outras cadeias (artesanato)
• Sinergia entre cadeias produtivas: gastronomia, turismo etc.

Clima
• Clima favorável para produção de espécies tropicais

Arenas de Comunicação
• Explorar revistas e programas de televisão para merchandising
• Presença de flores tropicais decorando espaços (restaurantes, shoppings etc.) – arenas de comunicação, dando visibilidade
• Mangal das Garças

esão de compradores de outras regiões
• Possível desinteresse dos compradores corporativos em função da falta de volume e freqüência de oferta de espécies dos produtores
• Casamentos, batizados ainda utilizam flores temperadas

Fornecedores
• Dependências dos produtores do Sul
• Falta assistência técnica
• Custo dos insumos, flores e folhagens que vêm do S e SE
• Insumos, utensílios, mudas, etc. dependem de fornecedores de outros estados
• Custo do frete
• Desinteresse pela região (atacadistas)

Concorrência
• Rosas
• Flores envasadas (temperadas)
• Flores tropicais são importadas de outros estados / NE como produtor importante

Governo/Legislação
• Falta de apoio logístico
• Falta de interesse de instituições públicas em investir na cadeia
• Falta de apoio do governo atual
• Cadeia produtiva não é prioridade do estado
• Cadeia da fruticultura "engoliu" a da floricultura na Frutal
• Poder público não enxerga o potencial
• Floricultura ainda não é vista como uma atividade de grande potencial

V. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

1. Caminhos Estratégicos

A Cadeia Produtiva de Floricultura da Região Norte encontra-se em fase bastante delicada. Com estágios diferentes no Ciclo de Vida em cada estado, percebe-se que, como concluído anteriormente, enquanto alguns apresentam um caminho mais claro, com algumas ações delineadas e com resultados positivos, outros estão em fase embrionária.

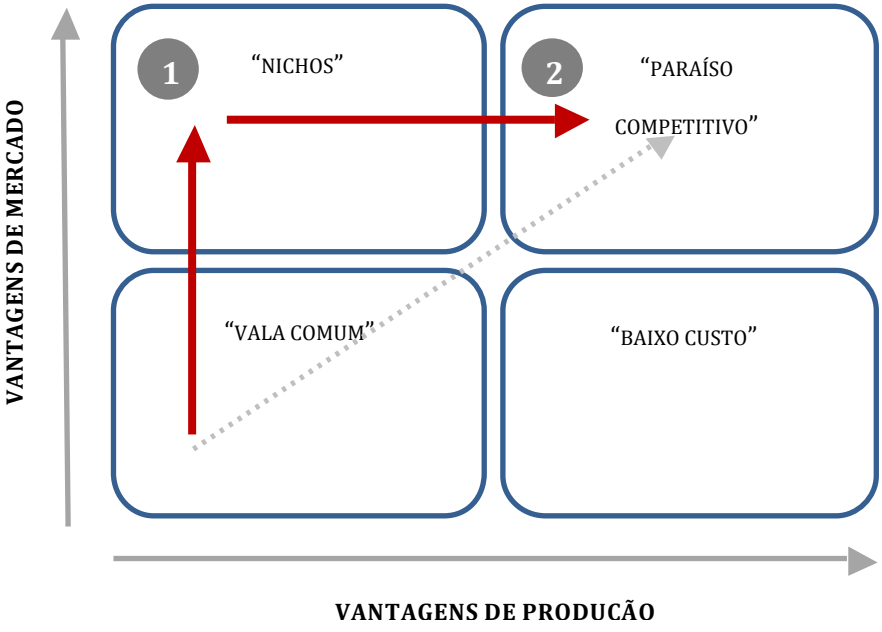
Assim, ao adotarem um caminho estratégico alinhado regionalmente, nota-se um grande potencial de sucesso; para tanto, além de respeitar os respectivos estágios, deve-se utilizar as melhores práticas identificadas em cada estado, utilizando também esses estados como referência regional, como liderança representativa, mas alinhando e estendendo para toda região uma estratégia orientada e compartilhada.

A fim de oferecer referencial teórico será utilizado o modelo de Xavier Gilbert, que relaciona vantagens de mercado (marca, diferenciação de produto, lealdade do consumidor, participação etc.) com vantagens de produtividade (escala preço competitivo etc.).

Com base no modelo, percebe-se que a posição atual da cadeia produtiva é a de "vala comum", pelo fato de não possuir vantagens de produção e nem mesmo posicionar claramente as vantagens de produto na mente dos stakeholders, especialmente na dos consumidores.

Sendo assim, a sugestão mais adequada é que se façam dois movimentos, quais sejam: fase 1 - reforço na percepção das vantagens e fase 2 – investimento nas vantagens de produção (Figura 3).

Figura 3: Movimento Estratégico



VANTAGENS DE PRODUÇÃO

Fonte: GRACIOSO, Francisco. Adaptado de Xavier Gilbert. Adaptado pelo autor

• Fase 1: nessa fase recomenda-se reforçar as vantagens inerentes ao produto, deixando esse posicionamento claro na mente dos stakeholders; deve-se também tratar de forma diferenciada os vários segmentos, seja de pessoa física, seja de pessoa jurídica – com esse movimento está implícita a necessidade de focar um número menor de espécies, facilitando o acesso ao mercado e a própria atividade dos intermediários. Cabe ainda a importância do investimento em pesquisa para identificação ou desenvolvimento de espécies que possam ser exclusivas, em sua origem, da região norte.

• Fase 2: o aumento da produtividade pressupõe a necessidade de abrir mão do excesso de variedades para inicialmente privilegiar a escala e conseqüentemente a oferta maior e regular das espécies escol-

hidas; nesse caminho surge a necessidade de padronizar, de reduzir custo de insumos e otimizar a distribuição.

Como o modelo demonstrou, a melhor e mais sonhada posição competitiva é a de "paraíso competitivo". Entretanto, em função da distância que ainda existe entre este extremo e a realidade da cadeia produtiva, entende-se desnecessária, ainda, a abordagem e projeção deste cenário de longo prazo.

2. Posicionamento Competitivo

A partir dos caminhos estratégicos citados anteriormente, deve-se reforçar o posicionamento junto aos stakeholders. Para tanto, serão considerados três caminhos que poderão justificar e sustentar a posição competitiva buscada: Posicionamento central (que identificará a região como um todo); Posicionamento por stakeholder (que relacionará necessidades e desejos dos principais interessados com os benefícios oferecidos); e Posicionamento por mix e/ou aplicação (que destacará a relevância e adequação de um ou mais produtos aos públicos-alvo e aos momentos de sua utilização).

• Posicionamento Central: deve associar principalmente benefícios e crenças/valores. Uma oferta de valor, aliada ao espírito regionalista deve orientar toda comunicação desenvolvida por essa cadeia produtiva.

• Posicionamento por Stakeholder: deve priorizar o público anteriormente citado, da seguinte forma:

o Consumidores finais: o posicionamento por atributos deve ser o primeiro a ser explorado, demonstrando claramente as características e vantagens das espécies;
o Clientes corporativos: um posicionamento por benefícios reforçará a visão muitas vezes orientada por custos das organizações, refor-

çando a capacidade de competir com outras espécies;
o Governo: posicionar por crenças e valores, especialmente com o apelo social surge como a melhor alternativa, porque aborda uma preocupação central dos governantes; além disso, valorização regional promove sinergicamente outras cadeias produtivas, como a do turismo, por exemplo;
o Imprensa: o posicionamento junto à imprensa deve ser principalmente ligado a benefícios e valores, projetando uma imagem única de cadeia produtiva que alia produtos adequados à região e que nela está intimamente ligada.

• Posicionamento por Mix de Produto: deve priorizar especialmente os atributos. Cada forma de comercialização, seja flor cortada, seja envasada, sejam arranjos devem exprimir as vantagens em termos estéticos, exóticos e de qualidade/durabilidade. Esse posicionamento auxilia a comercialização no ponto de venda e reforça a experiência do consumidor quando se depara com flores e plantas tropicais em espaços públicos, empresas, paisagismos e eventos.

VI. FATORES-CHAVE DE SUCESSO DO PLANO

Antes da apresentação das sugestões descritas no Plano de Ações, cumpre destacar importantes fatores que determinarão o sucesso da implantação das mesmas.

O encadeamento das etapas previstas nesse plano, que considera como elo central da cadeia os Produtores. Essa é uma conclusão óbvia, dado que, sem produtor e sem produto a cadeia deixa de ter sentido. Sendo assim, o esforço inicial deve ser concentrado nos produtores, a fim de que esses apresentem condições mínimas de produção (com qualidade, padronização e escala), pós-colheita e de gestão das atividades (controles de custos, plano de produção minimamente estruturado etc.).

Em seguida, deve-se então focar o desenvolvimento dos canais de distribuição, inicialmente representado pelas floriculturas (sua capacitação, aprimoramento de lojas, ações de fidelização etc.), mas que encontra ressonância na necessidade do incentivo à abertura de Mercados de Flores.

Em seguida, conhecer profundamente o cliente atual e potencial, entendendo suas necessidades, desejos, aptidões e limitações.

Quando se pensa em empresas de micro e pequeno porte naturalmente surge a noção das possíveis limitações encontradas em relação a grandes players do mercado. Além disso, nota-se que o sucesso de empresas de menor parte se dá, vez por outra, ou de uma idéia inovadora, única e rara no dia a dia empresarial, pela especialização e foco em nichos e, principalmente, pela Coopetição , seja por meio de APLs, de cooperativas, de associações, enfim, de quaisquer formas coordenadas de ação conjunta de vários players em direção de um objetivo comum.

Sendo assim, com essa noção de ser imprescindível a fomentação da competição organizada, reunindo "formiguinhas" para formar um exército, poder-se-á notar que em nenhum momento serão propostas ações deste tipo, dado que na essência da atuação do SEBRAE essa já é uma premissa central e, portanto, torna-se desnecessária a abordagem redundante.

1. Fator de Diferenciação

Considerando-se os argumentos apresentados sobre a importância de abordar inicialmente o elo dos produtores, um fator de diferenciação competitiva mundial, que vem permeando outras cadeias de forma mais intensa, como no caso da fruticultura, reside na Produção Integrada.

O primeiro fator que chama a atenção para essa tendência refere-se a uma demanda já existente no mercado mundial, no sentido de obter produtos que apresentem identificação de origem, que sejam seguros e que apresentem respeito socioambiental.

VII. PLANO DE AÇÕES

O Plano de Ações sugerido para a Região Norte terá como foco cinco grandes grupos: produtores, intermediários, prestadores de serviços, Cadeia como um todo e Arenas de Comunicação.

Pretende-se, portanto, sugerir ações genéricas, alinhadas com as conclusões obtidas nesse estudo e que devem necessariamente passar por uma reflexão e por adaptações às realidades de cada estado integrante da região norte.

1. Produtores

Ação 1: Alteração no mix de produtos
• Objetivos: Alinhar demanda e oferta e evidenciar vantagens de qualidade das espécies;

Ação 2: Especialização
• Objetivos: Potencializar o sucesso de cada estado a partir das espécies dominantes

Ação 3: Projeção da demanda para orientar produção
• Objetivos: Alinhar demanda e oferta e aumentar escala produtiva e a competitividade de preço;

Ação 4: Engenharia de custos
• Objetivos: Aumentar competitividade por meio da maior eficiência produtiva e redução no preço final

Ação 5: Permuta – Ação Coordenada com Floriculturas
• Objetivos: Aumentar visibilidade do produto, do produtor e da floricultura

Ação 6: Concurso para escolha de melhor produtor por categoria (melhores espécies, maior produção, mais regularidade de oferta, ambientalmente responsável etc.)
• Objetivos: Aumentar visibilidade do produtor e da cadeia como um todo

Ação 7: Certificação de Origem e Selo de Qualidade
• Objetivos: Aumentar a percepção de qualidade dos produtos, além de propiciar maior visibilidade ao produtor e à cadeia como um todo

Ação 8: Contratos-piloto de fornecimento
• Objetivos: Aumentar a confiança nos produtores e proporcionar fornecimento regular e compra garantida

Ação 9: Espécies x Cores x Festas
• Objetivos: Segmentar produção em função de festividades (ex. Natal)

2. Varejo

Ação 1: Floricultura Modelo
• Objetivos: Orientar, treinar e oferecer benchmarking a floriculturas da região

Ação 2: Mercado de Flores

• Objetivos: Aumentar a exposição dos produtos e desenvolver o hábito de compra

Ação 3: Agregação de serviços
• Objetivos: Aumentar o valor percebido com a atuação das floriculturas

Ação 4: Concursos regionais
• Objetivos: Aumentar visibilidade das floriculturas

Ação 5: Informatização de lojas
• Objetivos: Otimizar controles e capacidade de gestão de varejistas

3. Prestadores de Serviço

Ação 1: Concursos regionais
• Objetivos: Aumentar visibilidade das espécies, envolvendo imprensa e integrantes dos elos da cadeia

Ação 2: Cursos técnicos
• Objetivos: Capacitação de designers e decoradores.

4. Cadeia Produtiva em Geral

Ação 1: Espécie Símbolo
• Objetivos: Escolher uma espécie para ser um ícone regional

Ação 2: Pesquisar espécies raras
• Objetivos: Criar fato regional a fim de atrair maior interesse para biodiversidade

Ação 3: Embalagem padronizada
• Objetivos: Unificar a comunicação regional e obter ganhos de escala

Ação 4: Fundo para Campanha Cooperada
• Objetivos: Aumentar o conhecimento global sobre a cadeia produtiva

Ação 5: Referencial de Preços
• Objetivos: Fornecer a consumidores, clientes e outros interessados uma base de preços por espécies mais comercializadas

Ação 6: Caminhão do SEBRAE
• Objetivos: Criar uma feira móvel

Ação 7: E-learning (único para toda a região)
• Objetivos: Capacitar elos cadeia nas mais diversas áreas (gestão, produção, pós-colheita, comercialização, design etc.)

Ação 8: Superando expectativas do consumidor
• Objetivos: Criar canal de orientação aos consumidores

Ação 9: Road Show – fornecedores
• Objetivos: Divulgar resultados e potencial dessa cadeia

Ação 10: Cross-Selling
• Objetivos: Fomentar o desenvolvimento de ações casadas entre diversas cadeias produtivas

Ação 11: Pesquisas Quantitativas e Qualitativas
• Objetivos: Conhecer profundamente os interesses e grau de aptidão de clientes corporativos e consumidores finais.

Ação 12: Cases de Sucesso
• Objetivos: Selecionar cases de sucesso na cadeia produtiva

Ação 13: Cases Acadêmicos
• Objetivos: Oferecer empresas para serem utilizadas em projetos de cursos de graduação

Ação 14: Lobby
• Objetivos: Comprometer o poder público em relação ao estímulo e desenvolvimento da cadeia produtiva

5. Valores Regionais

A essência da valorização do regional e do resgate aos valores locais deve ser amplamente considerada. Por meio desse espírito "nortista" pode-se estimular não apenas o consumo de plantas locais, mas de vários outros produtos da terra, além de gerar empregos, receitas aos municípios e maior auto-estima da população.

Ação 1: Campanha sobre Valores da Amazônia
• Objetivos: Valorizar o que é da terra, estimulando o espírito regionalista

Ação 2: Eventos com a Comunidade sobre Valores da Amazônia
• Objetivos: Valorizar o que é da terra, estimulando o espírito regionalista

6. Planejamento Constante

Não se pode pensar em fórmulas mágicas, muito menos em resultados imediatos na região norte; esse resultado deve vir a médio e longo prazos, dentro de um pensar coordenado, que envolva e comprometa todos os estados em um resultado comum, qual seja do desenvolvimento da cadeia de floricultura tropical.

Conquistas de um estado devem ser não apenas comemoradas, utilizadas como benchmarking, mas principalmente demonstrarem a viabilidade e estimularem todos os demais. Para tanto, um ciclo de planejamento constante deve ser implementado e valorizado por todos os integrantes do SEBRAE ligadas a essa cadeia produtiva.

Ação 1: Plano Anual regional
• Objetivos: Aumentar a integração entre os gestores e promover sinergia regional

7. Arenas de Comunicação

O ambiente de negócios vem mudando, assim como toda a sociedade e nesse emaranhado de novas teias sociais começam a despontar novas formas de se fazer conhecer, de projetar e divulgar produtos e marcas.

Nesse sentido, o conceito de Arenas de Comunicação tem criado uma nova forma de entender o mix de comunicação, ampliando as oportunidades de interagir com o consumidor. As novas arenas de comunicação com o mercado são representadas com segue: Entretenimento; Espetáculos esportivos; Moda; Comunicação promocional e dirigida; Eventos promocionais; Cadeias varejistas; e Propaganda tradicional.

Com base nesses conceitos serão apresentadas algumas ações possíveis, bem como alguns exemplos de ações já realizadas, demonstrando sua aplicabilidade.

7.1. Entretenimento

Ação 1: Carnaval
• Objetivos: Utilização das flores tropicais como tema para escolas de samba

7.2. Espetáculos Esportivos

Ação 1: Copa do Mundo
• Objetivos: Fornecer as plantas para decoração de espaços de patrocinadores e de entrega de prêmios

Ação 2: Jogos Olímpicos
• Objetivos: Fornecer as plantas para decoração de espaços de patrocinadores e de entrega de prêmios

7.3. Moda

Ação 1: Tema da Moda Primavera/Verão
• Objetivos: Incentivar uso das imagens de plantas tropicais em coleções

7.4. Comunicação Promocional

Ação 1: Merchandising (Inserção em programas televisivos)
• Objetivos: Aumentar a visibilidade do produto dentro de um contexto que é familiar ao consumidor

Ação 2: Merchandising
• Objetivos: Aumentar a visibilidade do produto dentro de um contexto que é familiar ao consumidor

7.5. Comunicação Digital

Esse tipo de comunicação mostra-se sem dúvida como um dos mais oportunos para essa cadeia, em função da menor disponibilidade tanto de recursos como de investimentos exigidos.

O uso da internet, seja por meio de sites corporativos, seja pelo uso de e-mail marketing e, mais recentemente da ampla utilização de redes sociais tem criado alternativas viáveis para empresas de micro e

pequeno portes comunicarem-se.

Ação 1: Blogs
• Objetivos: Facilitar o acesso do consumidor a informações sobre os produtos

Ação 2: Site sobre Plantas Tropicais
• Objetivos: Desenvolver site para informar sobre espécies, aplicação e manutenção das mesmas

Ação 3: Site de Vendas Online
• Objetivos: Facilitar o acesso ao consumidor e ser uma ferramenta de referência na região norte

Ação 4: E-mail Marketing
• Objetivos: Incentivar o consumo por meio de mensagens dirigidas, minimizando os efeitos da sazonalidade

7.6. Eventos Promocionais

Ação 1: Feiras de Flores
• Objetivos: Aumentar a visibilidade do produto

Ação 2: Feiras e exposições de negócios em geral
• Objetivos: Aumentar a visibilidade e comercialização dos produtos

Ação 3: Eventos religiosos e culturais
• Objetivos: Aumentar a visibilidade e comercialização dos produtos

Ação 4: ABRAS
• Objetivos: Aumentar a visibilidade do produto

7.7. Cadeia Varejistas

Ação 1: Exposição de plantas tropicais

• Objetivos: Aumentar a visibilidade e consumo do produto

Ação 2: Displays para melhorar exposição de plantas
• Objetivos: Aumentar a visibilidade e consumo do produto

7.8. Propaganda Tradicional

Ação 1: Revista PEGN – Pequenas Empresas Grandes Negócios
• Objetivos: Aumentar a visibilidade do produto

Ação 2: Permutas
• Objetivos: Aumentar a visibilidade do produto

Ação 3: Folders e folhetos colecionáveis
• Objetivos: Aumentar a visibilidade e conhecimento sobre os produtos

Ação 4: Calendário
• Objetivos: Aumentar a visibilidade do produto

VIII. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A falta de valorização das plantas tropicais surgiu diversas vezes nas entrevistas realizadas e revela-se um importante entrave ao crescimento da cadeia produtiva e à mudança do senso comum sobre plantas temperadas (especialmente flores - rosas).

Parece, portanto, vital que este tema esteja presente de forma mais freqüente nas vidas dos habitantes e empresas da região norte. Mais uma vez a comunicação merece destaque.

O SEBRAE deve desenvolver um calendário de ações mensais, que encontre eco por meio de propaganda, de publicidade e principalmente de boca-a-boca.

Ao criar fatos novos, o tema fica constantemente presente e pode ser foco de maior interesse de stakeholders, que antes eram menos atraídos por assuntos ligados à Cadeia Produtiva de Floricultura Tropical.

Além disso, este estudo foi capaz de demonstrar as alternativas de posicionamento competitivo, que devem ser transformados em "positioning statements", a serem incorporados às estratégias de acesso e de comunicação com o mercado.

As ações foram desenhadas de forma a ir ao encontro das oportunidades regionais, aumentando a capacidade competitiva da cadeia produtiva, ora minimizando as desvantagens, ora investindo em melhorias e buscando alternativas em um mercado que sofre fortes pressões de fortes players do S e SE do país.

Conclui-se, ainda, que o momento é extremamente favorável ao crescimento dessa cadeia produtiva, desde que as ações e decisões sejam desenvolvidas de forma organizada, coordenada entre todos os estados integrantes da região, respeitando-se suas características e diferentes estágios evolutivos.

SEBRAE NACIONAL

Senador ADELMIR ARAÚJO SANTANA - Presidente do CDN

Associação Brasileira dos Sebraes Estaduais – ABASE
Associação Brasileira das Instituições Financeiras da Desenvolvimento – ABDE
Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras – ANPEI
Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC
Banco do Brasil – BB
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDS Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil - CACB
Caixa Econômica Federal – CEF
Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA
Confederação Nacional do Comércio Bens, Serviços e Turismo – CNC
Confederação Nacional da Indústria – CNI
Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC

Diretoria Executiva

PAULO OKAMOTTO – Diretor Presidente do Sebrae CARLOS ALBERTO DOS SANTOS - Diretor de Administração e Finanças do Sebrae
LUIZ CARLOS BARBOZA - Diretor Técnico do Sebrae
MARIA MAURÍCIO – Coordenadora Nacional

SEBRAE AMAZONAS

CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL DO SEBRAE/AM

EURÍPEDES FERREIRA LINS- Presidente do CDE

Federação da Agricultura e Pecuária do Estado do Amazonas – FAEA
Federação das Indústrias do Estado do Amazonas – FIEAM
Federação do Comércio do Estado do Amazonas – FECOMÉRCIO/AM
Federação das Associações Comerciais do Estado do Amazonas – FACEA
Instituto Euvaldo Lodi – IEL
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/NA Universidade Federal do Amazonas - UFAM Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico – SEPLAN Agência de Fomento do Estado do Amazonas – AFEAM
Banco da Amazônia S/A – BASA Banco do Brasil S/A – BB Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia – SUDAM Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC/AM Caixa Econômica Federal – SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL

DIRETORIA EXECUTIVA

NELSON LUIZ GOMES VIEIRA DA ROCHA - Diretor Superintendente
AÉCIO FLÁVIO FERREIRA DA SILVA - Diretor Administrativo e Financeiro MAURÍCIO AUCAR SEFFAIR - Diretor Técnico
WANDERLÉIA DOS SANTOS TEIXEIRA DE OLIVEIRA – Gerente Estadual
MARIA DE JESUS DE SOUZA VIEIRA – Coordenadora Regional

SEBRAE ACRE

CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL – SEBRAE/AC

CARLOS TAKASHI SASAI - PRESIDENTE
Instituto Euvaldo Lodi – IELServiço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/ NA
Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Acre – FECOMÉRCIO-AC
Federação das Indústrias do Estado do Acre – FIEAC
Federação da Agricultura do Estado do Acre – FAEAC
Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Acre - FEDERACRE
Associação Comercial, Industrial, de Serviços e Agrícola do Acre – ACISA
Banco do Brasil S/A - BB
Banco da Amazônia S/A - BASA
Secretaria de Estado de Planejamento – SEPLAN
Universidade Federal do Acre – UFAC
Caixa Econômica Federal – CEF
Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA
Fundação de Tecnologia do Estado do Acre – FUNTAC
Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR/AR/AC
Associação Comercial, Industrial, de Serviços e Agrícola do Acre – ACISA
Federação da Agricultura do Estado do Acre – FAEAC
Federação das Indústrias do Estado do Acre – FIEAC

DIRETORIA EXECUTIVA

ORLANDO SABINO DA COSTA FILHO - Diretor Superintendente
KLEBER PEREIRA CAMPOS JÚNIOR - Diretor Administrativo e Financeiro ELIZABETH AMÉLIA RAMOS MONTEIRO - Diretora Técnica
TRISTÃO JOSÉ DA SILVEIRA CAVALCANTI – Gerente de Agronegócios e Gestor do Projeto

SEBRAE AMAPA

CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL – SEBRAE/AP

ALFEU ADELINO DANTAS JÚNIOR - PRESIDENTE
Associação Comercial e Industrial do Amapá - ACIA
Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia – SUDAM
Banco da Amazônia S.A. - BASA
Banco do Brasil S. A. - BB
Caixa Econômica Federal _- CEF
Câmara de Dirigentes Lojistas de Macapá e Santana – CDL
Governo do Estado do Amapá – GEA
Instituto de Pesquisas Científicas e Tecnológicas do Estado do Amapá – IEPA
Federação das Associações de Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte – FEMICROAP
Federação dos Pescadores do Amapá – FEPAP
Federação da Agricultura e Pecuária do Estado do Amapá – FAEAP
Federação das Indústrias do Estado do Amapá – FIEAP
Federação do Comércio do Estado do Amapá – FECOMÉRCIO
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas -SEBRAE
Universidade Federal do Amapá - UNIFAP

DIRETORIA EXECUTIVA

João Carlos Calage Alvarenga - Diretor Superintendente Sebrae Rosemary Fabião de Araújo - Diretora de Administração e Finanças Maria D ´Arc Sá da Silva Marques - Diretora Técnica Isana Ribeiro de Alencar Figueiredo - Coordenação Estadual Elisangela do Socorro Costa Ramos - Gestora do Projeto

SEBRAE/ PARÁ

CONSELHO DELIBERATIVO DO SEBRAE/PA

Ítalo Ipojucan - PRESIDENTE
Banco da Amazônia S/A - BASA
Banco do Brasil - BB
Banco do Estado do Pará - BANPARÁ
Caixa Econômica Federal - CEF
Federação das Associações comerciais, Indústrias Agropastoris do Pará – FACIAPA
Federação da Agricultura do Estado do Pará – FAEPA
Federação das Associações de Micro e Peq. Emp. Estado do Pará - FAMPEP
Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Pará - FCDL
Federação das Indústrias do Estado do Pará – FIEPA
Federação do Comércio do Estado do Pará – FECOMÉRCIO
Organização das Cooperativas do Estado do Pará - OCB-PA S
ecretaria Executiva de Meio Ambiente – SEMA
Secretaria de Estado de Des., Ciência e Tecnologia - SEDECT
Serviço Brasileiro de Apoio ás Micro e Pequena Empresas – SEBRAE/NA
Universidade do Estado do Pará – UEPA
Banco do Brasil - BB
Organização das Cooperativas do Estado do Pará – OCB-PA
Banco do Estado do Pará – BANPARÁ

DIRETORIA EXECUTIVA

SEBASTIÃO MIRANDA FILHO -Diretor Superintendente CLEIDE CILENE TAVARES RODRIGUES - Diretora Técnica CARLOS DOS REIS LISBOA JÚNIOR - Coordenador Estadual ÉRIKA BEZERRA DOS SANTOS - Gestora do projeto

SEBRAE RONDÔNIA

CONSELHO DELIBERATIVO DO SEBRAE/RO

Francisco Teixeira Linhares - Presidente do Conselho Deliberativo
Federação do Comércio do Estado de Rondônia -FECOMÉRCIO
Banco do Brasil - BB
Caixa Econômica Federal - CEF
Banco da Amazônia S/A - BASA
Federação das Indústrias do Estado de Rondônia - FIERO
Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Rondônia - FAPERON
Federação das Associações Comerciais de Rondônia - FACER
Federação das Entidades de Micro e Pequenas Empresas de Rondônia -FE-EMPI
Universidade Federal de Rondônia - UNIR
Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e Social -SEDES
Secretaria de Estado de Finanças -SEFIN
Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas - FCDL
Serviço Brasileiro de Apoio ás Micro e Pequenas Empresas -SEBRAE/NA
Associação Brasileira dos Sebrae/Estaduais - ABASE
Amazônia Coordenação Evandro Monteiro Barros Maria Valdecy C. Benicasa
Samuel Silva de Almeida Consultor Armando Ladeira

Diretoria Executiva

Pedro Teixeira Chaves - Diretor Superintendente Osvino Juraszek - Diretor Adm. Financeiro Hiram Rodrigues Leal -Diretor Técnico Maria Valdecy Caminha Benicasa - Assessoria Técnica da Diretoria Executiva Desóstenes Marcos do Nascimento - Coord. Estadual do Projeto Estruturante de Flores Tropicais da Amazônia:
Carolina da Cruz Carneiro - Gestora Estadual do Projeto Estruturante de Flores Tropicais da Amazônia:

SEBRAE RORAIMA

CONSELHO DELIBERATIVO DO SEBRAE/RR

ALMIR MORAIS SÁ - Presidente do Conselho Deliberativo Estadual
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE/NA
Federação das Indústrias do Estado de Roraima - FIER
Banco do Brasil – BB Caixa Econômica Federal - CEF
Federação das Associações Comerciais e Industriais de Roraima - FACIR
Federação de Agricultura do Estado de Roraima - FAERR
Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Roraima - FECOMÉRCIO/RR
Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia - SUDAM
Universidade Federal de Roraima - UFRR
Agência de Fomento do Estado de Roraima – AFERR
Banco do Estado da Amazônia S&A Instituto Euvaldo Lodi – IEL
Secretaria de Estado do Planejamento e Desenvolvimento – SEPLAN

DIRETORIA DO SEBRAE/RR

RODRIGO DE HOLANDA MENEZES JUCÁ - Diretor Superintendente ALEXANDRE ALBERTO HENKLAIN - Diretor Técnico MARIA CRISTINA DE ANDRADE SOUZA - Diretora de Administração e Finanças
RODRIGO SILVEIRA DA ROSA - Coordenador da Carteira do Agronegócio ITAMIRA SEBASTIANA SOARES - Gestora do Projeto Estruturante de Flores Tropicais

SEBRAE TOCANTINS

CONSELHO DELIBERATIVO DO SEBRAE/TO

HUGO DE CARVALHO - Presidente CDE
Federação do Comércio do Estado do Tocantins - FECOMÉRCIO
Federação da Agricultura do Estado do Tocantins – FAET
Federação das Associações Comerciais e Industriais do Estado do Tocantins - FACIET
Federação das Indústrias do Estado do Tocantins - FIETO
Banco do Brasil - BB Caixa Econômica Federal – CEF BANCO DA AMAZÔNIA
Universidade do Tocantins – UNITINS UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS SECRETARIA DE INDÚSTRIA COMÉRCIO E TURISMO
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE –
NA Federação das Associações Comerciais e Industriais do Estado do Tocantins – FACIET
Federação da Agricultura do Estado do Tocantins -FAET
Federação das Indústrias do Estado do Tocantins – FIETO

DIRETORIA EXECUTIVA

PAULO HENRIQUE FERREIRA MASSUIA - DIRETOR-SUPERINTENDENTE MARIA EMÍLIA MENDONÇA P. JABER - DIRETORA TÉCNICA JOÃO RAIMUNDO COSTA FILHO - DIRETOR ADM. FINANÇAS
Gilberto Martins Noleto – Coordenador Estadual Márcia Rodrigues de Paula -Coordenador Regional Kátia Maria Coelho Sirayama -Gestor de Projeto

SEBRAE

CENTRAL DE RELACIONAMENTO SEBRAE

0800 570 0800