



CENTRO PAULA SOUZA



ETEC "PROFª. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"

Técnico em Logística

Juliana Vieira Piza

**A LOGÍSTICA DAS FLORES:
Um estudo de caso da floricultura Mitsuko**

Araraquara
2015

JULIANA VIEIRA PIZA

**A LOGÍSTICA DAS FLORES:
Um estudo de caso da floricultura Mitsuko**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de
Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza,
como requisito para a obtenção do título
de Técnico em Logística sob a orientação
das Professoras Luciano Steinle e
Gabriela Messias da Silva**

Araraquara
2015

JULIANA VIEIRA PIZA

A LOGÍSTICA DAS FLORES:
Um estudo de caso da floricultura Mitsuko

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Logística**, sob orientação dos professoras Luciana Steinle e Gabriela Messias da Silva

Aprovado em ____ de _____ de 201__.

Banca Examinadora:

Prof. Orientadora: Gabriela Messias da Silva

Prof. Avaliadora: Luciana Steinle

Prof. Avaliador: Marcos Vinicius

Dedico o trabalho aos nossos familiares, esposo, e a minha filha Ana Liz. Obrigado pelo apoio, incentivo, companheirismo e compreensão até mesmo nos momentos em que fiquei ausente durante este período. Vocês tornam tudo mais fácil e me dão sentido a tudo o que faço.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado à vida e sabedoria para que aproveite cada oportunidade colocada em meu caminho.

Especialmente a minha família, que estão ao meu lado e, por muitas vezes, se privam de minha presença sem reclamar, pois sabem, o quanto este momento é importante e especial para mim.

Também agradeço a minha orientadora Professora Luciana Steinle, pela colaboração e paciência em esclarecer minhas dúvidas e dedicar seu tempo para que eu possa tornar-me uma profissional mais capacitada.

E agradeço também a Júlio Fávero Piza e a todos os colaboradores da Floricultura Mitsuko, que colaboram e compartilham suas experiências dentro da empresa e que dedicaram uma parte do seu tempo para ajudar-me a fazer um estudo completo.

Sonhos determinam o que você quer. Ação determina o que você conquista.

ALDO NOVAK

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso que está inserido no programa pedagógicos do curso técnico de Logística no Centro Paula Souza consiste na elaboração da empresa Floricultura Mitsuko, tendo como base os conceitos e teorias que foram abordadas durante o período de estudos no segundo semestre de 2015 e com o foco na área de trabalho em logística 3º módulo. A empresa Mitsuko, está localizada na cidade de Araraquara, interior de São Paulo, um município com mais de duzentos mil habitantes e sua estrutura industrial está baseada no comércio de suco de laranja, cana de açúcar. É neste contexto que encontramos foco nas áreas de Contabilidade, Fundamentos Importância da Logística, Análise Mercado, Análise de Estratégia. E será apresentado um panorama geral sobre as matérias aplicadas durante o módulo, com o objetivo de contextualizar a empresa no seu cenário de atuação. Para o desenvolvimento do trabalho, foi necessária à realização de entrevista com colaboradores da empresa; visita técnica na empresa, onde tive a oportunidade de entrar em contato direto com o proprietário e o ambiente estrutural da organização, para seu funcionamento por um todo, através de levantamentos de dados que puderam proporcionar embasamento, para melhor análise da organização e suas necessidades, potencialidades e peculiaridades. Realizei pesquisas bibliográficas que serviram como base teórica para a realização contextualização do projeto do TCC.

Palavra chave: Comércio. Floricultura. Logística.

ABSTRACT

This work Completion of course that is inserted into the educational program of the logistics technician course at Paula Souza Center is the development of the company Floriculture Mitsuko, based on the concepts and theories that were addressed during the period of study in the second half 2015 and with the focus on the desktop in logistics 3rd module. Mitsuko The company is located in Araraquara, São Paulo, a city with over two hundred thousand inhabitants and its industrial structure is based on trade orange juice, sugar cane. It is in this context that we find focus in the areas of Accounting, Fundamentals Importance of Logistics, Market Analysis, Strategy Analysis. And an overview of the materials applied during the module will be presented in order to contextualize the company as a scene of action. For the development work was necessary to conduct interviews with company employees; technical visit in the company where I had the opportunity to come into direct contact with the owner and the structural organization of the environment, for its operation by a whole through survey data that might provide basis for better analysis of the organization and its needs, potential and peculiarities. I conducted literature searches that served as the theoretical basis for the realization of contextualizing TCC Project.

Keyword: Trade. Florist. Logistics.

Lista de Figuras

Figura 1: Interface entre Produção, Marketing e Logística.....	16
Figura 2: As etapas do ciclo de compras	28
Figura 3: Despesas de estocagem	29
Figura 4: Os padrões de controle.....	43
Figura 5: Participação dos Estados/regiões na produção de flores e plantas	45
Figura 6: Principais produtos	48
Figura 7: Principais serviços prestados.....	52
Figura 8: Organograma	58
Figura 9: Os logotipos das empresas	62
Figura 10: Capa da rede social da floricultura	66
Figura 11: Site Mitsuko	67
Figura 12: Fachada da filial da floricultura Mitsuko	69
Figura 13: Análise SWOT	72
Figura 14: Matriz BCG da empresa	73

Lista de Tabelas

Tabela 1: Flores mais cultivadas no Brasil	45
Tabela 2: Fornecedores e o local de origem dos produtos	57
Tabela 3: Diferencial do Planejamento Estratégico.....	62
Tabela 4: Preço de custo X preço de venda	76

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	12
2.CONCEITO DE LOGÍSTICA	14
2.1 Atividades logística.....	16
3.ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	18
3.1 Plano de recursos humanos	19
4. CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA EMPRESA.....	20
5. CADEIA PRODUTIVA	21
5.1 Limitações e gargalos da cadeia produtiva	22
6. PRINCIPAIS CONCORRENTES DA ORGANIZAÇÃO	23
7. RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	24
7.1 Canais de acesso à organização	25
7.2 Características dos consumidores da floricultura Mitsuko	25
8. ANÁLISE DE MERCADO	26
8.1 Compras.....	27
8.1.1 As etapas do ciclo de compras.....	28
8.2 Estoques	29
8.3 As finalidades do estoques	29
8.3.1 A flexibilidade dos estoques	30
9. SAZONALIDADE DA DEMANDA	31
10. MATRIZ BCG	32
11. ANÁLISE DA ESTRATÉGIA	33
12. PLANO FINANCEIRO	34
12.1 Matemática financeira	34
12.1.2 Porcentagem	35
12.1.3 Juros simples e juros composto.....	35
12.1.4 Amortização	35
12.1.5 Faturamento previsto e margem prevista	36
12.2 Contabilidade na organização	36
13. ADMINISTRAÇÃO E CONTROLE DE MATERIAIS	37
13.1 Movimentação de materiais.....	37

14. CONCEITO DE TRANSPORTE	39
14.1 Transporte rodoviário	40
14.2 Transporte ferroviário	40
14.3 Transporte hidroviário e marítimo	40
14.4 Transporte aeroviário	41
14.5 Transporte intermodal	41
15. CONTROLES DE PRODUÇÃO	43
16. ORIGEM DAS FLORICULTURAS	44
17. LOGÍSTICA NAS FLORICULTURAS	46
18.1 Denominação da empresa	47
18.1.2 Razão social	47
18.1.3 Certificações	47
19. PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS	48
19.1 Principais produtos.....	48
19.2 Principais serviços prestados	51
19.3 Serviço terceirizado	55
20. CANAL DE DISTRIBUIÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS DA EMPRESA	56
20.1 Fornecedores da floricultura Mitsuko	57
20.2 Administração e controle de materiais	57
21. ORGANOGRAMA	58
21.1 Plano de recursos humanos	59
22. PRINCIPAIS CONCORRENTES DA ORGANIZAÇÃO	60
22.1 Floricultura Mitsuko X floricultura Paula	61
23. RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	63
23.1 Canais de acesso dos clientes à organização	64
23.2 Características dos consumidores da floricultura Mitsuko	64
23.3 Formas de relacionamento entre a empresa e os clientes	64
24. DIVULGAÇÃO DA EMPRESA	66
25. PRETENSÕES DE FUTURO INVESTIMENTOS NO PROCESSO PRODUTIVO	68
25.1 Investimento 2013	69
26. ANÁLISE DE MERCADO	71
26.1 Sazonalidade da demanda	72
26.2 Análise SWOT	72
26.3 Matriz BCG	73
26.4 Análise da estratégia	73
27. PLANO FINANCEIRO	75
27.1 Matemática financeira	76

27.1.2 Porcentagem	76
27.1.3 Juros simples e juros compostos	76
27.1.4 Amortização	77
27.2 Contabilidade da organização	77
28. SUGESTÃO DE MELHORIAS	78
29. REFERÊNCIA	79

1. INTRODUÇÃO

Temperadas ou tropicais, embaladas, cortadas ou em mudas, as flores e plantas brasileiras, têm características e particularidades que nos diferenciam e nos tornam únicos em qualquer parte do mundo.

As flores e plantas ornamentais são o foco da empresa estudada, nos chama a atenção, não somente pela beleza e pelo perfume, mas também destaquei outras fontes de lucros da empresa, como pelúcias, cestas, chocolates, cartões entre outros agradados.

A escolha da Floricultura Mitsuko para meu TCC no curso Técnico em Logística foi baseado na falta de um estudo científico neste segmento do comércio. A empresa por ser TOTALMENTE familiar, nunca se preocupou em aderir conhecimentos técnicos para facilitar o dia a dia e também para ampliar seus lucros.

Toda a cadeia produtiva da floricultura Mitsuko, desde a negociação com os fornecedores até a entrega do produto aos clientes, passando também pelos percalços do dia a dia. Por fim, demonstrei a importância da gestão da logística no bom gerenciamento da organização.

Foi analisado assuntos, desde o seu início em Julho de 1990, o baixo valor investido para iniciar as atividades e hoje o quanto é gerado de lucro. Sendo que lá atrás, eles mesmos não esperavam estar onde estão, mas nunca se acondicionando e sempre visando o crescimento no setor.

As problemáticas da organização são as incessantes busca pelo destaque em relação aos seus concorrentes, a diminuição do costume de se apresentar com flores, a falta de mão de obra especializada (no setor de decoração, uma vez ocorreu de uma funcionária aprender o serviço, pedir demissão e abrir um negócio próprio em residência, se tornando uma concorrente no ramo de festas) e também a crise financeira enfrentada pelo nosso País. Dificuldades que serão abordadas posteriormente.

As hipóteses para tais problemas seriam o notório desejo de ter um negócio próprio, a concorrência com produtos eletrônicos, uma vez que muitos hoje em dia trocam flores por celulares, iphone..., e também pela situação

emblemática que o País se encontra, muitas vezes presenteiam alguém com a sua necessidade, está precisando de perfume, bolsa entre outras coisas.

A floricultura Mitsuko, tem como meta atingir o percentual de 10% ao mês no crescimento de volume de vendas, portanto, o objetivo é investir 25% do capital na estratégia de marketing para divulgar os produtos, visto que os nossos produtos oferecidos possuem melhores preços no mercado. Portanto é necessário divulgar e investir para alcançar o objetivo desejado, que é a lucratividade e o crescimento da empresa.

A empresa terá como foco a lucratividade e aumento da demanda, visto que existem várias empresas no ramo. O diferencial é um bom atendimento e melhores preços em relação aos concorrentes. Qualidade e tradição são adjetivos sempre ditos pelos clientes, além da boa vontade em atendê-los, os funcionários auxiliam ainda os compradores leigos a plantar, podar e mantê-las belas por mais tempo.

2. CONCEITO DE LOGÍSTICA

Segundo Christopher (2010), o conceito básico de logística é otimizar e racionalizar um processo, disponibilizando o produto certo na hora certa, no lugar certo e no momento correto, em sua condição desejada, ao menor custo possível, superando tempo e distância de forma eficaz e eficiente. Está associada à atividade de transporte ou a função de distribuição física de bens e serviços do ponto de origem ao ponto de consumo, buscando a satisfação do cliente. Dentro deste princípio temos como base conceitos, procedimentos e práticas que envolvem todos os níveis decisórios da organização produtiva, operacional, tático e estratégico, em que se constitui a logística integrada. A importância da logística cresce à medida que os desafios do mercado aumentam, por isto temos que conhecer acima de tudo as exigências do mercado, e dos clientes, ajudar no processo de planejamento, organização, execução e controle dos fluxos de materiais, desde a produção, passando pela distribuição até ao consumidor final. A resposta que muitas empresas procuram, no entanto, é se estão adotando procedimentos de logística adequados aos negócios e se atendem as necessidades dos clientes e consumidores. Essa questão parece envolver parcerias na cadeia de suprimentos. Muitas empresas se esforçam para organizar uma rede integrada e realizar de forma eficiente e ágil o fluxo de materiais, do fornecedor ao consumidor, trazendo para si significativas reduções de estoque, otimização dos transportes e eliminação das perdas.

Segundo Fortes (1996), ressalta a importância estratégica da logística, ao afirmar que o sistema logístico, estabelece a integração dos fluxos físicos e de informação, responsáveis pela movimentação de materiais e produtos, é a última fronteira gerencial que resta ser explorado, para reduzir tempos e custos, melhorar o nível e a quantidade de serviços, agregando valores que diferenciem e fortaleçam a posição competitiva da empresa.

Segundo Bowersox (2011), destaca a logística como um campo relativamente novo, embora esta atividade seja desenvolvida há tempos pelo homem. Por ser uma área que envolve operações complexas e devido a sua particularidade geográfica características, seu processo esta sempre se

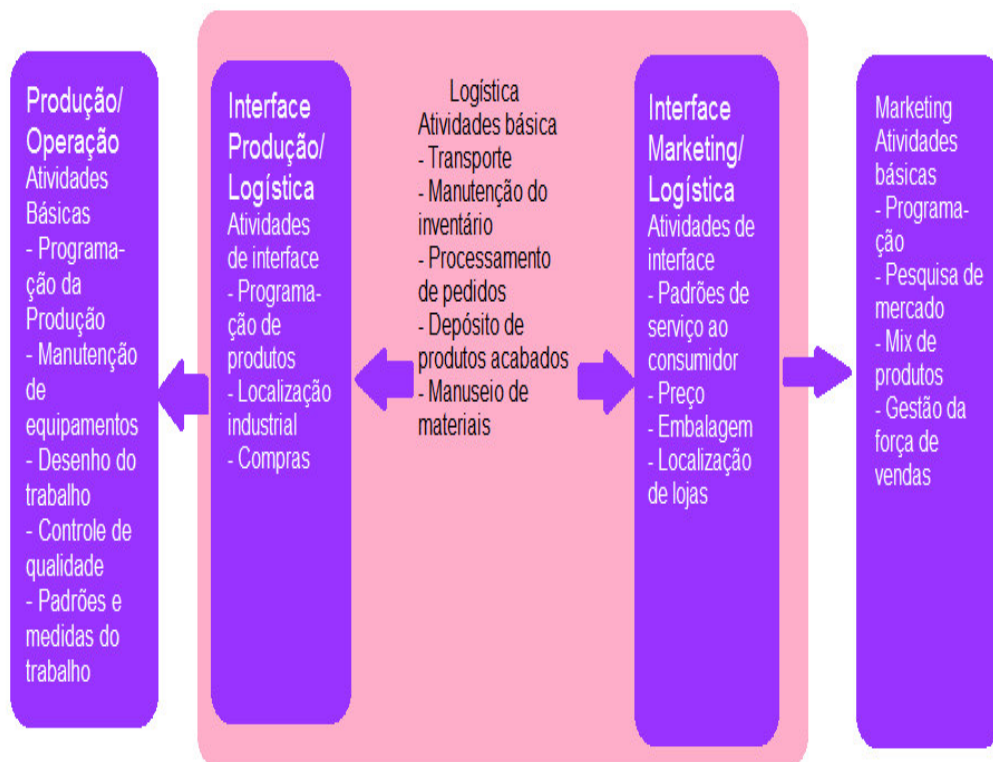
renovando e a implementação das práticas logísticas tornou-se uma das áreas mais desafiadoras e interessantes da administração nos setores públicos e privado. De acordo com Bowersox o objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejáveis.

Segundo Chiavenato(2004), o termo logístico costuma incluir atividades como: distribuição física, gestão de materiais, engenharia de distribuição e gestão de transporte. Significa “o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e o armazenamento eficientes e eficazes de bens serviços e informação relacionada desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de adequar-se aos requisitos do consumidor”.

Logística significa o fluxo de produtos para dentro e para fora do processo produtivo. Três tendências são evidentes na logística atual: centralização, outsourcing e o uso da internet. Para ganhar sinergia entre as unidades de negócios, as empresas estão centralizando sua logística em um grupo central composto de especialistas com experiência em diferentes tipos de modos de transportes (como ferroviário, rodoviário, aéreo, fluvial, marítimo) para reduzir custos e aumentar a agilidade e o tempo de entrega. Apesar de todos os progressos da moderna tecnologia da informação, o problema básico de entregar com rapidez e presteza os matérias e produtos permanece e desafia as empresas.

Os principais componentes de um sistema logístico são:

1. *Cadeia de fornecedores*: que abastece o processo produtivo da empresa.
2. *Unidade de manufatura*: que é o conjunto de etapas utilizadas para transformar a matéria-prima e os componentes entrantes em produtos acabados.
3. *Cadeia de consumidores*: que é o grupo de distribuição, atacadistas, varejistas e os consumidores finais que recebem os produtos acabados da empresa.

FIGURA1: Interfaces entre Produção, Marketing e Logística.

Fonte: Administração da Produção (2004)

A logística empresarial atua de forma administrativa e estratégica, em busca dos melhores resultados e atingindo as expectativas dos clientes. Para satisfazê-los e fidelizá-los é necessário bom desempenho nos serviços de distribuição e de pós-vendas. Hoje é necessário que haja altos investimentos na sofisticação tecnológica para integrar todos os processos e informações do negócio.

2.1 Atividades Logísticas

O ciclo de atividades é o principal fator para examinar uma logística integrada, pois são compostas pela visão básica das decisões e das interfaces que devem estar juntas para a criação e a gestão de um sistema operacional.

Na atividade logística, são essenciais as atividades como transporte e movimentação de matéria prima, materiais ou produtos, tanto internos quanto externos à empresa. Também devemos nos atentar a qual modal de transporte e quais frotas serão usadas, para atender melhor um determinado cliente.

As atividades que englobam a cadeia logística é basicamente destacado como: o canal logístico da empresa é constituído pelos produtores e fornecedores de matérias primas, pelas empresas de transportes, podendo esses serem operadores logísticos ou transportadoras que realizam a movimentação física de tais itens ou produtos, para atenderem o cliente final.

Segundo Paura (2012), o transporte, a manutenção de estoques e o processamento de pedidos, são as três atividades consideradas bases da logística, porque contribuem com a maior parcela do custo total da logística e também são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística. O transporte consome entre 45% a 50% de tudo que uma empresa gasta com logística.

Já a manutenção do estoque representa de 35% a 45% da fatia dos recursos destinados à logística, tornando o estoque e o transporte, o processo logístico no topo da lista dos mais caros, para a empresa.

O processamento de pedidos e o sistema de informações representam entre as atividades primárias de menor custo, pois representa de 1% a 3% de tudo o que empresa gasta com logística. É considerada uma pequena parte da empresa, porém é indicada como atividade primária devido a sua importância, ela representa um conjunto de processos e setores integrados. Assim, a necessidade desta integração é garantida pelo sistema de informação implantado na empresa. A importância dentro do contexto logístico é muito grande.

3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

Para Perrotti (2004), a estrutura organizacional deve ser definida consoante a estratégia de negócios das organizações. A escolha de uma estrutura em detrimento de outra inevitavelmente envolve vantagens e desvantagens, privilegiando certos aspectos comparativamente a outros. A questão importante a abordar em qualquer estratégia de gestão é que se focalize nos aspectos mais relevantes e, dessa forma, provenha as condições necessárias para que sejam alcançados. Em geral, a administração dessa estrutura deve buscar concentrar-se na cadeia de valor horizontal dos negócios: a gestão de suprimentos, produção, comercialização, finanças; e na gestão dos talentos humanos, assim como estar absolutamente focada na gestão da cadeia de valor vertical do setor onde a empresa atua: seu macro segmento.

Segundo Cury (2000), para representar a estrutura organizacional, deve ser utilizado o gráfico universal denominado organograma. O organograma é conceituado como a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização.

Segundo Oliveira (2002), estrutura formal, objetivo de grande parte de estudo das organizações empresariais, é aquela, deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma.

Para o autor acima, quando a estrutura organizacional é bem empregada, ela propicia a empresa alguns aspectos:

- Identificação das tarefas necessárias;
- Organização das funções e responsabilidades;
- Informações, recursos e feedback aos empregados;
- Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; e
- Condições motivadoras.

3.1 Plano de recursos humanos

Segundo Sebrae (2008), as principais etapas para executar um bom plano de recursos humanos são:

Recrutar é o processo de identificar e atrair pessoas por meio de divulgação e pesquisas. É a procura de candidatos que estão disponíveis dentro e fora da empresa (no mercado de trabalho), com potencialidade para preencher um cargo vago. Para dar início ao recrutamento, é importante que o empresário tenha em mãos a descrição do cargo vago.

Treinamento consiste em toda e qualquer ação aplicada às pessoas que vise o seu aperfeiçoamento de curto prazo, voltada para o condicionamento da pessoa e para a execução de tarefas. Já “desenvolvimento” será considerado como conjunto ações que requerem continuidade de longo prazo, visando a um aproveitamento futuro do treinando, ou seja, a melhoria de sua carreira profissional.

Segundo Chiavenato (2009), o treinamento é o processo realizado em curto prazo, que envolve transmissão de conhecimento específico relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competência.

Remuneração

Para o Sebrae (2008), é o empresário que exerce a atividade da remuneração das pessoas e deve ser sempre o responsável pela motivação destas. Por isso, cabe ter uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da empresa, e não como fator de custo. Sendo também o empresário o responsável e impulsionador de processos de melhoria e aumento da competitividade de sua empresa, por meio de formas de recompensas que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos individuais (dos colaboradores) e da empresa.

4. CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA EMPRESA:

O canal de distribuição começa com o recebimento, que inclui controle e programação das entregas, obtenção e processamento de todas as informações, para o controle de estocagem especial (produto frágil, como orquídeas) e localização facilitada para descarregar a encomenda, análise de documentos com o propósito de planejamento, evitando demoras, e o trabalho físico de descarregar deve ser coordenado com o processo burocrático envolvido na inspeção dos materiais.

Segundo Moura (1997), a expedição é o embarque dos produtos para o consumidor, ou a entrega do produto ao ponto onde será utilizado e é necessário que se considere: quantidade total a ser expedido, peso e volume, meios de transporte, datas de entrega e a documentação.

Segundo Banzato ET AL (2010), a principal função da armazenagem é a administração do espaço e tempo. O espaço é sempre limitado, e deve ser bem utilizado. As funções mais destacadas da armazenagem são como reservatório ou proteção contra incerteza, reduzir custos com fretes, melhorando o serviço ao cliente.

5. CADEIA PRODUTIVA

Segundo Garcia (2004), existe várias formas para definir uma cadeia produtiva talvez a mais simples e abrangente seja a de que a cadeia produtiva de um bem ou serviço é o conjunto de agentes econômicos que possuem parte relevante de seus negócios na produção desse determinado produto ou serviço. Enfim, é parte de uma cadeia produtiva toda empresa ou entidade que tenha a ganhar com seu crescimento ou perder com sua atrofia. Um agente econômico pode ser membro de várias cadeias produtivas. Por exemplo, uma empresa de fertilizantes participa das cadeias de café, do açúcar, da laranja, do trigo e daí por diante, embora cada uma dessas cadeias tenha sua individualidade e sua agenda próprias.

Dentro de uma cadeia produtiva típica, podem ser visualizados no mínimo quatro mercados com diferentes características:

- Mercado entre os produtores de insumos e os produtores rurais;
- Mercado entre os produtores rurais e a agroindústria;
- Mercado entre a agroindústria e distribuidores, e finalmente;
- Mercado entre distribuidores e consumidores finais

5.1 Limitações e gargalos da cadeia produtiva

De acordo com a SEAG, Secretaria Estadual da Agricultura, as dificuldades encontradas no ramo das floriculturas são:

Transportes ineficientes:

Devido à distância dos centros produtores, os prejuízos são alarmantes, em média 20% da produção comercializada, ou seja, em torno de 600 toneladas de flores e plantas ornamentais, são perdidas anualmente.

Desigualdade tributária entre os Estados:

A desigualdade nos valores dos impostos e taxas tributárias entre os Estados é um dos grandes problemas dos varejistas, já que se fossem igualados, tornaria o mercado mais justo e competitivo.

Diminuição da Renda Per Capita Nacional e Estadual:

O baixo consumo da população, com a oscilação de períodos de grandes vendas (datas comemorativas), com épocas de baixa procura, ocasiona variações de preço e perda de produtos.

6. PRINCIPAIS CONCORRENTES DA ORGANIZAÇÃO

Segundo Souza (2012), as empresas com o intuito de conseguirem lucratividade e posição elevada no ambiente competitivo, se esforçam cada vez mais para conseguir ganhar mercado, aumentando assim a disputa entre as organizações. De um lado estão os concorrentes fortes e do outro os concorrentes com menos força competitiva, refletindo numa competição onde quase sempre os mais fortes levam vantagens.

Hoje as empresas para manterem-se em um mercado competitivo devem atentar-se a concorrência que está em todos os lados. Contudo, precisam identificar quais são os concorrentes atuais e potenciais que possam causar incertezas estratégicas à sua organização. Essas incertezas correspondem aos elementos imprevisíveis que podem afetar diretamente nas decisões estratégicas tomadas pela empresa.

Segundo Porter (1989), a presença dos concorrentes certos pode produzir uma variedade de benefícios estratégicos que se enquadram em quatro categorias gerais: ampliar a vantagem competitiva, melhorar a atual estrutura industrial, ajudar no desenvolvimento do mercado e deter a entrada. Os benefícios particulares alcançados irão diferir de uma indústria para outra e de acordo com estratégia seguida pela empresa.

7. RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Segundo Amorim (2015), uma das formas para se desenvolver um bom relacionamento com os clientes, é a utilização do CRM, que consiste em uma estratégia empresarial que integra pessoas, processos e tecnologia para maximizar, de forma positiva, o relacionamento com clientes através de uma ação coordenada em todos os pontos de contato.

Por que implementar ?

- Principais razões

- Gerar clientes novos;
- Manter clientes e aumentar a receita que eles geram;
- Manter clientes longe da influência da concorrência;
- Transformar inimigos/neutros em defensores conceituados

Conceitos importantes:

- O que é?

- Não é hardware, não é software;
- Mais que somente uma solução, é uma estratégia que deve ser transformada em cultura.

- Percepção

- Devemos agradar e encantar o cliente para gerar fidelização e mais negócios.

- Realidade

- Conveniência gera fidelização, bons produtos e serviços geram mais negócios e agradar e encantar são complementos.

Segundo Newman ET AL (2001), a confiança e o comprometimento são as duas colunas de sustentação da compra com base no relacionamento. Para que um cliente se engaje em uma compra com base no relacionamento, ele precisa confiar na empresa depois se comprometer com ela.

7.1 Canais de acesso dos clientes à organização

De acordo com Zambon ET AL (2006), os canais de acesso atuais não são tão presenciais, mas, em contrapartida, são diretos, em tempo real, e exigem velocidade, continuidade e integração. Ficou mais fácil, mas o cliente pode exigir mais.

7.2 Características dos consumidores da floricultura Mitsuko

Segundo Kloter (1998), clientes são organizações ou pessoas, internas ou externas à empresa que são impactadas pelos produtos. Assim temos a primeira segmentação de clientes que é dividida em Externos e Internos. Clientes externos não pertencem à organização, incluindo-se seus consumidores em geral, outras organizações, sociais e não governamentais que possam interferir em seus atendimentos consultivos realizados. Para melhor atender aos seus clientes, são levantadas suas reais necessidades para que o produto oferecido seja realmente o que ele procura, além de todo o suporte e parceria com fornecedores e distribuidores diversificados, que garante a mais alta qualidade de produtos e serviços, processos, entre outros. Clientes internos são os que recebem, dentro da empresa, produtos e serviços de outros departamentos e de pessoas da própria empresa, ou seja, os próprios funcionários e colaboradores diretos e indiretos.

8. ANÁLISE DE MERCADO

Segundo Dornelas (2008), a análise de mercado é a mais importante e mais difícil dentro do Plano de Negócios, pois depende de como a empresa alcançará seus clientes, se diferenciando dos concorrentes, agregando valor aos produtos, para assim fidelizar seus clientes. Para isso é preciso que a empresa conheça bem o mercado onde atua.

Citação de Donelas (2008), a melhor forma de se apresentar a análise de mercado é por meio de tabelas e gráficos, que permitem análises comparativas e a identificação visual das tendências do mercado. É importante ainda que se atualizem esses dados continuamente para que a análise não se torne obsoleta. A entrada de um novo competidor, por exemplo, pode mudar totalmente uma análise de mercado anterior à sua entrada.

Segundo Aki (2004), para o mercado de flores é preciso que haja investimento em criação de demanda. O varejo precisa ousar mais e melhorar o seu relacionamento com o consumidor. Numa era onde as tendências estão ocultas e onde o individualismo impera, somente descobrindo as simbologias de consumo associadas às flores é que poderemos escoar a produção por valores que rentabilizam toda a cadeia.

Segundo Kotler (1998), a concorrência são todos que oferecem o mesmo produto. Os concorrentes mais diretos de uma empresa são aqueles que perseguem os mesmos mercados alvos e adotam estratégias

8.1 Compras:

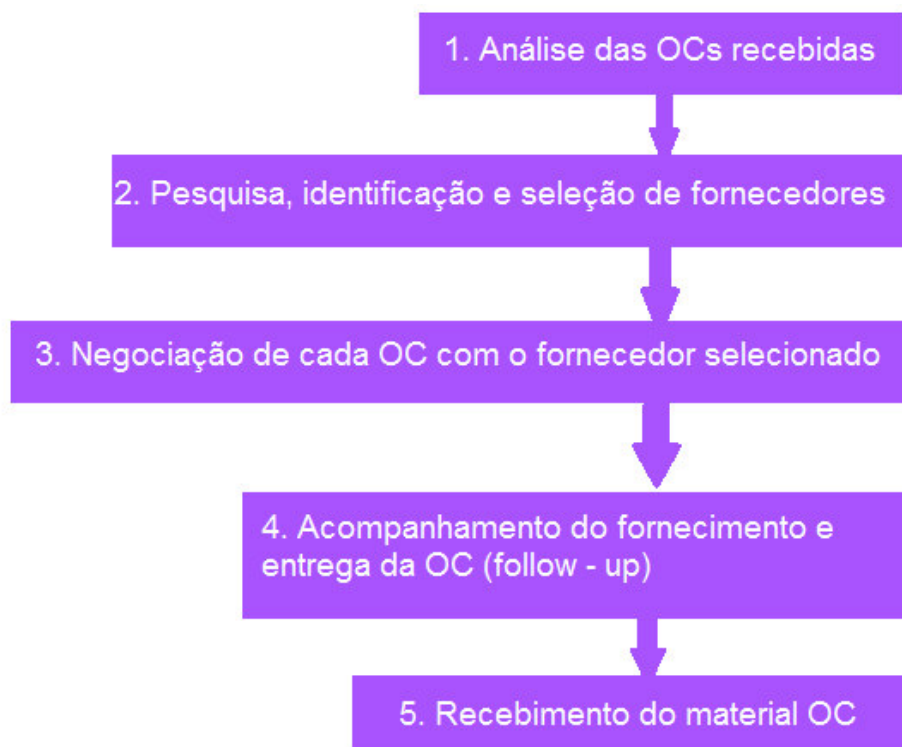
Segundo CHIAVENATO (2004), toda a atividade empresarial requer matérias-primas, materiais, máquinas, equipamentos e serviços para poder operar. Em todo o processo, o início de cada operação exige que os materiais e insumos estejam disponíveis e o seu abastecimento seja garantido com certo grau de certeza para atender às necessidades atuais e futuras.

A área de compras tem por objetivo a aquisição de materiais, componentes e serviços para suprir as necessidades do sistema de produção da empresa nas quantidades certas e prazos aprazados. E certamente com a melhor qualidade, os menores preços e as melhores condições de pagamentos. Para atingir tal objetivo, a finalidade básica do órgão de compras é pesquisar, localizar, desenvolver e manter fontes de suprimentos. Se a empresa pode ser visualizada como um sistema aberto, o subsistema de compras é que garante seus insumos e entradas, atuando como interface em relação ao ambiente externo. Apesar de ser um subsistema orientado para fora da empresa – isto é, voltado para os fornecedores externos-, o órgão de compra interage internamente com vários órgãos da empresa, como PCP, Engenharia de Produção, Controle de Qualidade, Controle de Estoques, a área Financeira etc. Em síntese, a atividade de compras envolve um relacionamento com diversos órgãos da empresa a fim de assegurar um perfeito esquema de apoio e suporte ao subsistema de produção.

A atividade de compras envolve um ciclo composto de cinco etapas:

- Análise das OCs (Ordens de Compras) recebidos.
- Pesquisa, identificação e seleção de fornecedores.
- Negociação da OC com o fornecedor selecionado.
- Acompanhamento do fornecimento e entrega da OC (follow-up).
- Recebimento do material da OC.

FIGURA 2: o ciclo de compras pode ser representado pela figura:



Fonte: Administração da produção (2014)

8.1.1 As etapas do ciclo de compras

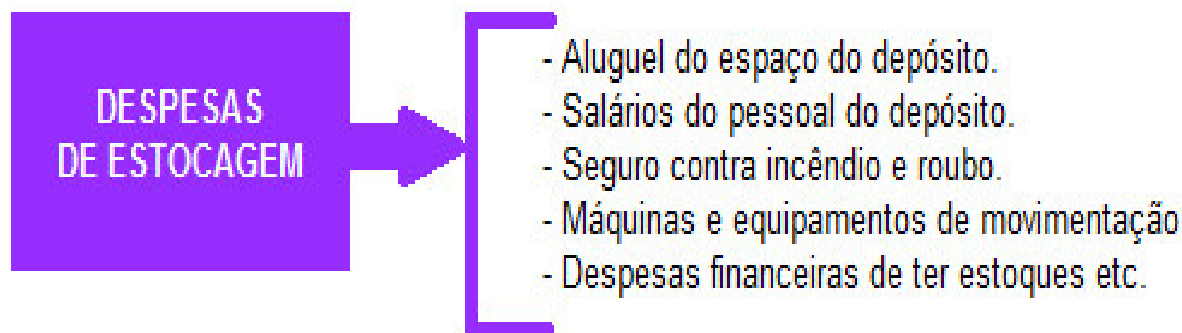
O segredo de comprar

Comprar exige estratégia. Saber localizar fornecedores confiáveis em termos de qualidade, quantidade, preço e entrega. Muitas empresas estão selecionando seus fornecedores para atuar com eles como se fossem parceiros do negócio. Assim, elas estão reduzindo o leque de fornecedores trabalham em conjunto com a empresa dentro de seu processo produtivo, não só entregando materiais, mas também instalando componentes inteiros dentro de padrões de qualidade assegurada.

8.2 Estoques

Segundo Chiavenato (2004), uma vez comprados, os materiais passam a fazer parte dos estoques da empresa. Estoque é a composição dos materiais que não são utilizados em determinado momento, mas que existem em função de futuras necessidades. Estocar significa guardar algo para utilização futura. Se essa utilização for muito remota no tempo, a sua guarda se torna prolongada: ocupa espaço alugado ou comprado, requer pessoal adicional, significa capital empatado, exige seguro contra incêndio ou roubo etc. Isso significa que ter estoque é ter despesas de estocagem. Se, contudo, essa utilização for imediata, pode não haver tempo suficiente para estocar, havendo risco de paralisação da empresa por qualquer atraso no fornecimento. Essas duas situações extremas – estoque demasiado e por longo tempo ou estoque insuficiente e atrasado – são indesejáveis e devem ser evitadas. O desafio é conhecer o meio-termo e aplica-lo a todos os itens de estoque.

FIGURA 3: Despesas de estocagem



Fonte: Administração da produção (2014)

8.3 As finalidades do estoque

Garantir a operação ou financiamento da empresa, neutralizando os efeitos de:

- Demora ou atraso no fornecimento.

- Sazonalidade no suprimento.
- Riscos de dificuldade no fornecimento.

Proporcionar economias de escala:

- Por meio da compra ou produção de lotes econômicos.
- Pela flexibilidade no processo produtivo.

8.3.1 A flexibilidade dos estoques

Apesar da necessidade de minimizar estoques, eles constituem um vínculo entre as etapas do processo de compra e venda (no processo de comercialização em empresas comerciais) e as etapas de compra, transformação e venda (no processo de produção das empresas industriais). Em qualquer ponto do processo formado por essas etapas, os estoques desempenham um papel importante na flexibilidade operacional da empresa. Eles funcionam como amortecedores das entradas e saídas entre as duas etapas dos processos de comercialização e produção, pois minimizam os efeitos de erros de planejamento e as oscilações inesperadas de oferta e procura, ao mesmo tempo em que isolam ou diminuem a interdependência das diversas partes da organização empresarial ou a dependência em relação aos fornecedores.

9. SAZONALIDADE DA DEMANDA

Segundo Slack (1996), em muitas organizações, o planejamento e controle da capacidade estão focados em, lidar com as oscilações sazonais da demanda. Quase todos os produtos e serviços têm alguma sazonalidade de demanda. Essas oscilações podem ser razoavelmente previsíveis, mas também podem ser afetadas por variações inesperadas no clima e por evoluções das condições econômicas.

O desafio de prever a demanda dos clientes encontra-se na raiz da maioria das decisões empresariais. É uma tarefa difícil, porque a demanda por bens e serviços pode variar de maneira expressiva (Ritzman e Krajewski, 2004). Muitas vezes os padrões de variações da demanda são imprevisíveis e fatores incontrolláveis determinam uma nova tendência de valores, como por exemplo, a ocorrência de um evento climático.

Os padrões básicos da maioria das séries temporais de demanda são:

- Horizontal: flutuação dos dados em torno de uma média constante;
- Tendência: aumento ou diminuição sistemático na média das séries ao longo dos tempos;
- Sazonal: um padrão repetido de aumentos ou reduções graduais da demanda, dependendo da hora do dia, da semana, do mês ou da estação;
- Cíclico: aumentos ou diminuições graduais da demanda menos previsíveis em períodos mais longos de tempo (anos ou décadas);
- Aleatório: uma variação da demanda que não pode ser prevista.

10. MATRIZ BCG

A Matriz BCG é uma ferramenta muito utilizada para a análise da carteira de produtos e/ou serviços. Segundo Ambrósio ET AL (2005), a Matriz BCG se tornou o modelo de carteira de produtos (portfólio de produtos), mais utilizado na criação de políticas de investimento e administração de caixa em empresas que comercializam diversos produtos.

Segundo Nakagawa (2009), a matriz BGC é dividida em quatro quadrantes com os seguintes significados:

Produtos vacas-leiteiras: Geram muito lucro para a empresa sem que seja necessário muito investimento, principalmente em marketing e vendas.

Produtos estrela: Geram muito lucro (boa margem), mas também exigem muitos investimentos para obter um bom nível de vendas/margem.

Produtos pontos de interrogação: Ainda não geram muitos lucros. Em geral, são produtos inovadores e/ ou recém-lançados, que parecem ter bom potencial de geração de lucros, mas ainda exigem altos investimentos de marketing e vendas, principalmente.

Produtos cachorro (traduzido como produtos abacaxi no Brasil): São os “micados”. Não vendem bem, não têm boa margem de lucro e contribuem pouco para os resultados. Nem mereciam aumentos de investimentos, já que o mercado para esses produtos não aponta crescimento (ou até vai diminuir) nos próximos anos.

11. ANÁLISE DA ESTRATÉGIA

De acordo com Oliveira (2013), sugerir ações visando melhorar a situação atual, bem como prolongar o período de tempo da situação favorável. Sugerir ações visando minimizar, para a empresa, os efeitos dos aspectos negativos dos fatores considerados. Identificar e avaliar as implicações ou consequências da operacionalização das ações (estratégias) sugeridas.

Segundo Oliveira (2013), a **Missão** é a razão da empresa, procura-se determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe, quais os tipos de atividades a empresa deverá concentra-se no futuro, aonde a empresa quer chegar.

Segundo Oliveira (2013), é conceituada como **Visão**, os limites que o proprietário da empresa consegue enxergar, dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. A visão representa o que é almejado em um futuro próximo ou distante, de acordo com o tempo que o proprietário estipular, e com adequada competência estratégica.

Valores: Representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões. (OLIVEIRA, 2013, p.111)

12. PLANO FINANCEIRO

Segundo Ehrhardt ET AL (2012), o Plano Financeiro envolve cinco passos:

- demonstraç o financeira
- determinar o capital que ser  necess rio para financiar o plano
- fonte dos quais o capital externo ser  levantado
- remunera o baseada no desempenho dos funcion rios por criar valor para o acionista
- a administra o deve monitorar a implementa o do plano para identificar desvios e fazer devidas corre es.

De acordo com Gitman (20014), o planejamento financeiro   uma ferramenta que possibilita a elabora o de roteiros para conduzir, administrar e controlar as a es dos gestores na constru o de seus objetivos.   realizado por meio de instrumentos fundamentais, como o planejamento de caixa e o de lucros. Os planos financeiros podem ser elaborados com vistas ao longo prazo, sendo denominados estratégicos, e direcionam a forma o de planos e orçamentos operacionais.

12.1 Matemáticas financeiras

Segundo Neto (2000), matemática financeira   utilizada para conhecer os pequenos detalhes que fazem uma empresa lucrar. Observando diferencial que as outras não viram e com isso ganhar mercado ou sobreviver em momentos de crise. Tem como objetivo, estudar as diversas formas de evolu o do valor do dinheiro no tempo, e análise e compara o de alternativas para aplica o/obten o de recursos financeiros.

12.1.2 Porcentagem

Segundo Neto (2000), a porcentagem é de grande utilidade no mercado financeiro, pois é utilizada para capitalizar empréstimos e aplicações, expressar índices inflacionários e deflacionários, descontos, aumentos, taxas de juros entre outros. No campo da Estatística possui participação ativa na apresentação de dados comparativos e organizacionais.

12.1.3 Juros simples e juros composto

Segundo Neto (2000) são juros produzidos apenas sobre o capital inicial com os juros simples não há capitalização devido a estes juros não serem incorporados ao valor do capital principal, e não haver multiplicação dos períodos, neste caso a taxa de juros é fixa e linear dos períodos de aplicações, o uso de juros simples restringe-se principalmente às operações praticadas no âmbito do curto prazo.

Neto (2000) relata que, é importante ter em mente que todo capital não aplicado, pode ser considerado uma perda de oportunidade para obter um ganho. O capital precisa ser administrado visando à maximização, pois a transformação do dinheiro só ocorre a partir da determinação do juro, ou seja, do custo do dinheiro ao longo do tempo.

12.1.4 Amortização

Segundo Neto (2000), amortização é um processo financeiro pelo qual uma obrigação é sanada progressivamente por meio de pagamentos periódicos, de tal forma que, ao término do prazo estipulado, o débito seja liquidado, geralmente mediante parcelas periódicas (mensais trimestrais etc.). Alguns tipos de empréstimos permitem que o capital emprestado seja amortizado por meio de um único pagamento ao final do período.

Principais sistemas de amortização:

- 1 - Sistema de Pagamento único: um único pagamento no final.
- 2- Sistema de Pagamentos variáveis: vários pagamentos diferenciados.
- 3- Sistema Americano: pagamento no final com juros calculados período a

período.

4- Sistema de Amortização Constante (SAC): a amortização é constante e igual em cada período.

5 - Sistema Price: as prestações são iguais

12.1.5 Faturamento previsto e margem prevista

Segundo Neves (2004), o faturamento é o resultado das receitas totais em determinado período de tempo. E estas receitas totais ou vendas totais são possíveis devido à procura agregada. Procura esta, influenciada pelo nível de renda gerado, produto do trabalho, que somente existe, se houver oferta de emprego.

Neves (2004), a margem prevista do comércio é a previsão das despesas que os indivíduos realizarão para adquirir os produtos obtidos pela movimentação de dado volume do comércio.

12.2 Contabilidade da organização

Segundo Ribeiro (2010), a Contabilidade é um sistema de informação e avaliação destinado a indicar aos usuários, demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade contabilizada.

Ribeiro (2010), entidades com fins econômicos – denominados empresas, visam o lucro para preservar e/ou aumentar o Patrimônio Líquido. Exemplos: empresas comerciais, industriais, prestação de serviços, etc...”

13. ADMINISTRAÇÃO E CONTROLE DE MATERIAIS

Segundo Martins (2005), engloba a sequência de operações, que tem seu início na identificação do fornecedor, na compra do bem, em seu recebimento, transporte interno e acondicionamento, em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem como produto acabado, e em sua distribuição ao consumidor final.

13.1 Movimentação de materiais

Segundo Chiavenato (2005), em toda empresa há um fluxo incessante de materiais, os processos percorrem todo o processo de produção, semelhante ao sangue percorrendo no organismo humano, alimentando as células dos órgãos e tecido e repondo nossas energias, assim como há uma grande movimentação de materiais dentro do processo produtivo da empresa.

De acordo com o mesmo autor, a movimentação é todo o fluxo de materiais dentro da empresa, tendo como finalidade:

- Aumentar a capacidade produtiva da empresa;
 - redução do tempo de fabricação;
 - incremento da produção (intenso abastecimento de materiais às seções produtivas);
 - utilização plena da capacidade de armazenagem.
- Melhorar as condições de trabalho;
 - maior segurança e redução de acidentes;
 - redução da fadiga;
 - aumento da produtividade da mão-de-obra.
- Reduzir os custos de produtos;
 - redução da mão-de-obra;
 - redução dos custos de materiais;
 - redução de custos em despesas gerais.

Equipamentos de movimentação de materiais

A definição de quais equipamentos devemos utilizar em cada processo, devem ser analisados juntamente com o arranjo físico, e considerando:

- O produto/serviço produzido pela empresa: suas dimensões, características, quantidade a ser movimentada, possibilidade de alteração etc.
 - O tipo de edificação e suas características: como espaço, dimensão das áreas, tamanho das portas, layout, possibilidade de alterações etc.
 - O processo produtivo utilizado: como sistema de produção, sequência das operações, tecnologia utilizadas, máquinas e equipamentos de produção, método de trabalho etc.
 - As necessidades de movimentação de materiais: em função dos métodos de trabalho, de abastecimento de materiais e de armazenamento dos mesmos etc.
- (CHIAVENATO, 2005).

Os principais tipos de equipamentos de movimentação de materiais são:

1. Veículos industriais.
2. Transportadores contínuos.
3. Guindastes, talhas e elevadores.
4. Contêineres e estruturas de suporte.
5. Equipamentos diversos e plataformas.

14. CONCEITOS DE TRANSPORTES

Segundo Chiavenato (2004), transporte é a movimentação de alguma coisa de um lugar a outro. São todos os meios que os PAs chegam às mãos do cliente ou da empresa intermediária que o venderá ao consumidor final. Assim, o conceito de transporte dentro da Logística, refere-se às PAs que saem do depósito com destino ao mercado.

Existem várias modalidades de transporte de carga:

1. Transporte rodoviário
2. Transporte ferroviário
3. Transporte hidroviário e marítimo
4. Transporte aeroviário
5. Transporte intermodal

14.1 Transporte rodoviário (é o transporte utilizado pela floricultura Mitsuko)

É o transporte de cargas que utiliza as estradas e rodovias para levar os PAs do depósito da empresa até o cliente ou até as instalações da empresa que os comprou para vendê-los no mercado. É o tipo de transporte mais utilizado no Brasil, pois 76,4% das cargas do país são transportadas por rodovias, ficando 14,2% para as ferrovias, 9,3% para cabotagem e apenas 0,1% para o transporte aéreo.

O transporte rodoviário de cargas é o mais flexível, pois o caminhão ou carreta podem entrar ou sair do depósito da empresa e chegar até o cliente diretamente. Porém seus custos operacionais são elevados, pois cada caminhão leva uma quantidade limitada de carga e requer um motorista e, muitas vezes, um ajudante. Além disso, dependem de estradas razoáveis, pagamento de pedágio, combustível, riscos de assaltos etc.

14.2 Transporte ferroviário

É o transporte que utiliza a malha ferroviária do País. Os vagões podem ter várias estruturas ou conformações para abrigar diferentes tipos de cargas sólidas, a granel ou líquidas. O comboio pode transportar vários vagões, reduzindo o custo do transporte e tornando o frete mais barato. A velocidade do trem é relativamente homogênea, pois não há percurso cruzamento, congestionamento etc. Porém seu caminho é prefixado e limitado, não permitindo flexibilidade das rodovias. Há que se entregar a carga e retirá-la no terminal, o que provoca certas dificuldades.

O transporte ferroviário é destinado às cargas de maior volume e grande peso, mas cujo prazo não seja fator preponderante. É o caso das siderúrgicas e das indústrias de cimento, que requerem terminais ferroviários em seus próprios pátios para expedição dos PAs.

14.3 Transporte Hidroviário e Marítimo

É o transporte efetuado por meios de navios, barcos, barcaças etc. A navegação pode ser fluvial ou marítima. A primeira serve para o transporte nacional e de médio alcance, enquanto a segunda serve para transporte de cabotagem ou para transporte internacional. O transporte de cabotagem é feito entre os portos nacionais, enquanto o transporte internacional serve para a importação e exportação.

O transporte hidroviário e marítimo serve para cargas de grandes volumes, de baixíssimo custo unitário, cujo fator tempo seja secundário. É um dos mais baratos meios de transporte.

14.4 Transporte aeroviário

O transporte aéreo é destinado a pequenos volumes, de baixo peso, mas de alta sofisticação e de preço elevado, em que o fator tempo de entrega seja imperioso. É o meio de transporte mais caro, mais rápido e indicado para cargas nobres ou para cidades longínquas onde o acesso rodoviário ou ferroviário seja difícil.

14.5 Transporte intermodal

Dá-se o nome de transporte intermodal ao transporte que requer tráfego misto, envolvendo várias modalidades de transporte. No transporte intermodal, parte do percurso pode ser feita através de um meio e parte por meio de outro, sendo a solução muitas vezes para atingir determinados locais de difícil acesso ou de extrema distância. Exemplo: As empresas siderúrgicas, utilizam o transporte ferroviário para levar seus PAs até os portos, e, a seguir, o transporte marítimo para levá-los até outros países. A importação de petróleo é feita por meio de navios, que descarregam o produto em terminais petrolíferos ligados a dutos, os quais transferem o produto para as refinarias.

A escolha de cada modalidade de transporte depende de dois fatores principais:

1. A diferença entre o preço de venda do produto no centro de produção e o preço de venda no local de consumo. Trata-se de um fator conhecido.
2. O custo do transporte entre o centro de produção e o local de consumo. Trata-se de um fator que precisa ser calculado e que depende de dois aspectos:
 - a. *Característica da carga a ser transportada*: como tamanho, peso, valor unitário, tipo de manuseio, condições de segurança, tipo de embalagem, distância a ser transportada, prazo de entrega etc.
 - b. *Características das modalidades de transportes*: condição de infraestrutura (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos etc.), condições de operação, tempo de viagem, custo e frete, mão-de-obra envolvida etc.

Nesta escolha há também fatores subsidiários:

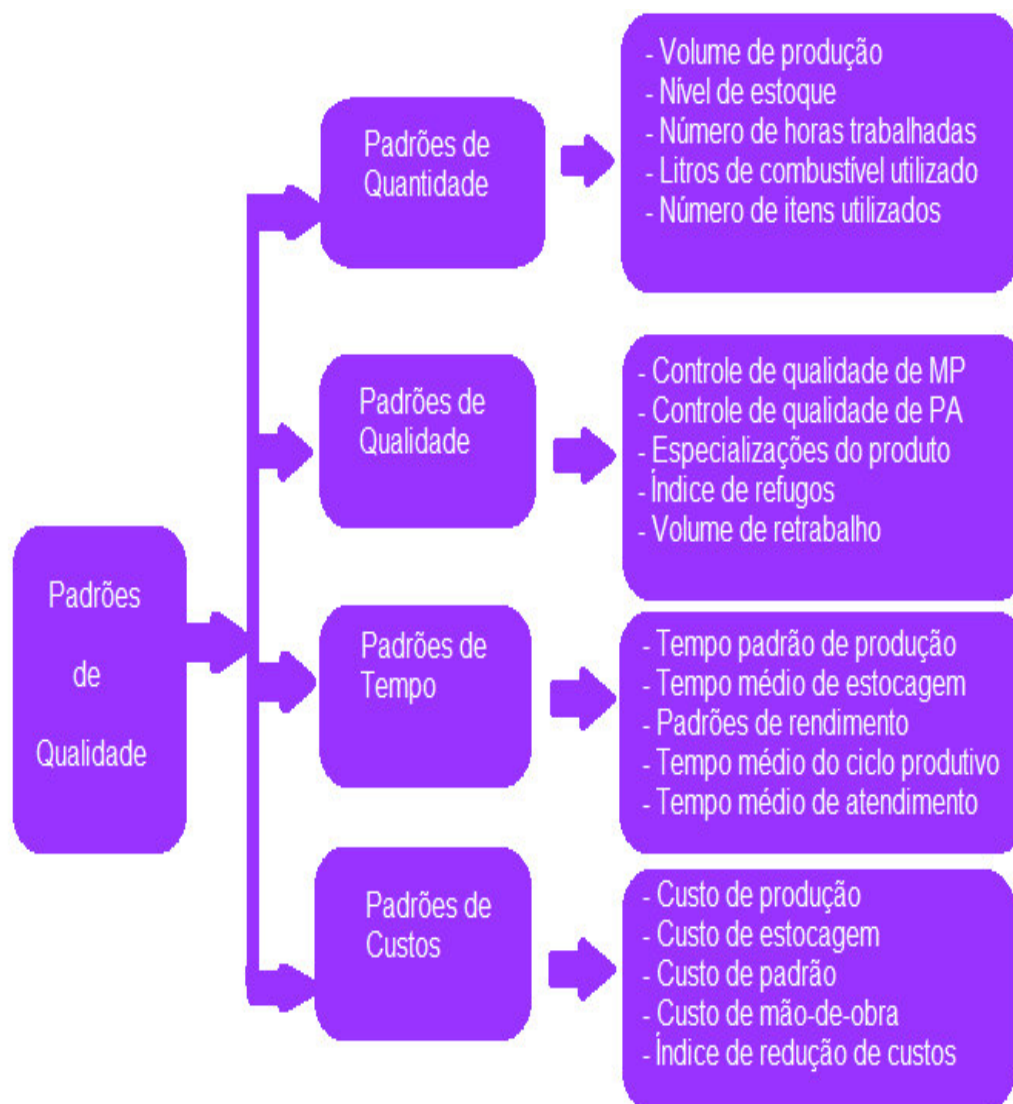
1. *Fator tempo*: cada modalidade de transporte apresenta uma velocidade comercial diferente em função de suas próprias características, exigindo muitas vezes esperas em interconexões, transbordos em terminais etc.
2. *Fator financeiro*: cada modalidade tem seu frete, os custos de manuseio e perdas do material. O fator financeiro varia conforme o valor monetário da mercadoria.
3. *Fator manuseio*: cada modalidade exige determinadas operações de carga e descarga nos pontos de expedição, transbordo e recepção. A embalagem da mercadoria permite facilitar o manuseio, reduzir perdas e baratear os custos.
4. *Fator de viagens*: cada modalidade exige maior ou menor número de viagens para transportar uma mesma mercadoria. A empresa pode adotar o transporte intermodal sempre que os custos de transporte possam ser racionalizados.

A empresa estudada utiliza somente o transporte rodoviário, com a prestação de serviço terceirizado, com a participação de transportadoras.

15. CONTROLES DE PRODUÇÃO

Chiavenato (2004), não basta planejar. É preciso também monitorar e controlar seu desempenho e os resultados para se certificar se estão ou não satisfatórios. É preciso também acompanhar o grau de eficiência e eficácia para fazer as correções e ajustes necessários dentro do menor tempo possível. Quanto melhores os controles, mas agilidade e flexibilidade o processo produtivo terá. Além do planejamento, deve haver controle para que a produção seja excelente.

FIGURA 4: Os padrões de controle.



Fonte: Administração da produção (2014)

16. ORIGEM DAS FLORICULTURAS

Segundo Anselmo (2012), foram os gregos, entre os séculos VII A.C e V A.C, que iniciaram o ato de presentear com flores. Eram agraciados os que realizavam atos grandiosos; aos recém- nascidos, como declaração de amor às mulheres, e presentear grandes líderes como políticos e guerreiros.

Com a ascensão do Império Romano, o costume se manteve. Mesmo com o passar do tempo à tradição não morreu e ainda hoje as flores são um dos presentes mais requisitados em datas comemorativas.

Segundo Vieira, ET al.(2005), a produção e comercialização de flores e plantas ornamentais no Brasil iniciaram, em escala comercial na década de 50 com imigrantes portugueses. Nos anos 60 entraram neste mercado os japoneses e, na década de 70 os holandeses, deram impulso à comercialização, iniciando um sistema de distribuição pelo país inteiro. Até a 1988 o mercado teve um lento crescimento e seus pedidos vinham de centros regionais de comercialização tais como os CEASAs (Centrais de Abastecimento do Paraná S/A), que era a empresas de distribuição que atendiam a todo o país. A partir de 1989 surge, o Veiling Holambra modificou todo o mercado. Desde então o mercado interno apresentou taxas de crescimento de até 20% ao ano.

Após a estabilidade do plano real, esse mercado vem se firmando como um mercado interno em amplo desenvolvimento e bastante atrativo para novos investimentos. Atualmente a produção nacional é voltada basicamente para o mercado interno, apresentando, nos últimos anos, diversos polos regionais e processos de produção.

As dimensões territoriais do nosso País, os distintos tipos de ecossistemas, a ausência de severos invernos e a rica flora tropical, que ainda falta ser totalmente explorada, nos dá a oportunidade de termos uma floricultura pluralizada.

A região de São Paulo é a tradicional produtora de flores, tendo características de produção holandesa, sendo destaque na floricultura temperada e tradicional, devido ao clima serrano. Já as flores tropicais, como precisam de clima mais quente, o destaque vai para Pernambuco, como maior produtor nacional.

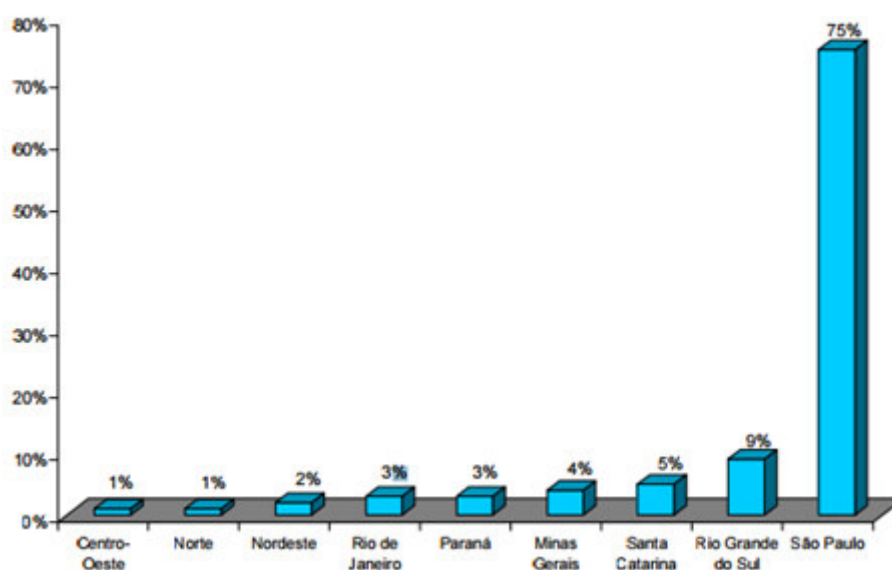
Imagem retratando as flores mais cultivadas no Brasil, segundo SEBRAE (2002):

TABELA 1: Flores mais cultivadas no Brasil

Flores	Vendagem
Rosas	40,6 milhões de dúzias
Violetas	25,7 milhões de vendas
Crisântemos	15,2 milhões de vasos
Kalanchoe	9,2 milhões
Begônias	3,7 milhões de vasos
Cravos	3,2 milhões de maços
Azaléias	2,5 milhões de vasos

Fonte: SEBRAE/PE (2002)

FIGURA 5: representando a participação dos Estados/Regiões na produção de flores e plantas:



Fonte: IBRAFLOR (2005)

17. LOGÍSTICAS NAS FLORICULTURAS

Segundo Junqueira, ET al. (2015), a logística é um grande problema para o desenvolvimento adequado e satisfatório da cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais no Brasil. As maiores limitações são: constantes problemas na cadeia do frio* ao longo da distribuição, rede de transporte – rodovias e caminhões- insuficientes e de má qualidade, já que são longos trajetos, desde os mercados atacadistas até os centros de consumo; falta de capacitação e treinamento da mão de obra empregada; embalagem inapropriada na maioria dos casos e maior custo de transporte, armazenagem e conservação.

Os 90% dos fluxos de distribuição do País, saem de restritos e grandes polos de distribuição localizados na região de São Paulo (Holambra, Santo Antônio de Posse, Campinas, São Paulo, Região da Rodovia Dutra), em decorrência das rotas, a distância varia de 3.500 a 4.000 km. Totalizando riscos e dificuldades como elevadas perdas físicas e econômicas de mercadorias, queda na qualidade e durabilidade das flores e plantas e preço maior ao consumidor final.

Dentro deste percurso, gastasse em média dois dias e meio de ida e o mesmo de volta, estão sujeitos a assaltos, tráfego ruim, excesso de pedágios, bloqueio de pistas, muitas vezes até violento.

Enfim, todo e qualquer ganho de qualidade logística, reflete-se em benefícios aos produtores e consumidores. Também destacam-se o crescimento das vendas no setor supermercadistas, que vem contribuindo para acelerar a saída dessas mercadorias, aproveitando-se a infraestrutura e *know-how* “saber como”, adquiridos nos setores de perecíveis em geral, o que vem beneficiando os ramos das floriculturas.

* *Cadeia do frio*, segundo LIKAR ET al.(2006), é um termo usado para descrever uma série de operações interdependentes na produção, distribuição, armazenagem e comercialização de produtos sensíveis à temperatura.

18. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A trajetória da empresa se iniciou no ano de 1968, como um minúsculo estabelecimento, situado na Avenida José Bonifácio número 871, em Araraquara. Neste local hoje está instalada a lanchonete Cantina Café.

Após longos vinte e dois anos, sendo a única floricultura da cidade, no dia quinze de julho de mil novecentos e noventa, foi comprada por Júlio César Fávero Piza, desde então a empresa só vem crescendo e se firmando como um grande nome neste segmento.

Quando o proprietário Júlio assumiu o controle da empresa, a mesma se deslocou para Avenida José Bonifácio número 282. Para iniciar o trabalho, investiu-se R\$15.000,00. No início era comprado mensalmente aproximadamente R\$5.000,00, hoje são comprados 50.000,00.

18.1 Denominações da empresa

18.1.2 Razão social

Júlio Cesar Fávero Piza EPP

NOME FANTASIA: Floricultura Mitsuko

CNPJ: 04.660.277/0001-00

INSCRIÇÃO ESTADUAL: 181.297.000-118

18.1.3 Certificações

A empresa possui todas as certificações necessárias para poder exercer legalmente tais como:

- Registro na Junta Comercial
- Registro na Secretaria da Receita Federal
- Registro na Secretaria de Estado da Fazenda
- Registro na Prefeitura do Município
- Registro no INSS
- Registro no Sindicato Patronal
- Registro na Prefeitura para obter alvará de funcionamento
- Cadastro junto à Caixa Econômica Federal no Sistema Conectividade Social INSS

19. PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

19.1 Principais produtos:

Há uma grande variedade de espécie de flores, as mais vendidas são, rosas e orquídeas, já as menos procuradas são as samambaias. Também comercializam vasos, pelúcias, cestas, chocolates e vinhos.

Na figura abaixo, destacamos alguns dos produtos ofertados pela organização:

FIGURA 6: Principais produtos









Fonte: Elaboração própria

19.2 Principais serviços prestados

No decorrer destes vinte e cinco anos, a empresa sempre organizou eventos, mas devido à falta de mão-de-obra especializada, não divulgavam esse serviço à população, somente faziam para pessoas próximas e esporadicamente. Hoje são realizadas cerca de 20 festas por mês, tais como casamentos, noivados e 15 anos, os preços que variam de R\$2.000,00 a 10.000,00.

Outros serviços utilizados são: delivery de flores e cestas, são entregues diariamente aproximadamente 30 pedidos e também executam o serviço de tele mensagem, com mensagens para diferentes situações, felicitando nascimento, mães, aniversários, namoros entre outros.

Na figura abaixo, destacamos alguns dos serviços prestados pela organização:

FIGURA 7: Principais serviços prestados







Fonte: Elaboração própria

19.3 Serviço terceirizado

São utilizados os serviços das transportadoras Sempre Flores e Mais Flores, que os entregam diariamente e em horários a combinar, flores e plantas frescas, para poder assim, manter a qualidade de seus produtos.

20. CANAL DE DISTRIBUIÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS DA EMPRESA

O canal de distribuição começa com o recebimento, que inclui controle e programação das entregas, obtenção e processamento de todas as informações, para o controle de estocagem especial (produto frágil, como orquídeas) e localização facilitada para descarregar a encomenda, análise de documentos com o propósito de planejamento, evitando demoras, e o trabalho físico de descarregar deve ser coordenado com o processo burocrático envolvido na inspeção dos materiais.

Quando os produtos chegam à loja, o proprietário compara o registro de recebimento com a ordem de compra, verifica se faltou algo ou se chegou danificado, caso ocorra, ele manda o produto de volta ao fornecedor, que dentro de dias manda outro.

Estando tudo correto, são armazenados, e em seguida é calculado o preço final e exposto na área de venda.

Para o preço final de seus produtos, é acrescentada uma margem de 70 a 100% de lucro.

Os produtos que chegam são montados e vão para as prateleiras. Produtos que são adquiridos mais de uma unidade são acomodados um atrás do outro nas prateleiras.

20.1 Fornecedores da floricultura Mitsuko

Essa figura representa os fornecedores e o local de origem de cada produto da Floricultura Mitsuko:

TABELA 2: Fornecedores e o local de origem dos produtos

PRODUTOS	FORNECEDORES	LOCAL
PLANTAS E VASOS	Jeuken Flores e Plantas	Holambra
PLANTAS E VASOS	Klaas Flores e Plantas	Holambra
PLANTAS	CEAGESP	Campinas
PELÚCIAS	W.U. Bichos de Pelúcia	Tabatinga
PELÚCIAS	Nicoli Ferri Loja	Tabatinga
CESTAS	Artesanato Penha	São Paulo
CHOCOLATES E VINHOS	Atacadão	Araraquara

Fonte: Elaboração própria

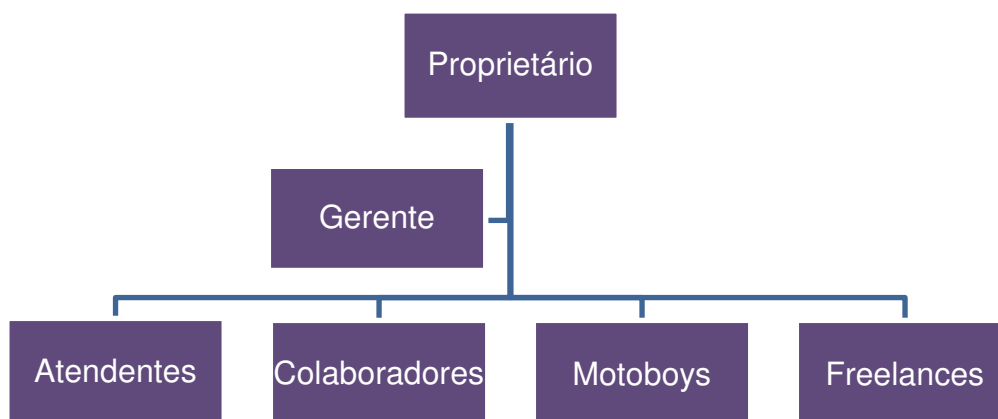
20.2 Administração e controle de materiais

Dentro da floricultura, são alocados somente os materiais necessários para venda, são aquelas empregadas na organização e na manutenção de todas as unidades administrativas – equipamentos, instalação e materiais utilizados.

O setor de controle de estoque é administrado pelo proprietário, que acompanha, controla o nível de estoque e o investimento financeiro envolvido.

21. ORGANOGRAMA DA EMPRESA

FIGURA 7: Organograma



Fonte: Elaboração própria

O organograma da empresa consiste em proprietário, gerente, dois atendentes, duas colaboradoras (montam cestas e buquês) e 15 freelances (para organização de eventos).

21.1 Plano de recursos humanos

Na empresa estudada, não há uma grande estratégia de preparação dos funcionários, o que é feito são, conversas com o proprietário onde é indicada a maneira correta para atender todos os clientes, as formas de pagamentos, assim estimulando a compra do cliente e atendendo suas expectativas.

É composta por seis funcionários fixos, todos tem o (FGTS) Fundo de Garantia por Tempo e Serviço, são registrados, recebem mensalmente, o funcionário mais antigo da empresa tem 17 anos de colaboração, já o mais novo tem cinco anos de registro e mais 15 freelances, que recebem por evento, de acordo com a necessidade do mesmo.

22. PRINCIPAIS CONCORRENTES DA ORGANIZAÇÃO

Seus principais concorrentes são:

- Floricultura Nilce;
- Floricultura Paula;
- Floricultura Bella Flor.

22.1 Floricultura Mitsuko x Floricultura Paula

A história da empresa estudada já foi dita anteriormente, realizei uma breve consulta floricultura Paula.

Ela está no mercado há 17 anos. Fundada em 1998 pela empresária Paula Cristina Camargo é também uma opção de produtos que agregam elegância e bom gosto.

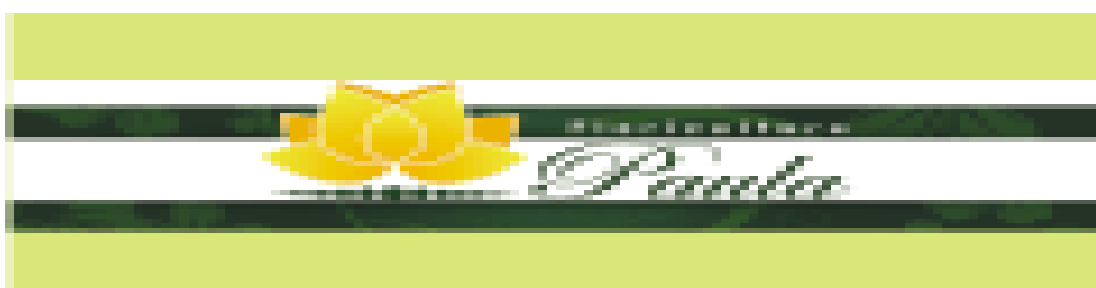
Há muitas semelhanças nos produtos ofertados nas empresas, pois compram dos mesmos fornecedores, exemplos: plantas da Jeuken, Klaas e CEAGESP; pelúcias da W.U. Bichos de Pelúcia e chocolates e vinhos do Atacadão.

Portanto a forma de vendê-los que é o seu diferencial, na floricultura Mitsuko, você é atendido pelo proprietário senhor Júlio, como está neste ramo há muitos anos, ele consegue identificar o que um cliente leigo quer dizer. Um exemplo: um casal quer fazer seu primeiro jardim, ele indica as melhores plantas para cada um, de acordo, com a disponibilidade de tempo para cuidá-las, o tamanho do seu jardim, se neste local a luz direta ou não, entre outros cuidados aos clientes.

Já na floricultura Paula, é atendida por uma vendedora, que conforme minha análise não tem muita experiência na área, e tendo que auxiliar clientes que não dominam esse mundo das flores, poderão comprar plantas erradas e por não saberem cuidar, perdê-las. E também o espaço físico é bem menor, tendo que muitas vezes o cliente escolher sua compra pela internet, e depois um entregador levar a planta até a loja.

TABELA 3: O diferencial do Planejamento Estratégico de cada empresa

	MITSUKO	PAULA
MISSÃO	Manter o exímio nome há mais de duas décadas, com qualidade e satisfação de seus clientes.	Prover produtos e serviços com alta qualidade e estilo, garantindo um excelente atendimento ao cliente.
VISÃO	Atualizar-se de acordo com as novas tendências, se firmar também no ramo da decoração.	Ser líder, inovar e tornar-se referência, superando a expectativa de seus clientes.
VALORES	Profissionalismo, honestidade e dedicação.	Ética: Atuar com seriedade, comprometimento e responsabilidade.

FIGURA 9: Os logotipos das empresas:

Fonte: **Sites das empresas**

www.mitsuko.com.br

www.floriculturapaula.com.br

23. RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

O relacionamento com o cliente é feito da melhor forma possível, é escutado e analisado suas reclamações, e se for viável são feitas as modificações. Já em relação aos muitos elogios, a empresa se firma para cada vez mais melhorar.

Sempre que é solicitado um produto, que no momento está em falta, há interesse dos vendedores em anotar um número de telefone para contato, depois de aproximadamente dois dias, o produto chega à loja, o funcionário liga para o cliente, que vem retirá-lo. É sempre feito um levantamento dos produtos mais solicitados pelos clientes, para não deixar que os mesmos falem na loja.

23.1 Canais de acesso dos clientes à organização

O cliente da empresa conta com todo o suporte necessário ao atendimento de suas necessidades, tais como na compra de qualquer mercadoria da loja. Como os clientes da empresa geralmente dispõem de fácil acesso, os canais mais utilizados são os focados nesta ágil ferramenta da comunicação. Assim, como a empresa dispõe de vendedores treinados e sempre conectados aos canais de acesso, conseguem atender prontamente as dúvidas apresentadas.

23.2 Características dos consumidores da Floricultura Mitsuko

São atendidas pela loja, pessoas físicas ou jurídicas, de pequeno, médio e grande porte. As classes sociais são variáveis, há os fidelizados que sempre os procuram, os que procuram somente em datas especiais e os que compram esporadicamente.

Seu principal diferencial concentra-se em envolver o cliente no processo, para assim melhor atendê-lo, portanto, uma de suas maiores preocupações está no entender o que o cliente realmente necessita.

23.3 Formas de relacionamento entre a empresa e os clientes

Existe dentro da Floricultura Mitsuko, uma constante preocupação com o atendimento ao cliente. Busca um atendimento diferenciado e específico para cada cliente que entra em contato com a empresa, seja esse contato presencial, telefônico ou eletrônico.

As reclamações, sugestões e solicitações recebidas são todas transmitidas à gerência, que cuida para que os dados sejam checados e as dúvidas devidamente sanadas. O cliente recebe a resposta através do meio de comunicação pessoal, e-mail, e ou telefônico.

Após analisar todos os itens citados, podemos concluir que a Floricultura Mitsuko, é uma empresa que atende as necessidades e preza pela qualidade de atendimento e satisfação de seus clientes.

24. DIVULGAÇÃO DA EMPRESA

A empresa é amplamente divulgada através de anúncios em jornais, rádios, painéis digitais e face book, que diariamente é atualizado, tanto os produtos quanto seus serviços.

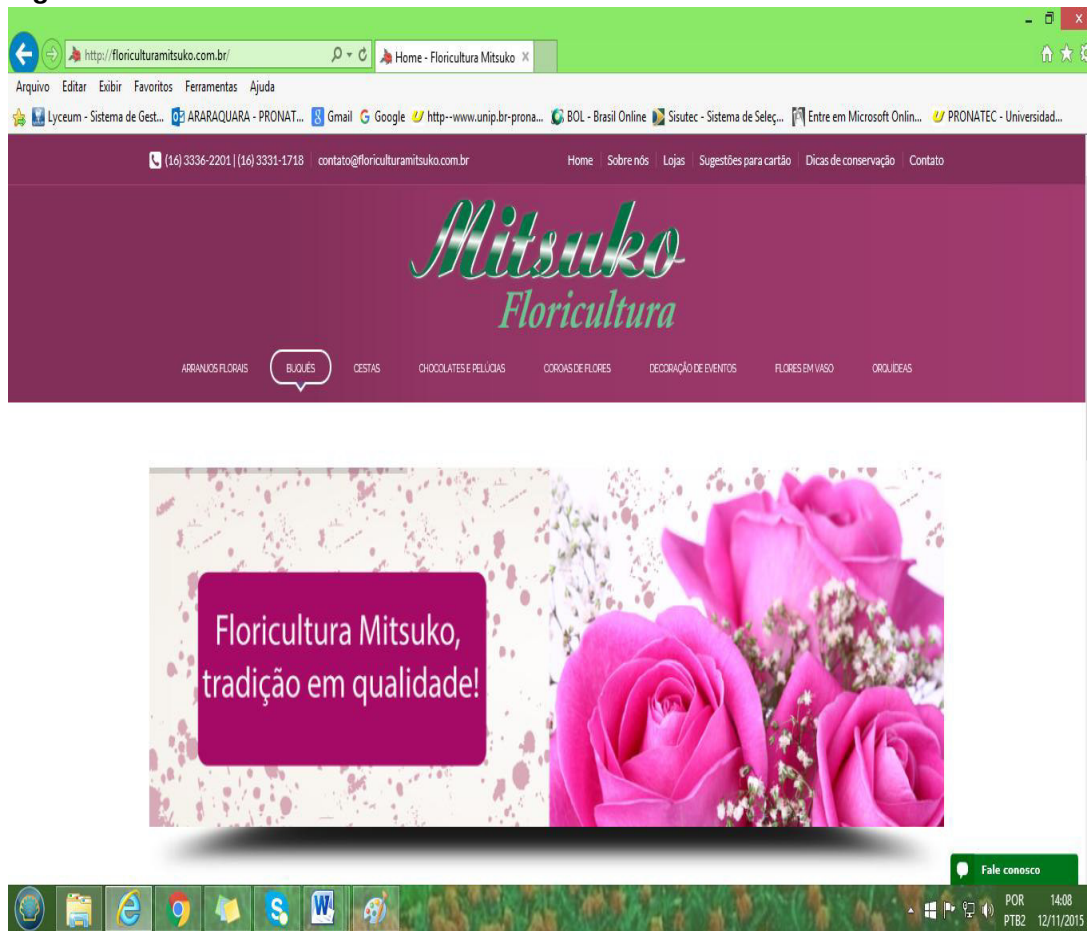
E atendendo a uma sugestão minha, criaram uma página na internet, divulgando os produtos e serviços prestados!

FIGURA 10: Capa da rede social da floricultura



Fonte: Face book da empresa

Figura 11: Site Mitsuko



Fonte: www.floriculturamitsuko.com.br

25. PRETENSÕES DE FUTUROS INVESTIMENTOS NO PROCESSO PRODUTIVO

Para concretizar os investimentos futuros, são necessários detalhados estudos da situação atual da empresa, para objetivando alcançar seus objetivos, sem correr riscos, com falta de capital, queda na qualidade dos fornecedores entre outros.

A meta para 2015 é a aquisição de um caminhão com um baú climatizado, próprio para o transporte sem detrimento às flores e plantas. Essa aquisição chegará quase a R\$100.00,00. Por isso, todo cuidado e planejamento, antes de comprá-lo.

25.1 Investimentos de 2013

Em março de 2013, o proprietário inaugurou sua segunda loja, situada na mesma rua, porém em pontos diferentes, na Avenida José Bonifácio, 1033.

A responsável pelo gerenciamento da empresa é sua filha Aline Fávero Piza, sendo inicialmente investido R\$ 50.000,00 e mensalmente é vendido de R\$ 45 a 60.000,00.

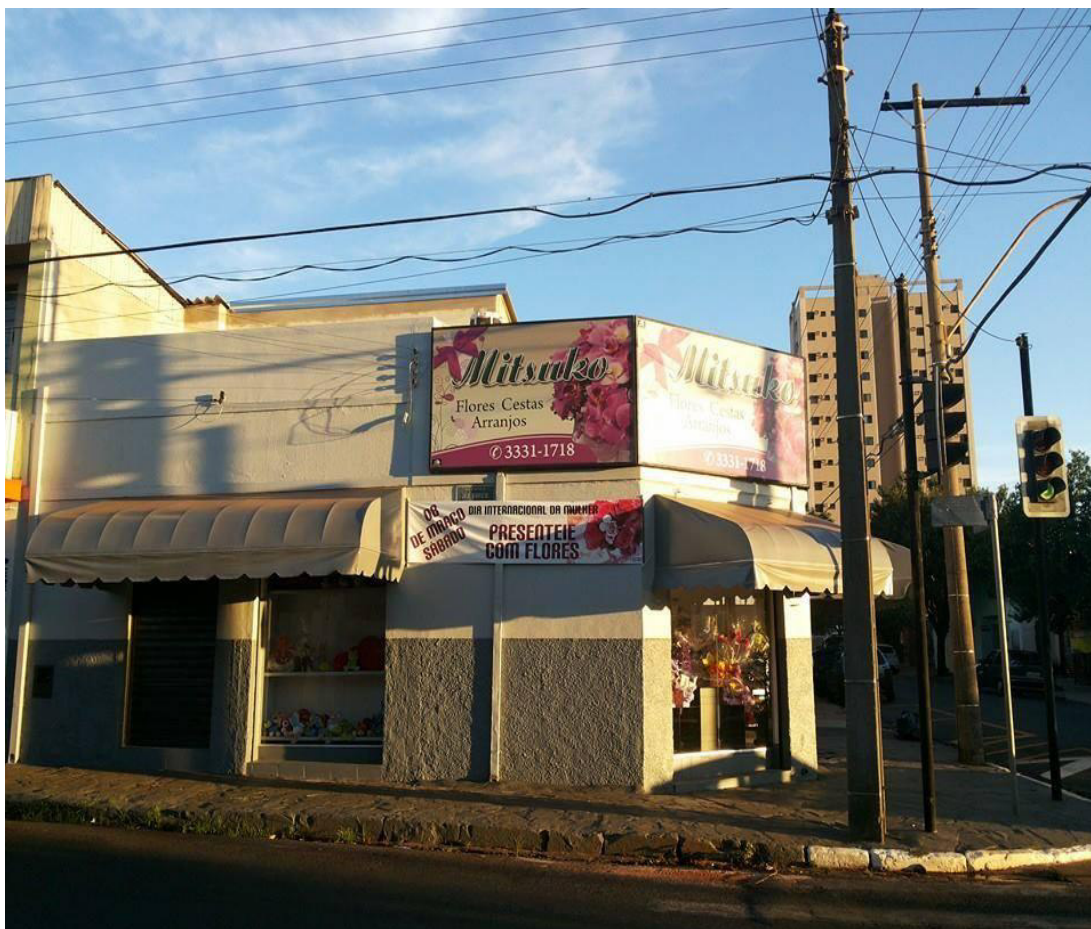
O foco desta loja é o mesmo da matriz, exceto a comercialização de plantas e jardinagem, este ponto é destinado à venda de flores, arranjos e principalmente decoração de eventos.

A perspectiva de crescimento da empresa é de 10% ao ano, e o carro chefe da loja são as decorações, que além de ornamentar todos os tipos de cerimônias e festas, decoram também hall de edifícios, consultórios médicos e estão abertos a todos os tipos de trabalho.

FIGURA 12: fachada da filial da floricultura Mitsuko



Fonte: Elaboração própria



Fonte: Elaboração própria

26. ANÁLISE DE MERCADO

A loja atende pessoas físicas, pessoas que trabalham nas proximidades do comércio, as que residem na cidade e também fora dela e também pessoas jurídicas como Universidades, ofertando decorações. Nossos principais concorrentes diretos são as floriculturas Paula, Nilse e Bella Flor.

Seu principal diferencial concentra-se em envolver o cliente no processo para melhor atendê-lo, portanto, uma de suas maiores preocupações está no atendimento consultivo realizado. Para melhor atender aos seus clientes, são levantadas suas reais necessidades para que o produto oferecido seja realmente o que ele procura, além de todo o suporte e parceria com fornecedores e distribuidores diversificados, que garantem a mais alta qualidade de produtos e serviços.

26.1 Sazonalidade da demanda

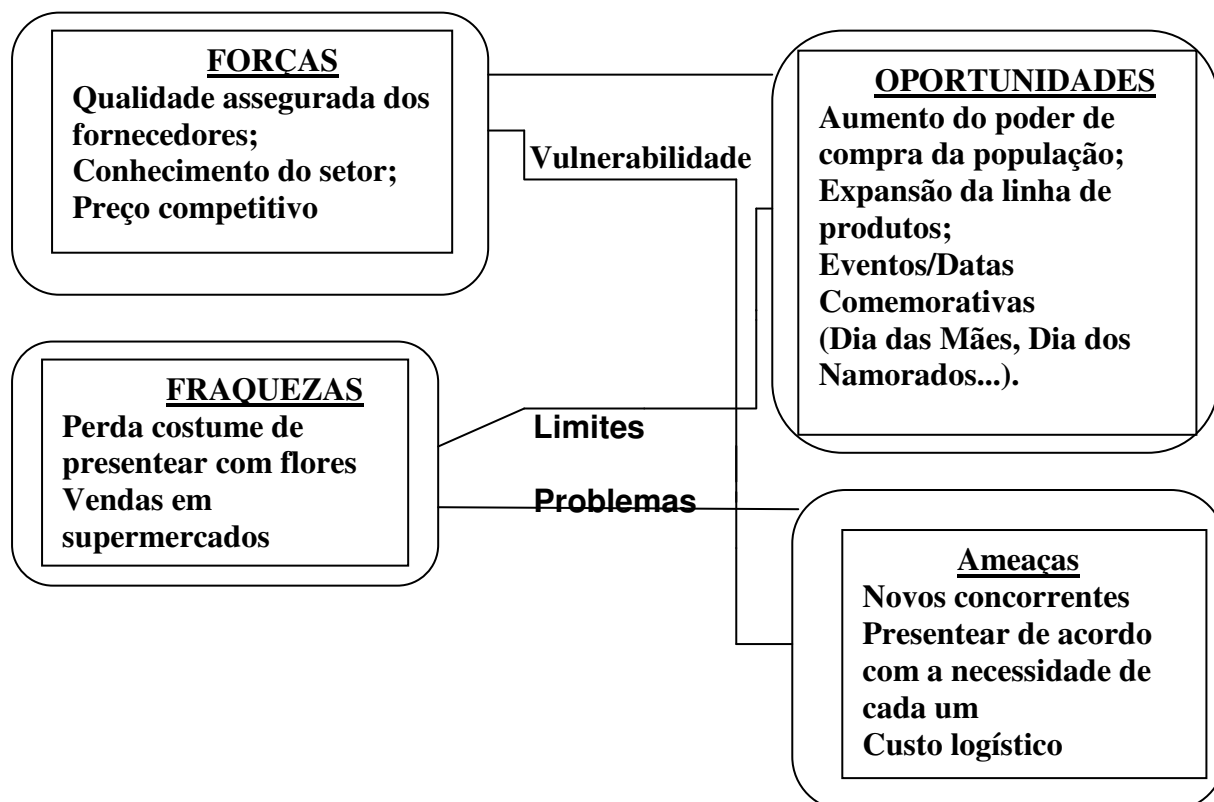
Exemplos de sazonalidade na floricultura: perto de datas comemorativas em especial: Dia das Mães, Dia dos Namorados, Finados e Dia dos Professores, fazem com que o proprietário adquira mais rosas e crisântemos, para atender a demanda nesta fase.

Já em épocas de seca, vendesse mais plantas que aguentem a escassez de água tais como: Cravina, Gazania, Tagetes entre outras. Em épocas chuvosas vendesse mais: Copo de leite, Estrelitzia, Justicia Vermelha.

26.2 Análise SWOT

Análise da instituição destacando seus pontos fortes, fracos; as oportunidade e ameaças, tentando se precaver de situações emblemáticas.

FIGURA 13: Análise SWOT



Fonte: Elaboração própria

26.3 Matriz BCG

Matriz BCG da floricultura Mitsuko, destacando os vários negócios da empresa, conforme sua participação relativa no mercado e o crescimento do mercado.

FIGURA 14: Matriz BCG da empresa

 Cestas prontas Orquídeas	 Bebidas e Chocolates Importados
 Rosas Pelúcias Cartões	 Samambaias Tele mensagem

Fonte: Elaboração própria

26.4 Análise da estratégia

Através da análise da estratégia de uma empresa, deixa-se claro os conceitos de missão, visão e valores, facilitando assim sua visão dos negócios e do futuro.

A Mitsuko não tinha bem clara essas definições, somente o proprietário soube defini-las, porém nunca transmitiu essas informações aos

seus colaboradores. Não conhecia a real necessidade de mantê-las em seu dia – a – dia.

A missão da organização consiste na existência da aptidão do seu empresário em gerenciar uma empresa, pela preferência em ser um profissional autônomo, pelos lucros obtidos (a empresa sendo bem administrada), por saber se relacionar com os clientes e juntamente com a falta desse segmento de comércio na região nos anos 90, tornou-se o nome mais lembrado, quando se quer adquirir novidades e produtos de qualidades.

Já a visão, de acordo com o proprietário, ele estuda e planeja a compra de um caminhão apto ao transporte de flores e plantas.

Foram feitas contas e mais contas, analisando se terá como arcar com todas as despesas, tais como manutenção, diesel, pedágios e se terá retorno financeiro, acumulou o capital próprio necessário para esse alto investimento.

Por se tratar de uma empresa familiar, seus valores pessoais procuram ser passados aos seus funcionários tais como profissionalismo, honestidade, dedicação, amor ao ofício, harmonizando assim o ambiente de trabalho. Para que nos bons momentos possam sentir-se motivados a dar passos maiores e nos maus momentos, possam aprender a lidar com os percalços corriqueiros.

27. PLANO FINANCEIRO

A Floricultura Mitsuko é uma empresa do segmento de flores, plantas e presentes, trabalhando com mercadorias das melhores qualidades. Trabalhando com rigorosos processos técnicos para uma perfeita armazenagem e logística dos produtos, objetivando que ao final de cada compra o seu produto chega ao seu cliente nas mais perfeitas condições proporcionando assim, excelência em sua experiência de compra conosco.

27.1 Matemática financeira

27.1.2 Porcentagem

Acompanhe este cálculo:

$$\begin{aligned} &25\% \text{ de } 200 \\ &25: 100 = 0,25 \\ &0,25 \times 200 = 50 \end{aligned}$$

Outro exemplo: a Floricultura Mitsuko revende rosa, com o preço de 3,00 reais, sabendo que já está embutida a porcentagem de 70% sob a mesma.

Violeta R\$ 3,00 + 70% = 5,00 reais, ou seja, R\$ 2,00 reais de lucro.

TABELA 4: Preço de custo x Preço de venda

	Preço de custo	Preço de venda
Rosa	R\$1,50	RS 3,00
Violeta	R\$ 3,00	R\$ 5,00
Samambaia	R\$ 15,00	R\$ 25,00
Orquídea	R\$ 30,00	R\$ 50,00

Fonte: Elaboração própria

27.1.3 Juros simples e juros composto

Logo, seria interessante para a empresa captar a juros simples e aplicar a juros compostos.

Valor do capital: R\$ 120.000,00
 Prazo: 18 meses
 Taxa de juro: 1,25% ao mês = 0,0125 (AM)

Juros simples

$$\begin{aligned} J &= C * i * n \\ M &= C + J \\ J &= 120.000 * 0,0125 * 18 \\ J &= 27.000 \\ M &= 120.000 + 27.000 \\ M &= 147.000 \end{aligned}$$

Juros composto

$$M = C * (1 + i)^n$$

$$M = 120.000 * (1 + 0,0125)^{18}$$

$$M = 120.000 * (1,0125)^{18}$$

$$M = 120.000 * 1,25057$$

$$M = 150.069,29$$

27.1.4 Amortização

A loja utiliza a forma de Sistema Único: para casos como: clientes pessoas físicas, quando compram buquês, cestas entre outros, já utiliza o Sistema Price: quando é decoração de festas, ornamentação de locais públicos, como consultórios médicos e halls de edifícios, que são aceitos parcelamentos em cartões de crédito e cheques pré-datados com os valores iguais das prestações. Uso comum: Cartões de crédito.

27.2 Contabilidade da organização

Para fins de análise contábil, as contas contábeis que compõe a Mitsuko, para curto e longo prazo (direito privado), podem ser inicialmente segregadas em obrigações em moeda nacional.

A partir desse início, pode se proceder às subdivisões, a serem compostas das principais obrigações. Como exemplos: salários, remunerações e encargos a pagar, empréstimos e financiamentos a pagar, fornecedores e prestadores de serviços a pagar, tributos a pagar e a recolher, provisões etc.

28. SUGESTÕES DE MELHORIAS

Apesar de prezar na qualidade no atendimento de seu cliente, falta a Floricultura Mitsuko tem uma maneira de pesquisar/avaliar a satisfação do cliente. Com este tipo de pesquisa, que pode ser aplicada rapidamente através dos meios de acesso à empresa, poderiam ser verificados os pontos fortes e fracos na visão do cliente. Além disso, coincidiu de uma sugestão minha, ser a meta do proprietário para este ano, que é a aquisição de um caminhão, para poder ter o controle de suas entregas, já que as mesmas chegam através de transportadoras, no dia e horário cabíveis na ela.

29. REFERÊNCIA

AKI, Augusto. **Bússola da Comercialização para produtores de Ornamentais**, 2ª ed. Heliza, São Paulo, 2005.

AMBROSIO, Aluísio; AMBROSIO, Vicente. **A matriz BCG passo a passo**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em < http://acervo-digital.espm.br/revista_da_espm/2005/jul_ago/a_matriz_bcg.pdf > Acesso em: 06 maio. 2015.

AMORIN, Marcelo. **Estratégias de Relacionamento com clientes**. Disponível em < http://www.ampesc.org.br/_arquivos/download/1254161143.pdf>. Acesso em 19 nov.2015.

ANSELMO, Mariana. **Não vendemos flores. Vendemos logística**. São Paulo, 2012. Disponível em: < <http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/nao-vendemos-flores-vendemos-logistica/> > Acesso em: 13 maio.2015.

BOWERSOX, Donald J; Closs, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**, 4º ed., São Paulo, Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gerenciamento de Pessoas: O passo decisivo para a Administração Participativa**, 3º ed., São Paulo, Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração da Produção: Uma abordagem introdutória**, 1º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2004.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração de Materiais: Uma abordagem introdutória**, 1º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2004.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**, 2º ed., São Paulo, Atlas, 2010.

CURY, Antônio. **Organizações e Métodos, uma visão holística**. 7º Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DORNELAS, José Carlos Assis et al. **Plano de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FECOMERCIO. **Presentes do Dia das Mães devem ser mais modestos neste ano, aponta levantamento da FecomercioSP e Boa Vista SCPC**. Disponível em < <http://www.fecomercio.com.br/NoticiaArtigo/Artigo/12810> >, Acesso em 01 junho 2015.

FORTES, José C., **Manual do Contabilista: uma abordagem teórica – prática da profissão contábil**, 1º ed., São Paulo, Saraiva, 2005.

GARCIA, Ademerval, **Uma cadeia de muitos elos – Estratégia para o Brasil**, 1º ed., São Paula, Atlas, 2004.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

IBRAFLO, **Programa Brasileiro de Exportações de Flores e Plantas Ornamentais – Resultados e Ações para 2003/2004**. Instituto Brasileiro de Floricultura. **Irriga Ceará 2004– Encontro Estadual do Agronegócio Cearense - CD 1 (Palestras)**, Secretaria de Agricultura e Pecuária do Estado do Ceará, Fortaleza, 2004.

JUNQUEIRA, Antônio H.; PEETZ, Marcia S. da. **Logística na cadeia de floricultura**. São Paulo, 2015. Disponível em <
<http://www.jornalentreposto.com.br/noticias/757-logistica-na-cadeia-de-floricultura> > Acesso em 13 maio.2015.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5° ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIKAR, K; JEVSNIK, Mojca. **Cadeia de frio: Manutenção no comércio de alimentos**. Eslovenia, 2006. Disponível em <
https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdippg.cefet-rj.br%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D761%26Itemid%3D164&ei=rK1TVdDNAsezgTq8oHQCg&usq=AFQjCNFPkPjRSpHQAP8Fyx7d7dJO1dJB7A&bvm=bv.93112503,d.eXY> Acesso em: 13 maio.2015.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2005

MOURA, R. A. **Manual de Logística: armazenagem e distribuição física**. São Paulo: IMAN, 1997.

Nakagawa, Marcelo. **Ferramenta: matriz BCG (clássico)**. Disponível em<
http://cms-empresenda.s3.amazonaws.com/empresenda/files_static/arquivos/2012/06/22/ME_Matriz-BCG.PDF>. Acesso em 19 nov. 2015.

NEVES, M.F.A **Década do Agronegócio**, Artigo publicado no Jornal O Estado de São Paulo, P.B2, 16 jan. 2004.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento Estratégicos-Conceitos Metodologia e Práticas**. São Paulo. Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma. de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**. 14. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

PERROTTI, Edoardo, **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. São Paulo,2004. Disponível em
www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde...123224/.../VFinal.pdf,
Acesso em 19 nov.2015.

PORTER, Michael E. , **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência**, 2º ed., São Paulo, Elsevier, 1989.

REDE E-TEC BRASIL, **Fundamentos da Logística**. Disponível em < http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/fundamentos_logistica.pdf >, Acesso em 01 jun. 2015.

RIBEIRO, Maísa de Souza. **Contabilidade ambiental**. São Paulo: Saraiva, 2010

RITZMAN, L; KRAJEWSKI, L. J.. Administração da produção e operações. São Paulo. Prentice Hall. 2004.

SEAG. Secretaria Estadual de Agricultura. Disponível em www.seag.es.gov.br. Acesso em: 03 junho 2015.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Floricultura em Pernambuco Serie Agronegócio**, SEBRAE, Recife, 2001.

SEBRAE – Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. **COMO ELABORAR UM PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**. Disponível em < http://m2adiagnosticoempresarial.com.br/sistema/content/gestao/Como_Elaborar_um_Planejamento_de_Recursos_Humanos.pdf >. Acesso em 19 nov.2015.

SHETH, Jagdish N; MITTAL, Banwari; NEWNAN, Bruce I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**, 3º ed., São Paulo, Atlas, 2001.

SILVA, Fábio G. da, ZAMBON, Marcelo S. **Gestão do relacionamento com o cliente**, 2º ed. São Paulo, Thomson Learning, 2006.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Johnston, R., **Administração de Produção**, 3º ed., São Paulo, Atlas, 2009.

SOUZA, Francisca Crislane Fontes. **Estratégias competitivas de um grupo de farmácias na cidade de picos-pi frente a grandes concorrentes farmacêuticos**. Disponível em < http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Monografia%20Administracao%20UFPI%202012_1.pdf > Acesso em 19 nov.2015.

VIEIRA, Amanda A.; SAMPAIO, Gustavo R.; SAMPAIO, Yony de S. B. **Floricultura em Pernambuco: Perspectivas de Crescimento para 2020**. Pernambuco, 2005. Disponível em < <http://www.sober.org.br/palestra/5/1173.pdf> > Acesso em: 13 maio 2015.



CENTRO PAULA SOUZA

ETEC "PROF.^a. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO

Eu, aluna abaixo assinada, regularmente matriculada no curso **Técnico em Logística**, na qualidade de titular dos direitos morais e patrimoniais de autores do texto apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso com o título "**Logística das flores**" apresentado na **ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz"**, autorizamos o Centro Paula Souza a reproduzir integral ou parcialmente o trabalho escrito e/ou disponibilizá-lo em ambientes virtuais.

Araraquara, 23 de novembro de 2015.

Nome	RG	Assinatura
Juliana Vieira Piza	43.966.963-7	



ETEC "Prof.ª ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ".

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Eu, aluna abaixo assinada, regularmente matriculados no curso **Técnico em Logística** na ETEC "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz", declaro ser a autora do texto apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso com o título "**Logística das flores**".

Afirmo, também, ter seguido as normas da ABNT referente às citações textuais que utilizei, dessa forma, creditando a autoria a seus verdadeiros autores (Lei n.9.610, 19/02/1998).

Através dessa declaração dou ciência da minha responsabilidade sobre o texto apresentado e assumo qualquer encargo por eventuais problemas legais, no tocante aos direitos autorais e originalidade do texto.

Araraquara, 23 de novembro de 2015.

Nome	RG	Assinatura
Juliana Vieira Piza	43.966.963-7	