

**FACULDADE SENAC DE SÃO MIGUEL DO OESTE**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial**

**Joeli Fernanda Steffenon**

**Juliana Petry Mai**

**Laura Trevisan**

**Roseli Fraporti**

**Viviane Basso**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE SEMESTRE:**  
**PLANO DE MELHORIAS PARA A EMPRESA FABY FLORES**

São Miguel do Oeste

2017

**Joeli Fernanda Steffenon**

**Juliana Petry Mai**

**Laura Trevisan**

**Roseli Fraporti**

**Viviane Basso**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE SEMESTRE:  
PLANO DE MELHORIAS PARA A EMPRESA FABY FLORES**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac de São Miguel do Oeste como requisito para conclusão do curso de Gestão Comercial.

Orientadora: Deizi Cristina Schwarz

São Miguel do Oeste

2017

**Joeli Fernanda Steffenon**

**Juliana Petry Mai**

**Laura Trevisan**

**Roseli Fraporti**

**Viviane Basso**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE SEMESTRE:**  
**PLANO DE MELHORIAS PARA A EMPRESA FABY FLORES**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac de São Miguel do Oeste como requisito para conclusão do curso de Gestão Comercial.

---

Deizi Cristina Schwarz (Orientadora)

---

Alexandre Brescansin - SENAC

---

Anderson José Schneider Thums - SENAC

---

Emerson Luiz Pereira - SENAC

---

Ivandro Spengler – SENAC

---

Jackson Leandro Santore - SENAC

---

Vanderlei Henrique Pottker - SENAC

São Miguel do Oeste, 23 de novembro de 2017

*“Não há objetivos impossíveis de serem alcançados. O que temos são objetivos que só podem ser realizados mediante muita dedicação, disciplina e esforço”.*

*Rodolfo Neves*

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo mostrar os princípios do *marketing* e demais áreas da Gestão Comercial dentro da empresa Faby Flores, centrado no compromisso com o cliente, e em criar um ambiente competitivo, destacando-a dos demais concorrentes. Busca-se aqui, transmitir os conceitos básicos do *marketing* e da Gestão voltado para as mudanças dinâmicas que ocorrem no mundo globalizado. O estudo aborda desde a criação, desenvolvimento, e situação atual da empresa no mercado e integra a ideia da criação de valor para os clientes, levando a uma maior compreensão dos objetivos da Gestão Comercial voltada ao ambiente organizacional como forma de melhoria e análise das empresas.

Palavras-chave: Gestão. Comercial. *Marketing*. Mudança. Organização.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Análise <i>SWOT</i> .....	37
Gráfico 1 - Curva de valor.....	44
Figura 1 - Cinco forças de Porter.....	46
Gráfico 2 - Recebimento de pós venda pelas empresas da região.....	51
Gráfico 3 - Opção do cliente em serviços de jardinagem.....	52
Gráfico 4 - Preferência do consumidor em relação às plantas ornamentais.....	53
Gráfico 5 - Pesquisa de preço realizada pelo cliente.....	54
Gráfico 6 - Dificuldade para encontrar alguma espécie de plantas ou algum serviço prestado nas floriculturas.....	55
Gráfico 7 - Frequência com que as pessoas procuram uma floricultura.....	56
Gráfico 8 - Horário preferido para as compras.....	57
Gráfico 9 - Técnicas de <i>marketing</i> eficazes utilizadas pelas empresas.....	58
Gráfico 10 - Influencia da localização da empresa na hora de comprar.....	59
Figura 2 - Comportamento do consumidor.....	62
Figura 3 - Pesquisa no site do INPI.....	71
Figura 4 - Atual logomarca da empresa.....	73
Figura 5 - Logomarca elaborada pelas acadêmicas do curso de Gestão Comercial.....	74
Figura 6 - Fachada com a nova logomarca.....	75
Figura 7 - Ambiente da floricultura revitalizado.....	75
Figura 8 - Logomarca incorreta 1.....	76
Figura 9 - Logomarca incorreta 2.....	77
Figura 10 - Logomarca e <i>Slogan</i> da empresa Faby Flores.....	79
Figura 11 - Brindes elaborados para os clientes.....	89
Figura 12 - Cartão de assinatura de flores.....	90
Figura 13 - <i>Whatsapp</i> elaborado para a empresa Faby Flores.....	93
Figura 14 - Organograma da Floricultura.....	97
Figura 15 - Funcionograma da Floricultura Faby Flores.....	98
Figura 16 - Definição da cadeia logística da empresa Faby Flores.....	106
Figura 17 - Processo logístico interno da empresa Faby Flores.....	107
Figura 18 - Cronograma semanal da empresa Faby Flores.....	122
Figura 19 - Identificação do Tamanho de Mercado da Floricultura Faby Flores.....	123

Figura 20 - Mapa de São Miguel do Oeste e cidades vizinhas.....	124
Quadro 2 - Tipos de linhas de crédito para empresas.....	142
Gráfico 11 - Prazo de retorno do investimento das melhorias.....	149
Gráfico 12 - Prazo de retorno do investimento (lucro atual com melhorias).....	150
Gráfico 13 - Ponto de equilíbrio mensal (atual).....	153
Gráfico 14 - Ponto de equilíbrio anual (atual).....	154
Gráfico 15 - Ponto de equilíbrio mensal (mediante melhorias implantadas).....	155
Gráfico 16 - Ponto de equilíbrio anual (mediante melhorias implantadas).....	157
Figura 21 - Fórmula para cálculo de rentabilidade.....	158

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Concorrentes.....	44
Tabela 2 - Pontuação necessária e respectivos brindes.....	87
Tabela 3 - Serviço de assinatura de flores.....	90
Tabela 4 - Escala de familiaridade.....	91
Tabela 5 - Escala de receptividade.....	92
Tabela 6 - Possíveis custos com ações de comunicação.....	94
Tabela 7 - Cargo e seu respectivo salário.....	99
Tabela 8 - Vendas efetuadas no ano de 2017.....	126
Tabela 9 - Projeção de vendas para o ano de 2018.....	127
Tabela 10 - Orçamento de vendas para 2018.....	129
Tabela 11 - Itens necessários para efetuar as melhorias e respectivos custos.....	136
Tabela 12 - Custos fixos operacionais (atual).....	138
Tabela 13 - Custos fixos operacionais (após implantadas as melhorias).....	139
Tabela 14 - Custos variáveis operacionais (atuais) .....	140
Tabela 15 - Custos variáveis operacionais (após implantadas as melhorias).....	140
Tabela 16 - Demonstrativo do Resultado do Exercício (atual).....	145
Tabela 17 - Demonstrativo do Resultado do Exercício (após implantadas as melhorias). .....	146
Tabela 18 - Prazo de retorno do investimento das melhorias.....	148
Tabela 19 - Prazo de retorno do investimento (mediante o lucro atual).....	150
Tabela 20 - Ponto de equilíbrio mensal (atual).....	153
Tabela 21 - Ponto de equilíbrio anual (atual).....	153
Tabela 22 - Ponto de equilíbrio mensal (mediante melhorias implantadas).....	155
Tabela 23 - Ponto de equilíbrio anual (mediante melhorias implantadas).....	156

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	12
<b>1.2.2</b>	<b>Específicos</b> .....	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	14
2.1	ESTUDO DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO .....	14
<b>2.1.1</b>	<b>Definição, apresentação e conceito do segmento</b> .....	14
<b>2.1.2</b>	<b>Levantamento do histórico do segmento</b> .....	17
<b>2.1.3</b>	<b>Fundamentar como as empresas do segmento de atuação trabalham o marketing, as pessoas, a logística, as vendas e as finanças</b> .....	18
2.1.3.1	<i>Marketing</i> .....	18
2.1.3.2	<i>Pessoas</i> .....	19
2.1.3.3	<i>Logística</i> .....	20
2.1.3.4	<i>Vendas</i> .....	21
2.1.3.5	<i>Finanças</i> .....	21
2.2	ANÁLISE AMBIENTAL DO SEGMENTO .....	22
2.3	IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS DE NEGÓCIO DO SEGMENTO E DAS EMPRESAS QUE CONCORREM ENTRE SI EM CADA TIPO DE NEGÓCIO .....	23
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	25
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	25
3.2	TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS .....	27
3.3	FORMA E ANÁLISE DOS DADOS.....	28
3.4	PESQUISA DE MERCADO - ESTRUTURAÇÃO, APLICAÇÃO E TABULAÇÃO DE PESQUISA DE MERCADO PARA O NEGÓCIO.....	28
<b>4</b>	<b>ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	30
4.1	MISSÃO, VISÃO, VALORES .....	30
4.2	DADOS DO EMPREENDIMENTO .....	31
<b>4.2.1</b>	<b>Razão Social</b> .....	31
<b>4.2.2</b>	<b>Etapas para o registro do CNPJ</b> .....	32
<b>4.2.3</b>	<b>Dados Gerais e Jurídicos do Negócio</b> .....	32
4.3	ASPECTOS DO EMPREENDIMENTO .....	33
<b>4.3.1</b>	<b>Fabricação</b> .....	33
<b>4.3.2</b>	<b>Vendas</b> .....	33
<b>4.3.3</b>	<b>Distribuição</b> .....	34
<b>4.3.4</b>	<b>Prestação de serviços</b> .....	35
<b>4.3.5</b>	<b>Agricultura</b> .....	35
4.4	AVALIAÇÃO DA LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA .....	35
4.5	ANÁLISE AMBIENTAIS.....	36
<b>4.5.1</b>	<b>Análise SWOT</b> .....	36
4.5.1.1	<i>Fraquezas</i> .....	37
4.5.1.2	<i>Forças</i> .....	39
4.5.1.3	<i>Oportunidades</i> .....	40
4.5.1.4	<i>Ameaças</i> .....	41
<b>4.5.2</b>	<b>Análise da concorrência</b> .....	42
<b>4.5.3</b>	<b>Análise das 5 Forças de Porter</b> .....	45

4.5.3.1	<i>Ameaça de entrada</i> .....	46
4.5.3.2	<i>Ameaça de produtos substitutos</i> .....	47
4.5.3.3	<i>Poder dos compradores</i> .....	48
4.5.3.4	<i>Poder dos Fornecedores</i> .....	48
4.5.3.5	<i>Poder da rivalidade entre os concorrentes</i> .....	49
<b>4.5.4</b>	<b>Análise dos resultados da pesquisa de mercado</b> .....	<b>50</b>
4.6	PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO.....	59
<b>4.6.1</b>	<b>Segmentação de Mercado</b> .....	<b>60</b>
4.6.1.1	<i>Análise comportamento do consumidor</i> .....	61
4.6.1.1.1	<u>Fatores Culturais</u> .....	63
4.6.1.1.2	<u>Fatores Sociais</u> .....	64
4.6.1.1.3	<u>Fatores Pessoais</u> .....	65
4.6.1.1.4	<u>Fatores Psicológicos</u> .....	66
<b>4.6.2</b>	<b>Escolha do posicionamento: amplo, específico ou de valor</b> .....	<b>68</b>
4.6.2.1	<i>Definição e explicação da marca, logomarca, slogan</i> .....	69
4.6.2.1.1	<u>Marca</u> .....	69
4.6.2.1.2	<u>Logomarca</u> .....	72
4.6.2.1.3	<u>Slogan</u> .....	78
4.6.2.2	<i>Gestão da imagem de marca</i> .....	79
<b>4.6.3</b>	<b>Ações de comunicação</b> .....	<b>81</b>
4.6.3.1	<i>Definição de estratégias para fidelização</i> .....	85
4.6.3.2	<i>Elaboração das 8 etapas do plano</i> .....	91
4.7	PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	95
<b>4.7.1</b>	<b>Dados Pessoais do proprietário da empresa</b> .....	<b>96</b>
<b>4.7.2</b>	<b>Organograma e Funcionograma</b> .....	<b>96</b>
<b>4.7.3</b>	<b>Recursos Humanos: número de pessoas e respectivas ocupações, salário mês por ocupação de acordo com a CBO</b> .....	<b>99</b>
<b>4.7.4</b>	<b>Plano de cargos e salários e elaboração do perfil das ocupações definido por competência</b> .....	<b>100</b>
<b>4.7.5</b>	<b>Estratégias de Recrutamento e Seleção de Pessoas</b> .....	<b>101</b>
<b>4.7.6</b>	<b>Estratégias de Desenvolvimento e Monitoramento de Pessoas e Endomarketing</b> .....	<b>102</b>
<b>4.7.7</b>	<b>Programa de estímulo para equipe de vendas</b> .....	<b>104</b>
4.8	AÇÕES DE LOGÍSTICA COMERCIAL .....	105
<b>4.8.1</b>	<b>Definição da cadeia logística</b> .....	<b>105</b>
4.8.1.1	<i>Codificação e classificação dos materiais</i> .....	108
4.8.1.1.1	<u>Classificação</u> .....	108
4.8.1.1.2	<u>Codificação</u> .....	109
4.8.1.1.3	<u>Sistema de código de barras</u> .....	110
4.8.1.2	<i>Previsão de Compras – Volume e custos</i> .....	111
4.8.1.3	<i>Previsão de Estoques</i> .....	112
4.8.1.4	<i>Acondicionamento dos produtos ou serviços</i> .....	114
4.8.1.5	<i>Estratégias de distribuição dos produtos/serviços</i> .....	115
4.8.1.6	<i>Apresentação da Capacidade de Produção e dos Procedimentos</i> .....	116
4.8.1.7	<i>Análise da localização da empresa</i> .....	117
4.9	PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO.....	119
<b>4.9.1</b>	<b>Tamanho da força de vendas</b> .....	<b>120</b>
<b>4.9.2</b>	<b>Estrutura da força de vendas</b> .....	<b>120</b>
<b>4.9.3</b>	<b>Tamanho do mercado</b> .....	<b>122</b>
<b>4.9.4</b>	<b>Potencial de mercado</b> .....	<b>124</b>

4.9.5	<b>Projeção do volume de vendas</b> .....	125
4.9.6	<b>Cotas de vendas/atendimentos por vendedor</b> .....	127
4.9.7	<b>Orçamento de vendas</b> .....	128
4.9.8	<b>Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas</b> .....	129
4.9.9	<b>Política de Preço de venda</b> .....	130
4.9.10	<b>Política de pós venda</b> .....	133
4.10	<b>PLANO DE VIABILIDADE FINANCEIRA</b> .....	134
4.10.1	<b>Levantamento do investimento inicial para as ações propostas: despesas pré-operacionais, necessidade de capital de giro</b> .....	135
4.10.1.1	<i>Custos fixos</i> .....	137
4.10.1.2	<i>Custos variáveis</i> .....	139
4.10.2	<b>Levantamento de fontes de investimentos</b> .....	141
4.10.3	<b>Prazos médios e ciclo financeiro</b> .....	143
4.10.4	<b>Demonstrativo de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa mensal e anual</b> .....	144
4.10.5	<b>Avaliação da viabilidade econômico/financeira; tempo de retorno do investimento e a taxa de desconto utilizada</b> .....	147
4.10.6	<b>Indicadores de desempenho, ponto de equilíbrio, nível de endividamento, nível de liquidez e rentabilidade das vendas</b> .....	151
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	160
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ELABORADO PELOS AUTORES</b> .....	169
	<b>ANEXO A - INSCRIÇÃO DO CNPJ</b> .....	171
	<b>ANEXO B - CONTRATO SOCIAL</b> .....	173

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário atual do mercado apresenta uma vasta linha de produtos a serem oferecidos, diante disso os consumidores procuram se informar antes de efetuar qualquer tipo de compra, visto que com a era digital o acesso a estas informações tornou-se muito mais fácil, rápido e prático. Assim, conseqüentemente, os clientes se tornaram muito mais exigentes na hora da compra, justamente por estarem cientes do produto que estão comprando, obrigando assim as empresas a trazerem inovações constantes e agregar valor ao seu produto ou serviço.

Assim sendo, essas mudanças no comportamento dos consumidores estão causando vários impactos nas empresas, inclusive nas floriculturas. Neste contexto, as mulheres deixam de ser recebedoras e passam a ser consumidoras diretas. É fato evidenciar que já surge como tendência o crescimento do mercado de flores como presente complementar e como símbolo de qualidade de vida, aumentando o espaço do consumo de flores para uso próprio e caracterizando um mercado voltado para atender o “bem-estar”.

Diante do exposto, as floriculturas vem se destacando nos últimos tempos, pois é um negócio que está relativamente ligado ao ato de se emocionar e de ser emocionado. Receber uma flor torna qualquer momento especial e inesquecível. Em uma época marcada pela busca do ser humano por sua essência, as flores passam a ter uma presença marcante na construção de integrar e valorizar emoções.

Além dos valores emocionais que as flores representam, podemos citar outros, tais como: apegos estéticos, medicinais, ecológicos, econômicos, suas cores e, muitas vezes, o seu perfume, sendo que elas podem ser utilizadas como enfeites, adornos em jardins e presentes.

Ademais, percebe-se que atualmente para as empresas manter-se no mercado é necessário que estas invistam em ações que gerem uma estrutura concreta para no mínimo garantir uma permanência duradoura no mercado.

Diante desta afirmativa, o presente estudo tem como objetivo essencial propor melhorias para a Floricultura Faby Flores, que está localizada na cidade de São Miguel do Oeste/SC, apresentando sugestões e projetos para assim originar um suporte sólido para a empresa nas áreas de *marketing*, *merchandising*, recursos humanos, logística, finanças e sucessivamente, analisar a viabilidade das propostas elaboradas.

## 1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

No âmbito socioeconômico do segmento das floriculturas no país percebe-se um grande aumento no cultivo e venda de flores e plantas ornamentais, crescimento esse que se deu devido a vários fatores, entre eles encontram-se: melhoria das condições socioeconômicas da população ao longo dos anos; firme entrada e expansão da distribuição das flores no canal supermercadista; vendas por impulsos; melhorias na infraestrutura comercial e forte crescimento das indústrias imobiliárias e da construção civil.

Diante das observações feitas acerca da Floricultura Faby Flores e da análise deste segmento, viu-se um grande potencial de mercado, que com melhorias tornara-se ainda maior, abrangendo estratégias de *marketing e merchandising*, bem como o controle de finanças para melhor compreender o ambiente interno da empresa.

Para isso viu-se a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre a floricultura e o mercado em que ela está inserida. Diante disso o questionamento da pesquisa é: quais as ferramentas gerenciais que aplicadas impactam nos resultados da empresa?

## 1.2 OBJETIVOS

Para a realização do seguinte estudo viu-se necessário destacar os objetivos, que serão apresentados nos itens a seguir.

### 1.2.1 Objetivo geral

Para nortear os estudos elegeu-se como objetivo geral: elaborar um plano de melhorias na empresa Faby Flores, situada no centro de São Miguel do Oeste/SC.

### 1.2.2 Específicos

Para orientar o presente trabalho acerca da floricultura, foram elencados alguns objetivos específicos, sendo eles:

- Propor um plano de *marketing e merchandising*;
- Desenvolver um plano de viabilidade econômica do negócio, partindo de princípios de controle financeiro.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Com o passar do tempo o ramo de floricultura ganhou espaço e grande destaque no mercado e conseqüentemente o número de concorrentes também aumentou, gerando a necessidade das empresas desse ramo informar-se e se manter atualizada para continuar vendendo. Um dos fatores determinantes para o sucesso de uma empresa é a gestão, que deve estar baseada em informação, inovação, planejamento e ação. Somente assim a empresa poderá continuar se mantendo no ramo dos negócios.

A escolha pela empresa Faby Flores, situada no centro de São Miguel do Oeste, foi motivada pelo crescimento deste segmento na região e em todo país, bem como pela disponibilidade da gestora Rejane Maria Vincenzi Martini em fornecer as informações e dados necessários para o desenvolvimento do trabalho.

Serão analisados junto a proprietária vários aspectos da empresa, a fim de buscar informações acerca do negócio, bem como averiguar melhorias e estratégias que visam favorecer o seu desempenho, além de mostrar a importância da construção do plano de melhorias para a formação acadêmica do gestor comercial e a importância de pôr em prática as teorias aprendidas em sala de aula, contribuindo com as informações que se tem acerca do assunto agregando conhecimento acadêmico e para a sociedade, visto que após as pesquisas analisadas, vê-se a oportunidade de propor planos de melhorias na empresa em questão para que a mesma se desenvolva de uma forma saudável, rentável e segura. Assim sendo, é de suma importância a realização deste estudo, pois torna-se uma ferramenta que relaciona todos os detalhes relevantes permitindo que se possa avaliar o empreendimento permitindo antecipar-se aos problemas, visualizar oportunidades e falhas, podendo assim melhorá-las.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão abordados os principais conceitos e definições teóricas necessárias para o desenvolvimento e compreensão do trabalho. Serão apresentadas ideias de autores referentes à administração, empreendedorismo, como identificar oportunidades e como elaborar estratégias de vendas.

### 2.1 ESTUDO DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO

No cenário atual, as empresas veem a necessidade de elaborar uma segmentação de mercado para definir qual público deseja atingir, pois o *mix* de produtos na maioria das vezes é muito variado e necessita de atenção especial para saber quais serão seus possíveis compradores.

Diante disso Kotler (2009), afirma que:

Uma empresa que decide operar em um mercado amplo reconhece que, normalmente, não pode atender a todos os consumidores daquele mercado. Eles são bastante numerosos, dispersos e diversificados em termos de exigência de compra. Em vez de competir em todos os lugares, precisa-se identificar os segmentos de mercado que pode atender com maior eficácia (KOTLER, 2009, p. 225).

Com a era digital, os consumidores se atualizam diariamente, sendo que estes estão ficando cada vez mais exigentes e diferenciados, diante disto é necessário que as empresas identifiquem um público que desejam atender, para assim suprir todas as suas necessidades.

#### 2.1.1 Definição, apresentação e conceito do segmento

Entender o comportamento de compra dos consumidores não é algo simples, mas é tarefa essencial aos gestores, profissionais de *marketing* e demais colaboradores da organização.

Diante disso, Kotler (2009, p. 57) enfatiza que “o profissional de *marketing* pode reconhecer uma substancial necessidade não satisfeita, que pode representar uma oportunidade de mercado rentável”.

Para se traçar estratégias de *marketing* adequadas e que visem construir marcas fortes, deve-se conhecer bem os consumidores, uma vez que o mercado atual tem se caracterizado pelo acirramento da concorrência, devido à grande variedade de produtos e marcas direcionadas a

seus diversos segmentos. Para tanto, faz-se necessária uma comunicação cada vez mais bem planejada, dirigida de maneira eficaz para atingir o consumidor.

Para que as empresas consigam atingir seus propósitos de *marketing* através da satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores, as mesmas devem conhecer bem os segmentos de mercado para os quais vão direcionar suas ações.

Levando isso em consideração, Kotler (2009), define o que é segmento de mercado:

Um segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificáveis em um mercado. A empresa que pratica *marketing* de segmento reconhece que os compradores diferem em seus desejos, poder de compra, localização geográfica, atitudes e hábitos de compra (KOTLER, 2009, p. 226).

Diante disto, pode-se dizer que a segmentação de mercado consiste em identificar um mercado de indivíduos, com respostas e preferência semelhantes de produtos.

Já Higuchi (2006), declara que:

Segmento de mercado é um fator muito importante para as empresas, pois um produto ou serviço raramente significa a mesma coisa para todas as pessoas. Dessa forma, um mercado para um produto não é homogêneo. Entretanto, em um mercado heterogêneo, é possível identificar grupos homogêneos que devem ser abordados com estratégias de *marketing* diferenciadas (HIGUCHI, 2006, p. 138).

Atualmente são usadas diferentes formas para identificar a segmentação de mercado de determinada empresa, entre elas: a segmentação geográfica, a segmentação demográfica, e a segmentação psicográfica.

A segmentação geográfica segundo Kotler (2009), propõe que:

Haja divisão de mercado em unidades geográficas diferentes, como países, estados, regiões, cidades ou bairros. A empresa pode decidir operar em uma ou algumas áreas geográficas ou operar em todas, mas deve ficar atento às variações locais em termos de necessidades e preferências geográficas (KOTLER, 2009, p. 232, 233).

Assim as empresas podem dividir seu público em nações, estados, regiões, cidades ou bairros. A empresa pode ainda optar por atuar em uma, alguma, ou em todas as áreas geográficas, de acordo com as variações locais.

Las Casas (2006, p. 57) ressalta que “uma das primeiras segmentações possíveis é a regional, como as empresas normalmente não conseguem atender a todos os mercados, há tendências de limitar o campo de atuação”.

De uma maneira geral, pode-se considerar que o segmento geográfico é um dos que mais traz resultado para as floriculturas, pois se trata de um setor que tem capacidade e pode optar a qualquer momento por expandir-se para novos locais, atingindo assim clientes de diferentes áreas.

Já a segmentação demográfica é aquela dividida em grupos distintos, esta leva em consideração faixa etária, gênero, renda, religião, raça, nacionalidade entre outros agrupamentos que possam estar segmentando o mercado e desenvolvendo o mercado-alvo.

O renomado autor Philip Kotler (2009) menciona em seu livro *Administração de Marketing*, que essas variáveis demográficas se baseiam nos desejos, preferência e taxas de uso dos consumidores.

Levando em consideração todas as variáveis, a demográfica é a mais popular para segmentação dos grupos de consumo, pois as necessidades e desejos variam conforme essas mudanças demográficas. Estas são as mais fáceis de serem avaliadas. A maioria das empresas segmenta o mercado combinando duas ou mais variáveis demográficas, como por exemplo, gênero e idade.

Diante disso, leva-se em consideração que as floriculturas possuem um grande público que apresentam o hábito de adquirir flores sendo estes das mais variadas idades, visto que os mesmos as utilizam para embelezar o ambiente, trazendo a delicadeza e o perfume das flores. As floriculturas possuem inúmeros produtos voltados ao público feminino e masculino, como flores, produtos de jardinagem e árvores frutíferas, sendo que estes podem atender as necessidades dos dois públicos em ambas as situações.

A segmentação psicográfica, por sua vez, pode ser definida como a pesquisa de perfis psicológicos de grupos ou indivíduos no que se refere a traços de personalidade, valores, crenças, preferências e padrões de comportamento.

Las Casas (2006) declara que muitos produtos atualmente são comprados de acordo com apelos emocionais e culturais, sendo que através deste tipo de segmentação pode-se classificar os consumidores de acordo com o que eles sentem, seus estilos de vida e suas crenças.

Em sua grande maioria, as floriculturas apresentam um variado *mix* de produtos, permitindo assim que cada cliente faça sua escolha de acordo com o seu perfil, possibilitando que o consumidor supra seus desejos, estilos e necessidades.

Tendo em vista os diferentes tipos de segmentos citados acima é de extrema importância que a empresa estude e avalie os variados segmentos existentes e faça a tomada de decisão de quantos e quais deles seguir, para tomar decisões assertivas a respeito do público alvo e não ocorrer erros futuros.

### 2.1.2 Levantamento do histórico do segmento

A floricultura nada mais é do que a produção de flores e plantas ornamentais em locais protegidos com uso de produtos ou a pleno sol, praticada por um floricultor com o objetivo de venda, e este setor comercializa vários produtos como: flores cortadas, vasos de flores, vasos de folhagens, produção de sementes, plantas para paisagismo, gramas, cultivos especiais como orquídeas, cactos, bromélias e suculentas.

Silveira (1993) em seu artigo descreve como a floricultura iniciou no Brasil: “no início deste século XXI a floricultura constituía-se principalmente do cultivo de flores nos jardins e quintais das residências, onde desempenhava função paisagística ou quando colhidas, empregadas na decoração de interiores”.

Com a chegada das imobiliárias e o crescimento das cidades, tornava-se mais difícil o cultivo de plantas nas residências, pois os conjuntos habitacionais impossibilitaram a criação de jardins. Desse modo, houve a necessidade de um suporte representado pelo cultivo em escala comercial de plantas ornamentais diversas.

O autor Silveira (1993) continua com seu pensamento descrevendo sobre o pontapé inicial do segmento:

O pioneirismo da iniciativa coube à colônia portuguesa. A princípio a produção era pequena e visava abastecer o mercado em épocas definidas de intensa demanda como Dia das Mães, Dias dos Namorados, Finados e Natal. Com a ocorrência dos fluxos migratórios, assentamentos e diversificação das atividades dos imigrantes, a floricultura passou a apresentar os primeiros sinais de organização e crescimento. Papel preponderante tiveram os italianos, alemães e principalmente os japoneses. Com a fundação, por imigrantes holandeses, da Cooperativa Agropecuária Holambra, observou-se um novo e decisivo impulso (SILVEIRA, 1993).

Com o aumento da produção, os sistemas de comercialização foram se alterando e organizando-se os primeiros mercados.

Inicialmente os produtos eram vendidos em barracões armados em praças como no Rio de Janeiro e São Paulo em locais sem a mínima infraestrutura. E começava a expedição de pequenas quantidades de gladiolos, por meio ferroviário, a cidades cada vez mais distantes e aumentando assim tanto a demanda como a distribuição.

Silveira (1993) descreve ainda que “em 1972, com a organização implantada pela Cooperativa Agropecuária Holambra, imprimiu-se uma profissionalização ao comércio de plantas ornamentais”. Nessa época os grupos de produção e dos comerciantes uniram-se na comercialização, ficando a produção sob a responsabilidade de cada produtor.

Essa organização refletiu-se no aprimoramento das atividades desenvolvidas pelos demais produtores, de modo que o binômio quantidade produzida/qualidade do produto, passou a ser melhor atendido.

Nos dias de hoje, a floricultura brasileira vem se expandindo e colhendo resultados positivos, mesmo em períodos de crise. Destacam-se, por ordem decrescente de importância de produção, os Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Pernambuco, Paraná e Goiás. Nas demais regiões, embora ocorram microclimas adequados ao empreendimento, a floricultura é pouco desenvolvida.

Tristão (2017) complementa também em seu artigo como está o ramo nos dias atuais: “atualmente o mercado de flores movimenta U\$ 94 bilhões/ano. No Brasil, o valor dessa movimentação é de U\$ 2 bilhões/ano, exportando apenas U\$ 15 bilhões/ano”. Nos últimos tempos, o Brasil apresentou um considerável crescimento, e as expectativas são de que esse crescimento continue, visto que o país tem um mercado potencial milhares de consumidores. A diversificação do mercado produtor, formando pólos regionais de comercialização, avanços tecnológicos e a profissionalização do setor são indicadores desse crescimento.

### **2.1.3 Fundamental como as empresas do segmento de atuação trabalham o *marketing*, as pessoas, a logística, as vendas e as finanças.**

É extremamente importante que as floriculturas estejam antenadas nos recursos disponíveis para atender as expectativas dos seus clientes em todos os seus setores, pois é através dessa sintonia que a empresa consegue conquistar o espaço almejado no mercado. Entre estes recursos, podemos citar: o *marketing*, as pessoas envolvidas no processo, a logística necessária, as vendas e finanças.

#### *2.1.3.1 Marketing*

O *marketing* tem sido definido de várias maneiras diferentes, Kotler (2009, p. 27) por exemplo define *marketing* como “processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Baseando-se nesse contexto afirma-se que o *marketing* se baseia nos seguintes aspectos: necessidade, desejo e demanda dos consumidores levando em consideração também valor, custo e satisfação oferecidos ao cliente.

Atualmente o desenvolvimento do setor da floricultura do Brasil está diretamente relacionado à implantação de estratégias de *marketing* adequadas, medidas estas que garantem a maior qualidade do produto, aumento da aceitação do consumidor final e consequentemente o fluxo de receitas da empresa de forma sustentável.

Entre as estratégias adotadas pelas organizações, encontra-se a elaboração de ações para melhorar a satisfação dos clientes, cuidados com a imagem da empresa ou marca em canais para garantir uma boa reputação e evitar a perda de clientes, além de definir ações para gerar novas vendas.

Sendo assim, pode-se afirmar que o *marketing* vem ocupando cada vez mais espaço e importância dentro das floriculturas, pois ele concentra a inteligência competitiva e estratégica da empresa, fazendo uma análise de todo o mercado, desde os seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades, como também o *branding* e principalmente, formas de elaborar estratégias para atender as necessidades e desejos dos clientes da empresa.

### 2.1.3.2 Pessoas

O capital humano é um fator crucial para o bom andamento de uma organização. Hoje as pessoas são o maior bem que uma empresa possui, pois são elas que fazem com que tudo aconteça, sendo imprescindível ter as pessoas certas nos lugares certos, ou seja, que exercem funções adequadas ao seu perfil. Essa estrutura faz o negócio funcionar como uma engrenagem perfeita, na qual todos saem ganhando.

Sabendo dessa importância, os recursos humanos necessários para o andamento de uma floricultura dependem do tamanho e fluxo da mesma. De acordo com dados estatísticos do Sebrae (2017) demonstrado em sua revista eletrônica de empreendedorismo chamada ideias de negócios, para uma floricultura de pequeno porte existe a necessidade de cinco empregados, sendo estes, dois atendentes, um florista, um entregador (pode ser terceirizado) e um funcionário de serviços gerais. Além de um gerente responsável pela administração.

Manter o pessoal sempre qualificado e atualizado é um fator primordial para o bom andamento dos negócios. O responsável pela floricultura deve proporcionar seminários, congressos, e cursos direcionados ao ramo, para manter seus colaboradores atualizados e sintonizados com as tendências do setor.

Buscar bons funcionários é, portanto, uma missão obrigatória. Mas requer cuidados. Afinal, além de serem peças estratégicas na construção da imagem do empreendimento, os empregados são os responsáveis diretos pelo sucesso ou fracasso do negócio. Diante disso,

buscar bons colaboradores para as floriculturas são de extrema importância, pois o atendimento por eles prestado é um item que merece a maior preocupação, já que as flores possuem um apelo psicológico e requerem como complemento um conjunto de serviços qualificados e condizentes com as diversas expectativas dos clientes.

### *2.1.3.3 Logística*

A logística é uma das áreas que vêm ganhando grande destaque na cadeia produtiva das flores e plantas ornamentais, sendo que esta tem como objetivo o planejamento, operação e controle de todo o fluxo desses produtos, além das informações, desde a fonte produtora até o consumidor final.

Ballou (2006, p. 29), complementa dizendo que a logística é um “conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor”.

Existem vários fatores que demonstram os benefícios da logística para as floricultura, seja no aumento da rentabilidade do negócio, seja na redução de custos de seus produtos e processos.

A logística pode contribuir diretamente para melhorar vários fatores chave de sucesso na empresa como: preço, qualidade, tempo, entre outros, sendo que estes fatores são de extrema importância para manter um relacionamento duradouro e lucrativo com os clientes. Para tanto, devem ser levados em consideração todos os integrantes da cadeia produtiva, como, governo, fornecedores, clientes e distribuição. Neste sentido, pode-se afirmar que a logística se torna fundamental para a busca da eficiência, agilidade e competitividade na produção e comercialização deste segmento.

Atualmente, para se obter vantagem competitiva nesse mercado é necessário diferenciar o produto no que diz respeito às suas condições de entrega. Portanto, o setor necessita de sistemas logísticos eficientes e integralizados, apoiado por sistemas de informações capazes de manter alto nível de desempenho dos fluxos de materiais e de informações.

Diante disso, percebe-se que o bom funcionamento da cadeia logística neste setor de flores e plantas ornamentais é a condição básica e necessária para competir no mercado, tendo em vista, que se trata de um produto frágil e com curto ciclo de vida, sendo necessária a agilidade e rapidez para o desenvolvimento da atividade.

#### 2.1.3.4 Vendas

As vendas de flores aumentam muito em determinadas épocas do ano, como no dia das mães, namorados e finados. Nestes períodos as empresas veem suas vendas e faturamento alavancarem. Em contrapartida a isso, nos demais períodos do ano, vê-se a necessidade de encontrar saídas eficazes para suprir o baixo volume de vendas.

Muitas empresas do ramo, buscam diversificar o portfólio de produtos e serviços à disposição dos clientes. Além de flores, muitas oferecem os mais variados tipos de plantas decorativas e frutíferas, ferramentas e acessórios para jardim, artigos decorativos, serviços de jardinagem e paisagismo, entre outros. Porém nem sempre é essa diversidade que impulsiona as vendas o ano todo.

Atualmente as empresas estão passando por incessantes mudanças, com surgimento de novas tecnologias e a variedade de produtos e serviços oferecidos, os clientes estão se tornando cada vez mais exigentes.

Gonçalves (2014) manifesta em seu artigo *on-line*, como dominar a arte de vender que, diante do cenário competitivo e globalizado que as empresas encontram, nunca foi tão importante dominar a arte de vender quanto agora. Sendo de extrema necessidade que as organizações apresentem inovações constantes visando atrair o cliente e se diferenciar dos demais concorrentes, bem como buscar a fidelização do cliente, através de um atendimento personalizado, pós-venda, descontos, buscando assim, agregar valor perante ao consumidor.

#### 2.1.3.5 Finanças

As finanças em uma empresa assume papel vital, pois esta permite ao gestor entender a situação financeira da empresa e permitir que o seu negócio cresça de modo saudável.

De acordo com Freitas (2017), “um bom planejamento financeiro é a principal arma estratégica para que os empreendedores sejam capazes de determinar suas metas financeiras de curto e longo prazo, a partir da análise da situação financeira da empresa e orientando a tomada de decisões sobre o negócio”.

Diante disso, o controle financeiro de uma floricultura é fundamental para que ela se mantenha competitiva no mercado e garanta o equilíbrio do caixa, que evitará surpresas e dificuldades de gestão ou mesmo a inviabilidade do negócio.

Para chegar a esse controle, são necessárias algumas medidas estratégicas, que reúnem o orçamento e as metas em um único planejamento, ou seja, um controle financeiro eficiente

exige que sejam feitas projeções sobre os cenários possíveis que permitem um alinhamento entre os gastos e a receita da empresa.

Para tanto, é fundamental prever todo o ciclo operacional, desde o desenvolvimento até o recebimento dos produtos, definindo o valor das despesas que são geradas em cada etapa, como compra, estocagem, venda e recebimento, a fim de que os gastos possam ser confrontados com a receita.

Saber controlar as finanças, permitem a empresa saber para onde seu dinheiro está indo e remanejar seus saldos e gastos de uma forma mais rentável. Hoje, muitas floriculturas optam por automatizar o controle de suas finanças, através de planilhas, ou até mesmo modernos softwares que possibilitam monitorar todos os setores, de forma bastante prática e eficiente.

Nos dias atuais, a ausência de condução e controle das finanças pode afetar todas as empresas do ramo, mesmo as que apresentam um bom volume de vendas, pois o sucesso do negócio não depende apenas do setor de vendas e sim do equilíbrio entre todos os setores e de uma gestão financeira segura e eficaz.

## 2.2 ANÁLISE AMBIENTAL DO SEGMENTO

Qualquer espaço ganha mais vida e um ar diferenciado quando decorado com flores, estas têm uma capacidade única de transmitir delicadeza, charme e elegância, além de exalar um aroma agradável na maioria das vezes. As flores são comumente usadas para decorar os jardins, ambientes internos e também eventos, como casamentos e formaturas. Felizmente, para quem adora usá-las como elemento de decoração, as flores podem ser encontradas em uma ampla cartela de espécies, que vão desde as simples até as mais sofisticadas.

A grande maioria das espécies de flores são encontradas durante o ano inteiro, o que muda é a quantidade e, conseqüentemente, o preço em que ela é encontrada, ou seja, flores de verão são mais em conta no verão e flores de inverno mais em conta no inverno. Geralmente as estações do ano costumam ser bem marcantes e cada uma possui a sua característica.

Diante da facilidade do produto ser encontrado e cultivado, atualmente o ramo de floricultura constitui-se em um dos segmentos mais promissores do agronegócio brasileiro, ou seja, está em constante expansão. Isso se dá, graças a grande parte da população ter como hábito o consumo das flores e demais plantas como artigos decorativos ou para presente, bem como sinônimo expoente de qualidade de vida, bem-estar e reaproximação com a natureza.

De acordo com levantamentos feitos pelo Sebrae (2015, p. 12), no Brasil, o segmento das flores e demais plantas envasadas vêm sendo puxada fundamentalmente pelas orquídeas,

cujos desempenhos produtivo e comercial têm se revelado decisivamente surpreendentes. Sendo que nos últimos tempos ganhou notoriedade devido a introdução de um grande número de novidades em espécies e cultivares a cada ano.

Já as espécies de plantas ornamentais (para paisagismo e jardinagem) e plantas frutíferas, também ganham grande destaque e estão em constante crescimento. Conforme dados do Sebrae (2015, p. 13), o setor é puxado essencialmente pelo dinamismo da indústria da construção civil nacional, a qual vem incorporando crescente importância às áreas verdes e a projetos paisagísticos, considerados não apenas como diferenciais para a valorização das edificações, mas como verdadeiramente essenciais à qualidade de vida urbana na atualidade e à cultura de consumo contemporânea.

### 2.3 IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS DE NEGÓCIO DO SEGMENTO E DAS EMPRESAS QUE CONCORREM ENTRE SI EM CADA TIPO DE NEGÓCIO

Atualmente o ramo de floricultura é um setor que oferece diversas opções de comercialização. Em seu sentido amplo, abrange o cultivo de plantas ornamentais, desde flores de corte e plantas envasadas, floríferas ou não, até a produção e vendas de sementes e mudas de árvores de grande porte. Além de muitas vezes oferecer serviços de paisagismo e jardinagem.

Existem ainda, outros negócios que podem ser incrementados em uma floricultura, como venda de insumos para flores e plantas em geral, arranjos artificiais, acessórios para o jardim, como ferramentas, vasos, cachepôs e floreiras suspensas, além de trabalharem com produtos que visem o incremento de outros, como cestas, ursos de pelúcias, vinhos, chocolates, almofadas e xícaras decoradas, que combinadas com flores geralmente formam as melhores opções de presentes em datas comemorativas.

Diante da diversidade e utilidades das flores, a concorrência de uma floricultura não fica concentrada apenas em empresas do mesmo segmento. Atualmente as flores e demais espécies de plantas ornamentais são facilmente encontradas em estabelecimentos de outros ramos, como é o caso de supermercados, mercados de bairro, funerárias e os serviços de jardinagem são feitos através de prestação de serviço autônoma.

Geralmente os supermercados atuam com preços mais baixos que os de floricultura, sendo que muitas vezes a qualidade também é menor, porém muitos analisam e acabam levando em consideração apenas este requisito. Os mercados de bairro geralmente ganham destaque com a venda desses produtos, por abrangerem o público daquela determinada região em que se

localizam, sendo que muitas vezes as pessoas buscam presentes de última hora ou até mesmo motivadas pela comodidade de comprar em um estabelecimento próximo a sua casa.

As funerárias também prejudicam de forma considerável a venda de flores, sendo que a grande maioria possui atendimento 24 (vinte e quatro) horas, elevando e atraindo muitos clientes. Outro concorrente direto para as floriculturas que trabalham com serviços de jardinagem são os prestadores de serviços autônomos. Estes não possuem os registros adequados, mas muitas vezes acabam prestando o mesmo serviço por valores bem abaixo da média, prejudicando o serviço prestado pelas floriculturas.

Apesar da concorrência e venda dos mesmos produtos nesses diferentes tipos de negócios, a floricultura é a que recebe maior destaque, afinal, é a que detém todas as habilidades e conhecimento necessário para servir o mercado. É nela que você encontra todos os atributos necessários para se trabalhar com esses produtos, ou seja, qualidade, diversidade de produtos, orientação adequada para o cultivo, entre outros diferenciais.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo objetiva definir a metodologia que foi utilizada na pesquisa, bem como apontar quais ferramentas foram aplicadas na condução e análise dos resultados. Determinou-se como foco principal estudar a viabilidade de mudanças estratégicas bem como analisar por vários ângulos a empresa, e comprovar por meio de um método de análise realizado, que essas mudanças são ou não viáveis ao negócio.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização do presente estudo foram realizadas pesquisas que consistem em fornecer informações acerca da empresa, bem como de seu público alvo e mercado consumidor, a exploração deu-se por meio de pesquisa exploratória, que Gil (2007) descreve como sendo:

Tipo de pesquisa que tem como objetivo proporcionar melhor familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007 p. 43).

Também utilizou-se para nortear o estudo a pesquisa de campo, que foi feita em local estratégico previamente analisado a fim de levantar dados mais precisos sobre a empresa, para que os consumidores expressem qual as suas reais necessidades perante ao mercado, e se a mesma está atendendo a essas necessidades, Lakatos (2003) define essa pesquisa como:

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (LAKATOS, 2003, p. 186).

Aplicou-se ainda a pesquisa descritiva, para detalhar as características desse público, sendo que foi realizada através da coleta de dados por meio da elaboração de questionários. Para Gil (1991, p. 21) essa pesquisa, “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento”.

Também foi utilizada a pesquisa quantitativa onde se quantificou os resultados das amostras, centrando-se na objetividade e efetuando a análise dos dados brutos. Sobre essa pesquisa Fonseca (2002) esclarece que:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (FONSECA, 2002, p. 20).

A pesquisa bibliográfica ocorreu através de *sites* confiáveis, livros e artigos, a qual Lakatos e Marconi (2001, p. 182) considerada “uma fonte de coleta de dados secundária, e pode ser definida como: contribuições culturais ou científicas realizadas no passado sobre um determinado assunto, tema ou problema que possa ser estudado”.

Segundo Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa bibliográfica:

[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 183).

Uma pesquisa nada mais é do que fundamentar a ideia que se tem de determinado assunto, com conteúdo encontrado em artigos científicos, sites, livros e outras ferramentas de estudo, ou com o uso do próprio conhecimento humano de quem exerce uma maior experiência sobre a questão estudada, para isso são realizados questionários, que serão posteriormente comprovados em gráficos, e será feito uma análise dos dados obtidos para saber de fato qual foi o resultado encontrado, ou seja, pesquisar é buscar um maior conhecimento fazendo uso das ferramentas que se tem ao alcance, descobrindo coisas novas e acrescentando sabedoria a determinado problema.

Diante disso também viu-se a necessidade de um estudo de caso, “esta modalidade de pesquisa é amplamente usada nas ciências biomédicas e sociais”, como descreve Gil (2007, p. 54), já Fonseca (2002) descreve o estudo de caso como sendo:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou

uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Todas estas pesquisas foram realizadas a fim de levantar dados assertivos e reais sobre a realidade da empresa, para assim poder propor melhorias e agregar conhecimento ao ramo de atividade, bem como colocar em prática as principais atividades e habilidades desenvolvidas por um gestor comercial.

### 3.2 TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS

A coleta de dados é uma técnica utilizada para analisar informações, com o intuito de demonstrar as necessidades existentes na elaboração e desenvolvimento de conclusões da pesquisa.

De acordo com Fachin (2006, p. 28), “a coleta de dados deve ser feita diretamente na fonte de informações, diretamente com o indivíduo sobre a qual recaiu a amostragem. Sendo que deve aplicar o formulário somente as pessoas determinadas pela amostragem estatística”.

As técnicas de coleta de dados devem ser de fácil e rápida aplicação, trazendo informações relevantes sobre o assunto do trabalho. Sendo que essa participação auxilia de modo a evitar possíveis erros.

A coleta de dados ocorreu através de conversas e entrevistas com a dona da empresa com um roteiro semi estruturado com questões relevantes que seriam de suma importância para a elaboração do plano, e também através de pesquisas bibliográficas em livros, revistas, artigos e sites com o propósito de oferecer várias informações importantes.

Para Triviños (1987, p. 146), “a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa”. Esses questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas do informante que no caso será a proprietária da empresa Faby Flores. O foco principal será colocado pelo entrevistador, no caso as acadêmicas. Seguindo a mesma base de raciocínio o autor descreve que a pesquisa, “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Para Manzini (1991, p. 154), “a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”. Para ele, esse tipo de entrevista pode contribuir para que as respostas surjam de uma forma mais natural e espontânea.

Ambos os autores acreditam que para o melhor andamento da entrevista as perguntas devem ser básicas. Dessa forma, Manzini (2003) salienta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serve para coletar as informações básicas, e para que o pesquisador consiga se organizar no processo de informações do informante.

### 3.3 FORMA E ANÁLISE DOS DADOS

Após manusear os dados e obtidos os resultados deve-se explicar e analisar os mesmos.

Lakatos e Marconi (2010) afirmam que a análise evidencia as relações entre os fenômenos estudados e outros fatores. Em síntese, a elaboração da análise é feita em três níveis:

- a) Interpretação: verificação das relações entre as variáveis independentes e dependentes;
- b) Explicação: esclarecimento da origem das variáveis;
- c) Especificação: refere-se até que ponto as relações entre as variáveis são válidas.

Para os mesmos autores, “as demais etapas referem-se à interpretação, que procura dar significado mais amplo às respostas, em geral a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos”. (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 220).

A análise e interpretação dos dados da presente pesquisa serão elaboradas e classificadas com muita cautela, selecionando as opções com base nas estratégias de coleta de dados, além das ideias formadas pelo grupo, para ter coerência e viabilidade de aplicação.

### 3.4 PESQUISA DE MERCADO - ESTRUTURAÇÃO, APLICAÇÃO E TABULAÇÃO DE PESQUISA DE MERCADO PARA O NEGÓCIO

Acompanhar uma pesquisa de mercado demanda de um investimento financeiro, por isso é importante analisar antes de se efetuar um projeto de pesquisa, se ele é realmente necessário e se vai trazer as informações úteis.

O fechamento da pesquisa de mercado será realizado em planilhas eletrônicas (*Excel*) com avaliação e desenvolvimento de gráficos. O objetivo da pesquisa é trazer dados reais e de valor a empresa, para encaminhar promoções, ajudar nas tomadas de decisões e servir de base para elaboração de melhorias apropriadas para a empresa.

A pesquisa de mercado foi aplicada no centro de São Miguel do Oeste no sábado dia 26 (vinte e seis) de Agosto, onde foram disponibilizadas 30 (trinta) amostras, e também 70 (setenta) amostras por meio de questionário eletrônico que ficaram à disposição para respostas até o dia 09 (nove) de Setembro, o questionário contará com 10 (dez) perguntas objetivas, com o intuito de analisar e avaliar os concorrentes de mercado da empresa e a preferência dos clientes na hora da compra. Todos os dados analisados neste item estão representados no (APÊNDICE C) do presente trabalho.

## 4 ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA

Para uma empresa alcançar seus objetivos é de extrema necessidade fazer uma análise completa de sua estrutura e demais propósitos pela qual foi criada, pois é através disso que ela saberá o que tem e o que vai precisar para alcançar as suas metas. Diante disso, o próximo capítulo objetiva fazer um apanhado geral sobre os dados da empresa Faby Flores, os princípios que a norteiam, os processos que a integram, bem como a forma como a mesma realiza sua atividade.

### 4.1 MISSÃO, VISÃO, VALORES

Um dos pontos mais importantes, para o pleno exercício da empresa, é estabelecer missão, visão e valores para um estabelecimento. O conjunto constituído de princípios, representam a instituição organizacional, sendo que todos os colaboradores devem saber claramente o propósito e a razão da existência da organização.

Segundo Furlan (1997, p. 03), “a missão de uma organização é uma declaração única que representa sua identidade, estabelecendo seu propósito mais amplo”. Fazendo com que o cliente não entre apenas para comprar uma simples flor, mas sim, para se sentir bem e a vontade com o atendimento diferenciado e com um ambiente personalizado.

A missão é como uma identidade da empresa e não costuma mudar ao longo do tempo, desta maneira ela precisa deixar claro a todos a razão do porquê ela existe, deve ser algo exposto onde tem uma fácil visualização por seus clientes.

A visão de uma empresa, representa o estado futuro dela, onde ela quer chegar e o que quer alcançar. É de extrema importância sempre rever a visão da empresa, pois um empreendedor nunca pode estar satisfeito com o que possui, sem inovar. Tendo uma visão bem elaborada será muito mais fácil conseguir chegar ao almejado.

Conforme Chiavenato (2014):

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver si própria projetada no espaço e no tempo. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos disponíveis, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus stakeholders e com os mercados, de como atingirá os objetivos organizacionais, das oportunidades e dos desafios que enfrenta, quais são as forças que a impelem e em que condições ela opera (CHIAVENATO, 2014, p. 60).

Os valores são criados em cima da missão e da visão da empresa, é necessário ter em mente as crenças que irão servir como guias para o comportamento e decisões de todas as pessoas envolvidas na busca de alcançar os objetivos.

Tavares (2000, p. 302), ressalta que “os valores servem como instrumento para avaliar e dar significado à direção buscada pelos participantes da organização.”

A Floricultura Faby Flores não possui visão, missão e valores notórios na empresa. Sabendo da importância deste conjunto para a identidade da floricultura criou-se assim a missão, visão e valores da empresa, os quais passaram a nortear o propósito e a razão da existência da organização.

- Missão: Prover produtos e serviços com qualidade e estilo próprio, levando alegria e estando presente nos melhores momentos da vida do cliente, acompanhando as atualizações do mercado e garantindo a excelência no atendimento ao consumidor.

- Visão: Ser um modelo de negócio consolidado no setor de floricultura e ornamentação floral na cidade de São Miguel do Oeste e região até 2020.

- Valores: Ética, compromisso, inovação, aperfeiçoamento, atualização, bravura, profissionalismo e sigilo.

## 4.2 DADOS DO EMPREENDIMENTO

O empreendimento em estudo, Faby Flores surgiu a 14 (quatorze) anos atrás, e era administrado por outra gestora, em agosto de 2013 (dois mil e treze) a floricultura passou a ter uma nova direção, sendo esta a atual proprietária, Rejane Maria Vicenzi Martini. A empresa manteve o nome anterior e seguiu os mesmos objetivos desde seu início, atuando no comércio varejista de São Miguel do Oeste.

### 4.2.1 Razão Social

A Razão Social de uma empresa, é a denominação e a assinatura pelos quais ela é conhecida. Trata-se do termo que definirá o negócio e que aparecerá em todos os contratos, escrituras e documentos legais firmados pela empresa.

Diante disso, a Floricultura Faby Flores tem como Razão Social o nome, Rejane Maria Vincenzi Martini – ME.

#### 4.2.2 Etapas para o registro do CNPJ

O CNPJ é uma sigla e significa Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica. É o meio através do qual a Receita Federal usa para identificar as empresas cadastradas, o que garantirá a ela, direitos fiscais e jurídicos.

De acordo com o site informativo da Receita Federal (2017) “O CNPJ compreende as informações cadastrais das entidades de interesse das administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. ”

É através deste cadastro que a Receita Federal consegue identificar a empresa, bem como fazer um acompanhamento adequado do pagamento de tributos e de suas obrigações em geral.

A partir dele, a empresa consegue adquirir informações precisas que estão vinculados diretamente ao negócio, dentre eles, relatórios de compras, vendas, movimentações financeiras e impostos, que ajudam a calcular os lucros e separar o patrimônio que pertence à empresa (CNPJ) do patrimônio que pertence ao sócio (CPF). Além de ser o instrumento necessário para a empresa obter financiamentos empresariais e participar de programas de incentivo.

Para uma empresa iniciante que deseja adquirir essa inscrição junto à Receita Federal existem algumas etapas burocráticas a serem seguidas, que estão melhor detalhadas no (ANEXO A) do presente trabalho.

#### 4.2.3 Dados Gerais e Jurídicos do Negócio

A empresa em questão, Faby Flores, atua no ramo comercial de floricultura caracterizando-se como microempresa. Abaixo seguem os dados gerais que a norteiam:

- Razão Social: Rejane Maria Vincenzi Martini - ME
- Proprietária: Rejane Maria Vincenzi Martini
- CNPJ: 19.349.410/0001-70
- Inscrição Estadual: 257294813
- Endereço: Rua Santos Dumont
- Número: 800
- Bairro: Centro
- Cidade: São Miguel do Oeste/SC
- Cep: 89900-000
- Regime de apuração de ICMS: Simples Nacional

- Enquadramento Fiscal: ME
- Código e Descrição da atividade Econômica Principal: 4789002 - Comércio Varejista de plantas e flores naturais.

O contrato social de uma empresa segundo a organização de apoio ao empreendedorismo, ENDEAVOR BRASIL (2015) juntamente com o CNPJ, formaliza uma sociedade, assim, o empreendedor adquire o direito de abrir uma conta corrente em nome de pessoa jurídica, obter empréstimos e emitir notas fiscais entre outros demais direitos obtidos portando o contrato social.

O Contrato Social da empresa está localizado no (ANEXO B) do presente estudo.

#### 4.3 ASPECTOS DO EMPREENDIMENTO

A Floricultura Faby Flores tem suas atividades focadas para a venda de flores, plantas ornamentais, frutíferas e nativas, gramas em leiva, acessórios para jardim, vasos de fibra, cerâmica e concreto, além dos mais variados tipos de adubo, sendo que a mesma é efetuada diretamente ao consumidor final no ponto de venda.

##### 4.3.1 Fabricação

Como a empresa em questão é uma floricultura, não existe o processo de fabricação dos produtos, o que acontece é o plantio das mudas e sementes que com o passar do tempo e cuidados especiais estão prontos para a comercialização, com exceção de algum cliente que prefira montar seu vaso de flores, nesse caso as vendedoras fazem o processo de plantio de acordo com as especificações e exigências do cliente.

Os vasos de cerâmica e fibra são adquiridos diretamente do fornecedor, não passando por nenhum processo de fabricação na empresa, exceto os de concreto. Atualmente a floricultura conta com fabricação própria desses vasos, sendo estes confeccionados na casa da proprietária Rejane Vincenzi no interior de São Miguel do Oeste, em Linha Campo Salles.

##### 4.3.2 Vendas

Na região onde a empresa está localizada o clima favorece o cultivo das mais variadas espécies de plantas e flores, diante disto, as vendas desses produtos na Floricultura Faby Flores

são efetivadas o ano todo, o que varia são as espécies encontradas, pois cada uma tem a época correta de cultivo.

Porém existem algumas datas comemorativas no calendário nacional, que auxiliam em um maior fluxo de vendas, principalmente de flores em geral. Esse período é conhecido como sazonal, ou seja, algumas datas comemorativas nas quais as flores recebem uma procura e enfoque maior, como o dia da mulher, dia das mães, dia dos namorados, finados e natal. Na Floricultura Faby Flores, essas datas proporcionam um elevado aumento no volume nas vendas. Segundo a proprietária Rejane Vincenzi, esses períodos proporcionam cerca de 60% a mais de vendas no mês, quando comparado à um mês normal.

Como visto, a Floricultura Faby Flores trabalha com diversificada linha de produtos em seu estabelecimento, o que acaba favorecendo e impulsionando suas vendas o ano todo, mesmo em épocas de baixa nas vendas.

#### **4.3.3 Distribuição**

A Floricultura Faby Flores atualmente possui 10 (dez) fornecedores, sendo que as negociações ocorrem de forma direta. Todos eles são situados na região sul, mais especificamente entre os estados de Santa Catarina e Paraná.

As compras de árvores frutíferas e nativas são efetuadas via aplicativo *Whatsapp* ou telefone, sendo que seus fornecedores localizam-se no litoral catarinense. Geralmente as espécies são encomendadas de acordo com a demanda ou época de plantio. As entregas são feitas por caminhões sempre que necessário.

Já as plantas ornamentais, entre elas as suculentas, bromélias e palmeira, e as gramas em leiva, são adquiridas através de visitas de fornecedores no estabelecimento comercial a cada 15 (quinze) dias, sendo que a proprietária escolhe a planta que deseja e já retira o produto que está disponível no caminhão da empresa fornecedora.

As flores em geral, por se tratar de um produto mais frágil e com menor durabilidade, são adquiridas toda semana de acordo com a necessidade ou ocasião, sendo que os fornecedores passam pela empresa, realizam o pedido e já deixam o produto.

Os demais acessórios para jardim, como vasos de fibra e cerâmica, fontes de água, bem como adubos e cascas também são adquiridas mediante a visita do fornecedor na própria floricultura. Sendo que estes fazem suas visitas mensalmente. Enquanto os vasos de concreto confeccionados pela empresa, são entregues ao cliente de acordo com o seu gosto e prazos estabelecidos.

#### **4.3.4 Prestação de serviços**

A empresa Faby Flores conta também com serviços de jardinagem, onde são oferecidos serviços de criação, melhoria ou manutenção do jardim. Para este serviço são cobrados os valores dos produtos utilizados, além da mão de obra gasta para prestar o serviço. Sendo que para esta atividade a empresa conta com a colaboração, de duas floristas contratadas e uma pessoa terceirizada, que auxilia sempre que necessário.

#### **4.3.5 Agricultura**

Este setor é o grande responsável pela Floricultura Faby Flores receber produtos de qualidade, pois as flores e plantas que chegam até elas são em sua grande maioria originárias de pequenas propriedades rurais da região.

Boa parte dos fornecedores da empresa, cultivam ou adquirem os produtos da agricultura. Sendo que, as mesmas são plantadas e retiradas para serem fornecidas em forma de mudas, ou exigem grandes espaços de terra para serem cultivadas, como é o caso das rosas para buquês. Diante disso, pode-se afirmar que a floricultura é um segmento que necessita do bom andamento e performance deste setor para fornecer produtos de qualidade e que supram a necessidade e demanda que o mercado exige.

### **4.4 AVALIAÇÃO DA LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA**

O ponto comercial, principalmente quando se trata de comércio varejista, é fundamental para o bom desempenho das vendas da empresa.

Segundo Peinado & Graeml (2007) determinar o local para instalação da empresa significa encontrar um local ideal para instalar uma base operacional para fabricar produtos ou prestar serviços, de modo a obter uma boa administração com vantagens competitivas sobre os concorrentes.

A Floricultura Faby Flores possui localização privilegiada na Rua Santos Dumont, centro de São Miguel do Oeste/SC. Toma-se de referência a Gambatto Honda Motos, Pittol Calçados, Stalar Materiais de Construção, proximidades da Cooperativa de Crédito Sicoob São Miguel.

Diante da boa localização e diversidade de comércio vizinhos, vê-se diariamente um grande fluxo de pessoas, sendo que o terreno da floricultura é de esquina, proporcionando assim uma boa visibilidade de todos que passam pelo local.

#### 4.5 ANÁLISE AMBIENTAIS

A análise ambiental procura mapear, classificar e examinar as variáveis ambientais presentes na organização. Através desse método as empresas encontram uma alternativa para garantir sua sobrevivência no mercado competitivo, pois essa análise possibilita uma interação precisa com o ambiente do negócio.

Este capítulo visa abordar quais estratégias a empresa Faby Flores pode se utilizar para conhecer o ambiente em que está inserida, bem como encontrar alternativas a serem aplicadas para melhorar sua atual situação frente ao mercado.

##### 4.5.1 Análise *SWOT*

A análise *SWOT* é uma ferramenta muito importante para o desenvolvimento estratégico de uma empresa, pois organiza de forma sistemática e objetiva os fatores internos e externos que irão causar impacto no desempenho do negócio. Diversos autores dividem a matriz de *SWOT* em duas partes: a análise do ambiente interno, onde serão identificados os pontos fortes e os fracos, e a análise do ambiente externo, onde estão as ameaças e as oportunidades. Esse método se mostra bastante eficaz na identificação dos fatores que influenciam no funcionamento da organização fornecendo informações bastante úteis no processo de planejamento estratégico.

Diante disso, Kotler (1992) afirma:

A matriz *SWOT*, traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser feita regularmente, dependendo das mudanças no ambiente externo e interno. Assim que a empresa identificar seus principais concorrentes, ela deve descobrir suas características, especificamente suas estratégias, seus objetivos, suas forças e fraquezas, além de seus padrões de reação. (KOTLER, 1992 p. 102).

Pode-se afirmar que a análise de *SWOT* é uma das melhores ferramentas estratégicas para que se possa identificar e visualizar de forma mais ampla o cenário geral em que a marca está inserida e o resultado disso irá guiar o desenvolvimento de todo o planejamento e ações da empresa.

Sabendo da importância desta ferramenta, viu-se a necessidade de identificar os pontos fortes e fracos da Floricultura Faby Flores, bem como as oportunidades e ameaças às quais ela está exposta, melhorando assim seu desempenho através de um diagnóstico e planejamento eficaz.

Quadro 1 - Análise *SWOT*

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Localização privilegiada;</li> <li>● Criatividade na elaboração de arranjos;</li> <li>● Entregas no prazo;</li> <li>● Serviço de jardinagem;</li> <li>● Amplo espaço físico;</li> <li>● Força de vendas experiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de controle administrativo básico;</li> <li>● Habilidades gerenciais insuficiente;</li> <li>● Pouco reconhecida no mercado, comparado aos seus concorrentes;</li> <li>● Linha de produtos muito limitada;</li> <li>● Ausência de ações de <i>merchandising</i>;</li> <li>● Pouca habilidade de <i>marketing</i>;</li> <li>● Falta de estacionamento rotativo.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Segmento de mercado em ascensão;</li> <li>● Clima favorável;</li> <li>● Eventos de grande porte;</li> <li>● Poder de consumo;</li> <li>● Queda nas vendas de produto substituto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Grande número de concorrentes;</li> <li>● Empresas rivais adotam novas estratégias;</li> <li>● Economia enfraquecida;</li> <li>● Desastres naturais;</li> <li>● Ciclo de vida do produto.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

#### 4.5.1.1 Fraquezas

A fraqueza de uma empresa diz respeito a tudo aquilo que ocorre internamente e causa desvantagem no ambiente organizacional, sendo que se não for diagnosticado acaba prejudicando o negócio e trazendo desvantagens, sendo passível de ser gerenciado e controlado na própria empresa.

Na empresa Faby Flores foram encontradas algumas fraquezas que prejudicam o seu bom andamento e atrapalham o seu potencial:

- Falta de controle administrativo básico: a instituição em questão não possui um controle interno, sobre suas finanças, dados cadastrais de clientes, vendas e estoque, e como consequência disso podem ocorrer possíveis impasses.

- Habilidades gerenciais insuficiente: no quesito capacitação a empresa apresenta carência de planejamento e organização das atividades realizadas no dia a dia. Vê-se a necessidade de estabelecer metas sobre as vendas, e controle sobre suas obrigações, para assim melhorar seu desempenho.

- Pouco reconhecida no mercado, comparado aos seus concorrentes: os concorrentes da empresa Faby Flores são muito reconhecidos, comparado à ela, o que a prejudica em suas vendas diárias. Uma alternativa seria efetuar divulgação, para atrair o cliente para o seu PDV.

- Linha de produtos muito limitada: a empresa oferece uma grande diversidade de espécies de plantas, porém apresenta poucas opções para cada variedade. Por exemplo: possui orquídeas, no entanto há apenas três ou quatro orquídeas para os clientes escolherem. Uma possibilidade de melhoria, seria optar por fornecedores de outras regiões além de participar de feiras, e eventos onde são apresentadas novidades e variedades diversificadas desses produtos, não se mantendo preso a fornecedores próximos.

- Ausência das ações de *merchandising*: a organização em evidência não se utiliza das técnicas e ações de *merchandising* que poderiam auxiliá-la e diferenciá-la das demais, sendo assim foram criadas estratégias para tornar suas mercadorias mais criativas e interessantes ao consumidor e consequentemente agregar valor a estes.

a) Organização de *layout*: o *layout* da empresa Faby Flores não está bem estruturado, pois a forma como ela organiza as mercadorias não os valoriza perante os olhos do cliente, sendo assim uma opção a ser implantada seria a melhor exposição e disposição de cada categoria de produto, e ordená-los por seções, facilitando assim a localização do cliente e dos colaboradores no ato da venda.

b) Promoção: está ferramenta visa aumentar o volume de vendas de um produto durante certo período, diante disso a empresa poderia estar organizando promoções para os períodos de baixa alternância de vendas, fomentando assim sua lucratividade, além de movimentar produtos com pouca rotatividade.

c) Vitrinismo: as vitrines são os locais de maior visibilidade dos estabelecimentos comerciais. Quando bem planejadas e produzidas de maneira estratégica, são importantíssimas para atrair o cliente para dentro da loja. A empresa Faby Flores possui vitrine, porém não sabe

se utilizar de forma correta, visto que uma solução para este problema seria expor as novidades, e trabalhar para que este chame atenção de quem passa no local.

d) *Slogan* e logomarca: a organização não possui um *slogan* formado, para que os clientes lembrem dela por meio deste. Sua logomarca é pouco elaborada, visto que a mesma não chama atenção de quem passa na rua, poderia ser trabalhado as cores vivas para evidenciar a marca.

e) Publicidade e propaganda: estas técnicas são de extrema importância para a empresa e para os produtos oferecidos, pois estes geram reconhecimento frente ao mercado. A floricultura faz pouco uso destas ferramentas, sendo assim seria viável que a mesma elaborasse uma pesquisa de mercado para saber quais estratégias de comunicação poderia ser usada, para atingir a clientela e despertar nela o desejo de compra.

f) Informações mais detalhadas dos produtos: por se tratar de um produto delicado, seria conveniente que a empresa se utilizasse de um cartão para cada espécie de flor, especificando nela os cuidados a serem efetuados diretamente pelo consumidor.

- Pouca habilidade de *marketing*: a Floricultura Faby Flores não aplica estratégias de *marketing* adequadas no ambiente em que está inserida, sendo assim a mesma não explora o mercado corretamente. Um exemplo de método a ser utilizado neste item seria o *marketing* digital. A empresa não possui página no *Facebook* sendo que atualmente é a forma mais utilizada para atingir grande número de clientes. Outras opções de *marketing* seriam o *Google* meu negócio, *Whatsapp* da empresa.

- Falta de estacionamento rotativo: com o aumento populacional da cidade de São Miguel do Oeste e a rotina acelerada das pessoas a falta de estacionamento tem sido uma das maiores barreiras que a empresa enfrenta, pois faz com que o cliente desista da compra por não encontrar estacionamento próximo ao estabelecimento. Uma alternativa passível de ser aplicada e que já está em pauta no órgão governamental, seria o estacionamento rotativo, pois este visa incentivar a rotatividade de veículos nos locais de grande fluxo, como é o caso da rua em que se localiza a empresa Faby Flores.

#### 4.5.1.2 Forças

As forças de uma empresa são as vantagens que ela tem em relação à concorrência de uma forma geral e não somente em relação aos produtos que se tem para oferecer. É algo que pode ser usado como um estímulo para proporcionar algum tipo de vantagem ou benefício para o negócio.

Através do levantamento feito, percebeu-se que a empresa Faby Flores possui vantagens que a favorecem no cumprimento do seu propósito:

- **Localização privilegiada:** a empresa Faby Flores possui sua localização no centro de São Miguel do Oeste, facilitando assim o acesso e a visibilidade do negócio.
- **Criatividade na elaboração de arranjos:** a empresa conta com uma variada linha de enfeites e possui duas floristas experientes para desenvolver os arranjos.
- **Entregas no prazo:** todos os produtos são entregues dentro do prazo previsto, sendo que a maioria deles são adquiridos no ato da compra, e quando houver a necessidade estipula-se um prazo maior de entrega, visando não apresentar atrasos para uma melhor satisfação e fidelização do cliente.
- **Serviço de jardinagem:** além do variado mix de produto, a empresa fornece serviços de jardinagem, sendo este um atrativo a mais para quem busca um serviço completo.
- **Ampla espaço físico:** a empresa conta com um grande espaço, proporcionando assim uma maior visibilidade de todos os seus produtos.
- **Força de vendas experiente:** todos os colaboradores possuem anos de experiência no ramo, proporcionando assim um vasto conhecimento adquirido ao longo dos anos com a prática.

#### *4.5.1.3 Oportunidades*

Oportunidade é tudo aquilo que influencia de forma positiva a empresa, ou seja, são os fatores externos e fora do controle da empresa que, de alguma forma, podem trazer benefícios e vantagens para a mesma.

Para Kotler (2009), a oportunidade é uma área de necessidade do comprador, em que a empresa pode atuar rentavelmente, ou seja, neste nível a empresa pode buscar por desenvolver-se no ambiente mercadológico, buscando novos clientes e participação em novos mercados.

Diante disso, a floricultura possui algumas oportunidades que poderiam auxiliá-la no crescimento dentro do ambiente no qual ela está inserida, dentre eles cita-se:

- **Segmento de mercado em ascensão:** é um ramo de negócio que cresceu muito nos últimos anos, graças ao aumento de poder de compra, novas tecnologias e inovações no manejo, que contribuíram com o aumento da qualidade e durabilidade das flores e plantas no geral.
- **Clima favorável:** a região sul possui um clima propício para o cultivo e comercialização das mais variadas espécies de flores e plantas.
- **Eventos de grande porte:** na região há uma diversidade de eventos que se utilizam de flores ornamentais para decoração como: casamentos, formaturas, festas de aniversário, dentre

outros, e atualmente poucas empresas do segmento fornecem seus produtos, proporcionando assim uma oportunidade em que a Floricultura Faby Flores pode se inserir e alcançar maior lucratividade e expansão de mercado.

- Poder de consumo: nos últimos anos o poder aquisitivo dos habitantes da cidade de São Miguel do Oeste aumentou, proporcionando assim uma maior oportunidade de venda para essas pessoas.

- Queda nas vendas de produto substituto: com os boatos de uma suposta crise econômica, atualmente muitos consumidores estão receosos em gastar valores elevados, e passaram a analisar melhor suas reais necessidades, sendo que as flores passaram a ser uma opção visada e barata para quem busca presentear alguém.

#### 4.5.1.4 Ameaças

As ameaças são as forças externas que influenciam negativamente o negócio, ou seja, são elementos externos e fora do controle da empresa que, diferente das oportunidades, influenciam negativamente o negócio, acarretando em problemas e desvantagens para a empresa.

Diante disso, Kotler (2009, p. 87) dispõe que a “ameaça ambiental é um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de *marketing*, a deterioração das vendas ou do lucro”.

A empresa Faby Flores possui algumas ameaças alheias a sua vontade, que merecem alguns cuidados, sendo elas:

- Grande número de concorrentes: há um extenso número de concorrentes próximos à floricultura, possibilitando ao cliente uma gama muito grande de opções, dificultando deste modo as vendas.

- Empresas rivais adotam novas estratégias: as empresas concorrentes à floricultura fazem uso de estratégias para atrair clientes corriqueiramente, tornando o mercado muito mais competitivo.

- Economia enfraquecida: com a suposta crise econômica o cliente está mais receoso e analista na hora da compra, tornando mais difícil concretizar a venda.

- Desastres naturais: desastres naturais ocorrem quando um evento físico provoca danos a um setor, sendo que neste segmento, as flores e plantas fornecidas pela empresa sofrem impactos diretos quando este fenômeno acontece. Um exemplo disso seria tempestades que destroem a plantação.

- Ciclo de vida do produto: as flores e plantas são produtos extremamente frágeis e dependem de cuidados diários para manter seu ciclo de vida. Sendo que normalmente há datas específicas para a floração, nas outras épocas do ano a planta apresenta somente folhagem, tornando-se menos atrativa. Outro fator que acarreta consequência a empresa é quando o produto não tem alta rotatividade, na maioria das vezes causando perdas significativas.

#### 4.5.2 Análise da concorrência

Para o bom andamento de uma empresa, é de extrema necessidade o empreendedor identificar quais são os seus concorrentes e assim, agir a partir dessa análise. A mesma permite saber quem são os principais concorrentes, quais as suas estratégias, pontos fortes e pontos fracos e dispor de informação competitiva que permitirão um conhecimento mais sistematizado do mercado em que opera, possibilitando assim, tomar decisões com mais confiança.

Segundo Chiavenato (2007, p. 55), pode-se definir concorrentes como “empresas que disputam os mesmos fornecedores ou os mesmos clientes ou consumidores”.

Levando em consideração o apontamento do autor, complementa-se que concorrência é um conjunto de empresas que disputam um determinado setor do mercado ou clientela com o mesmo tipo de produto ou similar, estes atuam de forma independente perante os seus consumidores, com vista a alcançar um objetivo para o seu negócio. Dentre esses objetivos visa-se o lucro e a venda, utilizando-se de diferentes instrumentos, tais como os preços e a qualidade dos produtos, entre outros.

No mercado atual as empresas precisam estar se atualizando diariamente, pois a concorrência está acirrada e só se destaca quem tiver um diferencial competitivo. Para isso é necessário primeiramente conhecer as próprias características, sendo estes referentes aos produtos que a empresa comercializa, seu porte, local e capacidade de atendimento. Depois disso compara-se a empresa as outras com características idênticas ou semelhantes.

Uma ferramenta estratégica que permite à empresa conhecer e delimitar os atributos de valor do seu segmento e comparar seus resultados com os apresentados pela concorrência, é a curva de valor.

PORTER (1990), apud DIAS (2003) denomina curva de valor ou cadeia de valor como:

Ferramenta básica e estratégica usada por empresas de todos os ramos na busca de diferenciação e vantagem competitiva. Ela permite à empresa obter o conhecimento detalhado das atividades e dos elos que compõem seu fluxo produtivo, propiciando uma melhoria focada no que tange a custos e eficiência (PORTER, 1990, apud DIAS, 2003, p. 468).

Diante disso percebe-se que a cadeia de valor surge como um instrumento básico para o entendimento das atividades de uma empresa. PORTER (1990), apud DIAS (2003) ressalta ainda que, a construção da cadeia de valor possibilita à empresa analisar atividades de relevância estratégica para o negócio permitindo assim compreender o comportamento dos custos e das fontes de diferenciação.

Com os dados adquiridos através da curva de valor, a empresa consegue definir características mais significativas e diferenciá-las de seus concorrentes. Quanto maior o valor, mais altas são as chances da organização alcançar o sucesso que deseja.

Tendo em vista a atual condição do mercado em que a empresa Faby Flores está introduzida, vê-se a necessidade de entender aonde a concorrência está efetuando seus investimentos, quais estratégias estão se utilizando e o que os clientes recebem de ofertas disponíveis no mercado. Para isto, levou-se em consideração alguns fatores relevantes para um resultado eficaz da pesquisa, sendo estes: qualidade dos produtos e serviços, estratégias de fidelização, atendimento, *mix* de produtos, *layout* da empresa, localização e preço.

Atualmente a Floricultura Faby Flores possui 09 (nove) concorrentes na cidade de São Miguel do Oeste, sendo eles: Ponto das Flores, Nova Flora, Flor e Amor, Recanto das Flores, Deisi Floricultura, Boutique das Orquídeas, Flor de Liz, Vila das Orquídeas e Ítalo Supermercado.

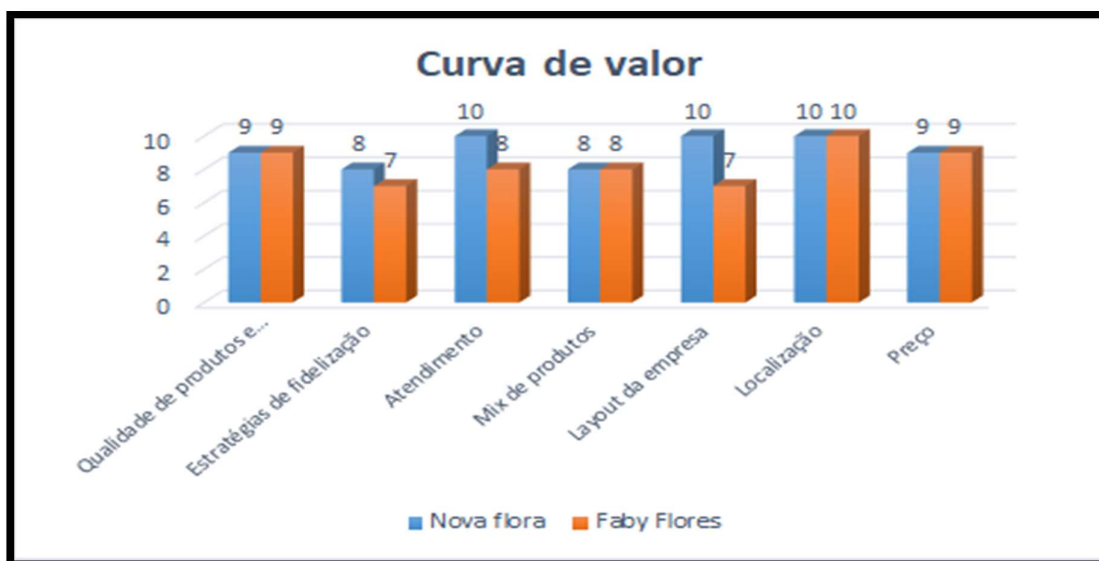
Diante dessas informações elaborou-se uma tabela atribuindo notas a todas as empresas concorrentes diretas e indiretas da floricultura, levando em consideração alguns aspectos importantes para delinear a curva de valor deste segmento, descobrindo assim a vulnerabilidade das empresas em questão.

Tabela 1 – Concorrentes

Empresa	Qualidade dos produtos e serviços	Estratégias de fidelização	Atendimento	Mix de produtos	Layout da empresa	Localização	Preço	Media final
Faby Flores	9	7	8	8	7	10	9	8,2
Nova flora	9	8	10	8	10	10	9	9,1
Ponto das Flores	10	8	8	10	8	10	9	9,1
Recanto das Flores	9	8	8	8	8	10	9	8,5
Deisi floricultura	9	10	7	8	9	10	9	8,8
Boutique das orquideas	10	8	8	9	7	8	9	8,4
Flor de Liz	9	8	8	9	9	8	9	8,5
Vila das Orquideas	8	7	8	8	8	8	9	8
Flor e amor	8	10	9	8	9	10	9	9
Ítalo Supermercado	7	7	9	8	7	10	9	7

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Gráfico 1 - Curva de valor



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Através das médias adquiridas, constatou-se que algumas floriculturas possuem maior destaque em alguns quesitos. Na condição qualidade dos produtos e serviços, observou-se que se sobressaem as empresas Ponto das Flores e Boutique das Orquídeas. A primeira se destaca pela quantidade e diversidade de flores, sendo que a mesma está sempre em busca de produtos diferenciados em outras regiões. Já a Boutique das Orquídeas se destaca por trabalhar apenas com uma única espécie de flor, conseguindo assim maior qualidade e diversidade nestes itens.

No quesito estratégias de fidelização, as empresas Deisi Floricultura e Flor e Amor ganham maior ênfase, tendo em vista que são as únicas que praticam algumas técnicas para fidelizar o cliente.

Entre o atendimento prestado destacam-se as floriculturas Nova Flora e Flor e Amor que são as que saem em vantagem, visto que priorizam um atendimento eficaz.

Quanto ao *mix* de produtos, as empresas Ponto das Flores, Flor de Liz e Boutique das Orquídeas aparecem à frente das demais, pois possuem uma maior variedade de artigos disponíveis no ponto de venda.

Na questão *layout* da empresa, a Floricultura Nova Flora ganha destaque, sendo que a mesma possui um ambiente interno organizado, proporcionando ao cliente maior comodidade na hora da escolha.

As floriculturas de modo geral são favorecidas quanto à localização, pois as mesmas estão posicionadas no centro da cidade, onde há grande fluxo de pessoas.

No último item analisado, o preço, todos os empreendimentos alcançaram médias igualitárias, tendo em vista que as empresas seguem preços semelhantes.

A floricultura em estudo, Faby Flores se destaca em alguns pontos, entre eles, a localização, o preço e a qualidade dos produtos e serviços, porém podem ser melhoradas as estratégias de fidelização, *layout* da empresa, atendimento e *mix* de produtos. Os tópicos a seguir visam explicar quais artifícios a floricultura pode se utilizar para obter destaque frente a estes valores.

#### **4.5.3 Análise das 5 Forças de Porter**

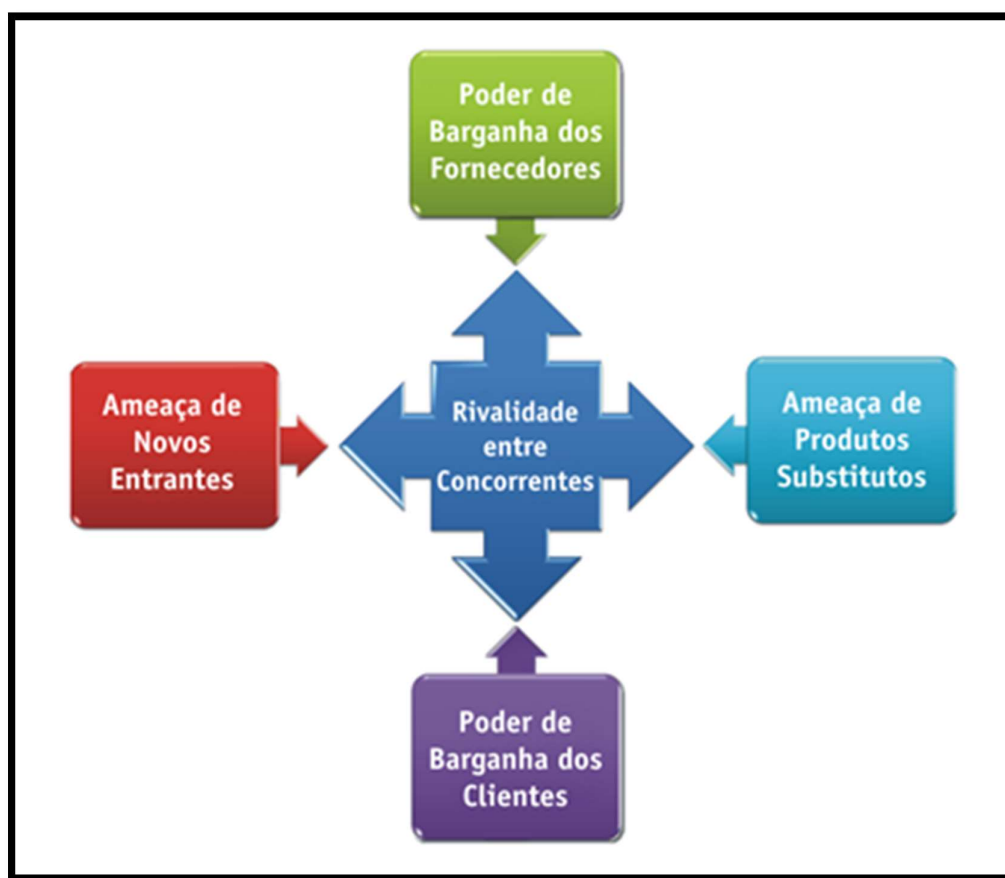
A estrutura das cinco forças de Porter foi desenvolvida como um modo de avaliar a atratividade de empresas. Ela pode fornecer um ponto de partida para a análise estratégica mesmo quando o critério do lucro não se aplica.

Johnson (2011, p. 52) destaca as forças de Porter da seguinte maneira, “as cinco forças de Porter são: a ameaça de entrada de novos participantes; ameaça de substitutos de produtos

ou serviços; o poder dos compradores dos produtos; o poder dos fornecedores e o alcance da rivalidade entre os concorrentes”.

Como podemos observar na figura a seguir as cinco forças de Porter se resumem em:

Figura 1 - Cinco forças de Porter



Fonte: Revista eletrônica Negócios e Carreiras (2015).

#### 4.5.3.1 Ameaça de entrada

A ameaça de entrada consiste nas muitas empresas que entram no mercado com o desejo de conseguir uma fatia de mercado. Porém se houverem barreiras de entradas que possam dificultar a sua inserção, fica mais difícil que a empresa se destaque no mercado fazendo com que caso o concorrente se estabeleça no mercado, ele fique com os piores clientes, portanto pensando duas vezes antes de entrar no novo mercado. Essa ameaça também pode ser conhecida como a ameaça de novos entrantes, ou mesmo Barreiras à entrada de concorrentes, que segundo

Johnson (2011, p. 52), “são fatores que precisam ser superados pelas novas empresas que entram se desejam competir com êxito”.

Essa barreira que uma empresa cria para que a outra não se estabeleça no mercado pode ser construída de várias formas como: fidelização dos clientes, marca forte e competitiva e produtos chamativos. A empresa Faby Flores no momento não se utiliza de estratégias fortes para que novos concorrentes não se instalem e “roubem” seus clientes, diante disso, viu-se a necessidade de melhorar o *layout* da loja a fim de que a mesma fique mais atrativa, bem como melhorar a visualização dos produtos e criar um valor para o cliente, através de promoções, novidades e exclusividade.

#### 4.5.3.2 Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos é a existência de produtos semelhantes no mercado, que tenham funções parecidas e podem afetar as empresas, pois o cliente tem uma maior possibilidade de escolha. Outro fator que pode interferir para o lucro final da empresa é de os produtos se tornarem obsoletos com o tempo, deixarem de ser atrativos ao consumidor, por isso a organização deve ficar atenta às mudanças do mercado. Caso não seja feito nada a concorrência pode levar vantagem na fatia de mercado. Continuando ainda no raciocínio do autor Johnson (2011, p. 52) “a substituição diminui a demanda por uma determinada “classe” de produtos quando o consumidor migra entre as alternativas”.

Porter (2004), complementa descrevendo a pressão dos produtos substitutos como:

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. (PORTER, 2004, p. 24).

Os produtos substitutos neste caso, podem afetar diretamente o lucro final da empresa, pois o cliente tem uma enorme variedade de opções que poderiam ser adquiridos ao invés das flores, além de que a vida útil das plantas é muito curta comparada a de outros produtos. Atualmente a empresa não possui nenhum produto diferencial que possa ser único e não possa ser substituído, uma opção de melhoria é a inovação e busca por conhecimento para que as plantas estejam sempre saudáveis e se destacam da maioria, podendo ser na cor, variedade, personalização e até mesmo na durabilidade.

#### 4.5.3.3 Poder dos compradores

O poder dos compradores é quando o cliente exige mais qualidade por um menor preço de bens e serviços. Fazendo com que as empresas baixem os preços para se destacarem dos demais concorrentes. Nessa força, Porter (2004) descreve o poder que o cliente tem em deixar a empresa sob pressão forçando-a a mudar os preços:

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros tudo à custa da rentabilidade da indústria. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto a sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais. Um grupo comprador é poderoso e se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras. (PORTER, 2004, p. 26).

Esse poder do comprador pode mudar conforme ocorrem as mudanças no ambiente da empresa, ou seja, cada ramo pode controlar de maneira variada o poder de barganha dos compradores, mas para isso a empresa deve ter o poder de conseguir determinar preço sem que o comprador interfira nessa decisão, diante disso o autor explica essa mudança da seguinte maneira:

Em decorrência das decisões de uma empresa o poder do comprador pode aumentar ou diminuir. Na indústria de roupas prontas, por exemplo, como os compradores se tornam mais concentrados e o controle passou para as grandes cadeias, a indústria passou a ficar sob crescente pressão e tem suportado margens declinantes de lucro. A indústria tem sido incapaz de diferenciar seu produto ou de engendrar custos de mudança que prendam seus compradores o suficiente para neutralizar essas tendências, e a entrada de importações não tem ajudado. (PORTER, 2004, p. 28).

O poder que o cliente exerce sobre a floricultura é muito grande, visto que é extenso o número de concorrentes próximos, forçando a empresa a posicionar-se de modo a ter sempre o preço mais atrativo para chamar clientela, já que não há outras estratégias de *marketing* para isso. Uma proposta de melhoria para a empresa seria criar valor para o produto, tornando-o melhor visualizado e oferecendo ao comprador algo a mais do que somente o produto, podendo assim manter o preço e utilizar-se de outras estratégias para chamar o consumidor.

#### 4.5.3.4 Poder dos Fornecedores

O poder dos fornecedores ou mercado, é o poder que o fornecedor pode exercer sobre a empresa, ou seja, se determinado fornecedor se recusar a fazer negócios com determinada

empresa, pode exceder o valor que normalmente é cobrado por somente ele ter o produto desejado. Porter (2004), descreve esse poder como:

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma empresa ou indústria ameaçando a elevar os preços ou a reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Aumentando seus preços, por exemplo, as companhias químicas contribuíram para a erosão da rentabilidade dos fabricantes de embalagem em aerossol, porque tais fabricantes, enfrentando intensa concorrência da auto fabricação por parte de seus compradores, tiveram, em virtude disso, pouca liberdade para aumentar seus preços. (PORTER, 2004, p. 28).

O poder que os fornecedores exercem, impacta diretamente na empresa, pois sem uma boa negociação de preços entre empresa e fornecedor, o cliente final acaba pagando esse preço com acréscimo fazendo com que ele migre para a empresa que lhe ofereça o melhor preço. Neste quesito, a empresa em questão conta com um bom número de fornecedores, não a deixando atrelada a nenhum em específico, contribuindo assim para uma negociação mais assertiva beneficiando empresa e consumidor.

Uma sugestão para a empresa seria a busca por novidades em outras regiões, participações em feiras, cursos, podendo formar novas parcerias de fornecedores, e no final oferecer um produto novo, exclusivo e diferenciado ao cliente.

#### *4.5.3.5 Poder da rivalidade entre os concorrentes*

O alcance da rivalidade entre concorrentes para muitas empresas é o principal determinante da competitividade do mercado, e muitas vezes rivais competem agressivamente, não só em relação ao preço do produto, como também a inovação, *marketing*, entre outras situações do dia a dia da empresa. Segundo Porter (2004), essa rivalidade existe porque:

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Na maioria das indústrias, o movimento competitivo de uma firma tem efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar a retaliação ou aos esforços para conter esses movimentos; ou seja, as empresas são mutuamente dependentes. Esse padrão de ação e reação pode, ou não, permitir que a empresa iniciante e a indústria como um todo se aprimorem. (PORTER, 2004, p. 18).

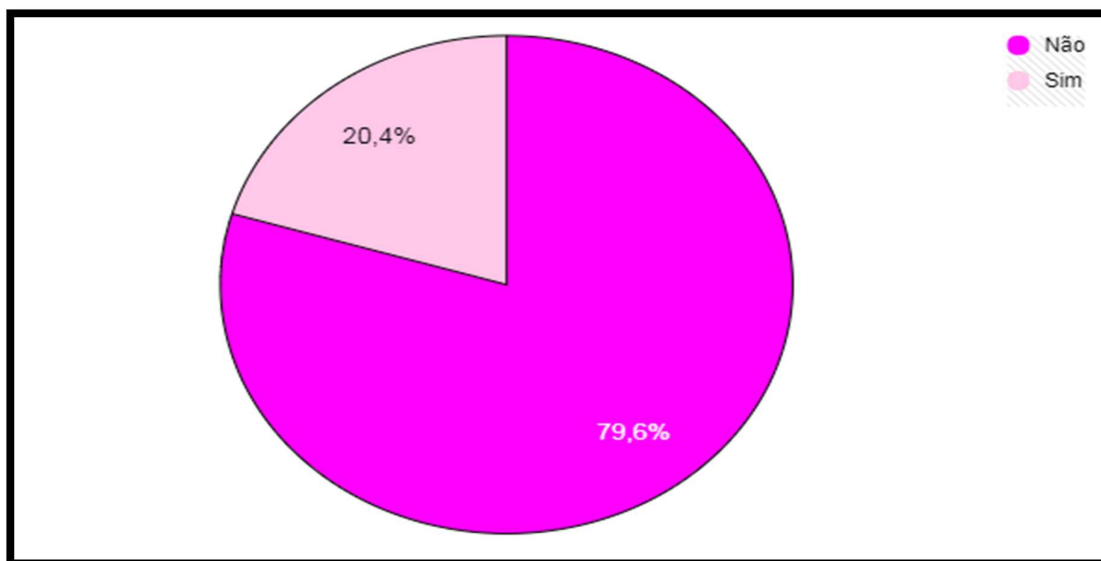
Esse índice de rivalidade pode diminuir conforme a empresa amadurece, ou seja, de acordo com o tempo as empresas e os seus gestores começam a perceber a importância das parcerias e podem acabar com essa rivalidade e competição entre uma empresa e outra, o que pode levar até atingir ganhos maiores, pois com a globalização e o aumento gradativo da concorrência, unir forças parece ser uma saída viável em tempos difíceis.

Diante do cenário que a floricultura se encontra há um grande número de concorrentes diretos próximos ao estabelecimento, à primeira vista é uma barreira grande a ser enfrentada, pois o cliente tem uma gama muito grande de escolha, tornando a missão de fidelizá-lo um pouco mais difícil, porém, uma ideia de melhoria para acabar com um pouco da concorrência é formar parcerias, e tentar abranger e ganhar espaço onde não é muito bem aproveitado, como por exemplo: decoração de festas de formaturas, cerimoniais, assinatura de flores, e serviço de jardinagem em cidades vizinhas.

#### **4.5.4 Análise dos resultados da pesquisa de mercado**

Após a aplicação dos questionários, foram recolhidas 100 (cem) amostras, onde 70 (setenta) foram respondidas pelo meio eletrônico, e 30 (trinta) por meio de questionário realizado pessoalmente com cada entrevistado. Diante disso, pôde-se analisar os seguintes aspectos como pós venda, preferência de localização, flores preferidas e horário que costuma comprar. Quanto à prestação de serviço de pós venda, os entrevistados responderam da seguinte maneira:

Gráfico 2 - Recebimento de pós venda pelas empresas da região

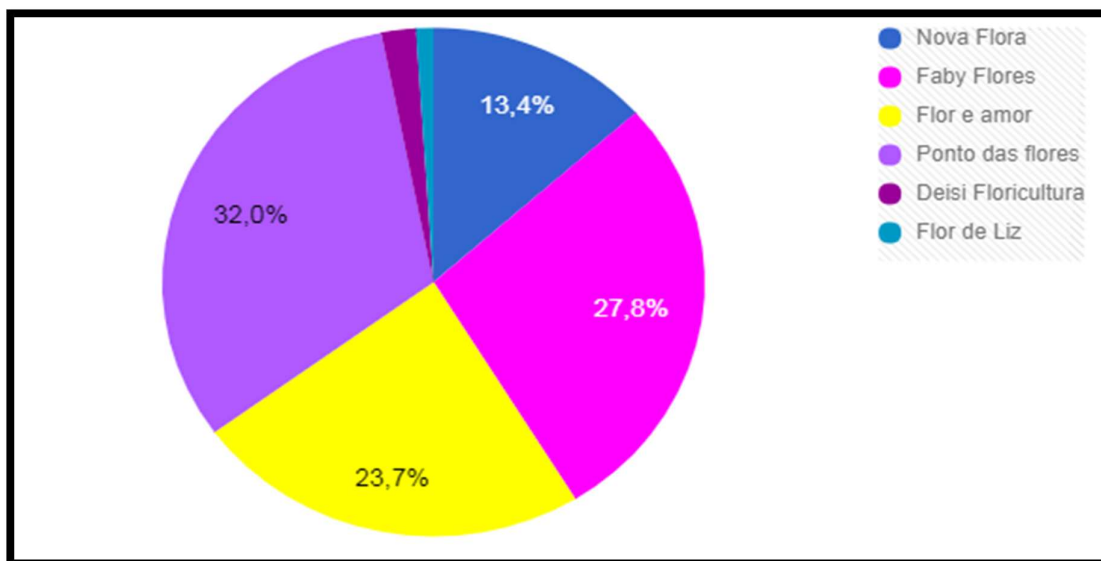


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Analisando o gráfico acima, percebe-se que a maioria das empresas da cidade não utilizam o pós venda, ou seja, não efetuam ligações para os clientes, e não possuem um cadastro para prévias promoções em datas comemorativas, entre outros, pois 79 % dos entrevistados disseram não receber nenhum serviço. Diante dessa informação percebe-se uma oportunidade de diferencial para a empresa Faby Flores frente às demais empresas do ramo, visto que os clientes descreveram a inutilização desta técnica pelas empresas do ramo.

Frente a pergunta qual floricultura o entrevistado é cliente ou qual prefere na hora da compra ou da prestação de serviços de jardinagem, as respostas foram estas:

Gráfico 3 - Opção do cliente em serviços de jardinagem

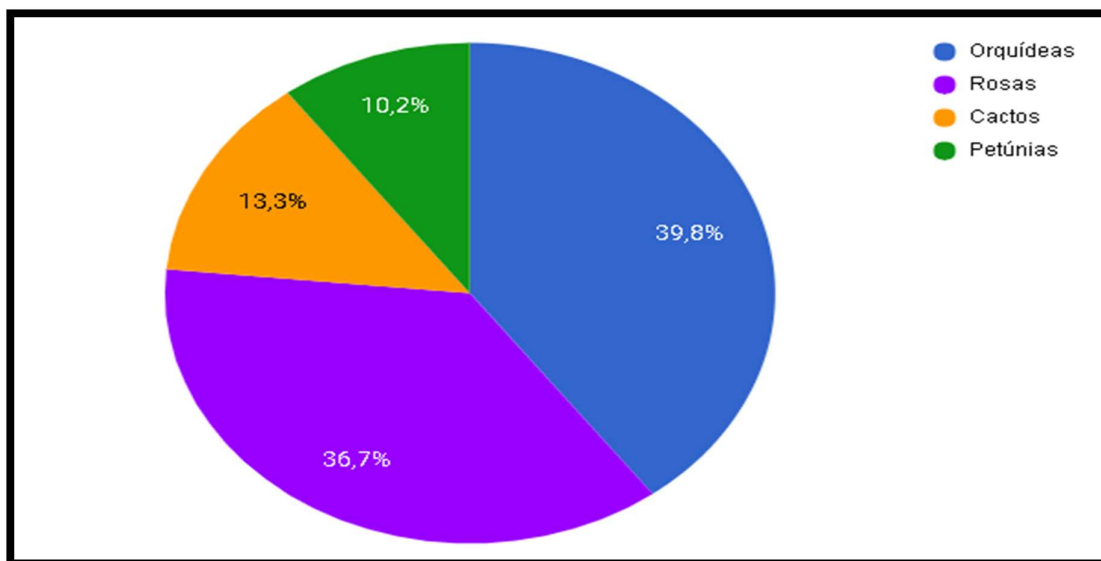


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Conforme o gráfico acima, pode-se perceber que a empresa Faby Flores está em na segunda colocação quanto à preferência de compra, ficando apenas 4,2 % atrás da concorrência, o que não é ruim visto que há possibilidade de melhorias em vários aspectos da empresa. Sendo assim, a floricultura tem grande chance de se tornar destaque no mercado da região.

Outra questão importante abordada na pesquisa, visando conhecer o gosto do cliente, foi em relação à sua preferência quanto a flores e plantas ornamentais, sendo que, o resultado foi o seguinte:

Gráfico 4 - Preferência do consumidor em relação às plantas ornamentais

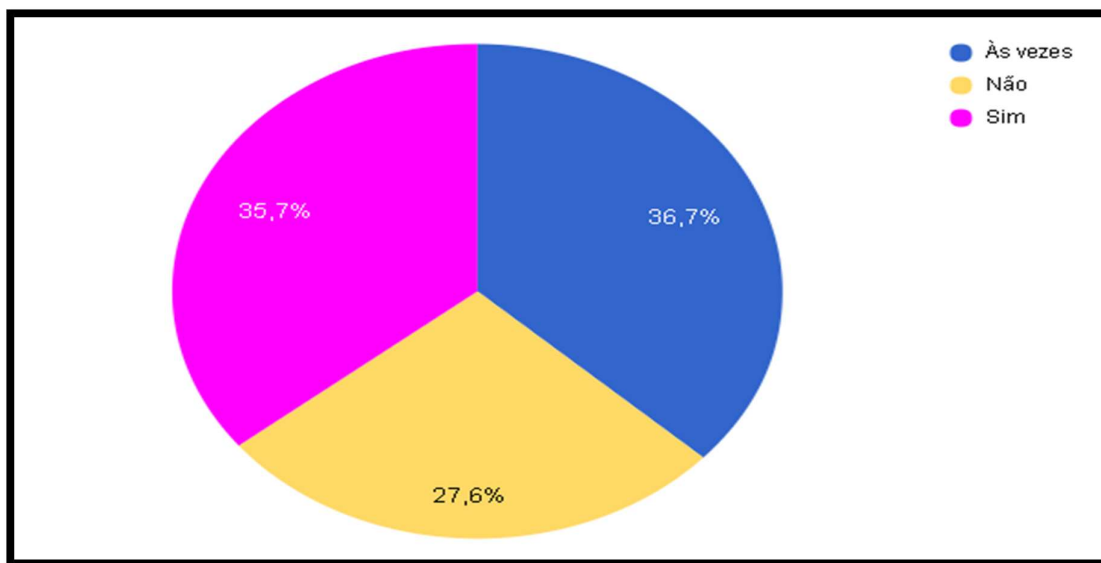


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Em análise ao gráfico acima, percebe-se que a maioria dos entrevistados têm como preferência orquídeas e rosas, flores estas que tem uma grande variedade de cores e espécies, além de existir várias inovações disponíveis no mercado, diante disso, a empresa pode especializar-se e buscar novas técnicas de cultivo e ornamentação para fomentar as vendas deste produto, bem como procurar trazer novidades em espécies, tornando-se assim destaque na região.

Na próxima questão o objetivo foi analisar qual a influência que o preço tem sobre o consumidor, as respostas foram as seguintes:

Gráfico 5 - Pesquisa de preço realizada pelo cliente

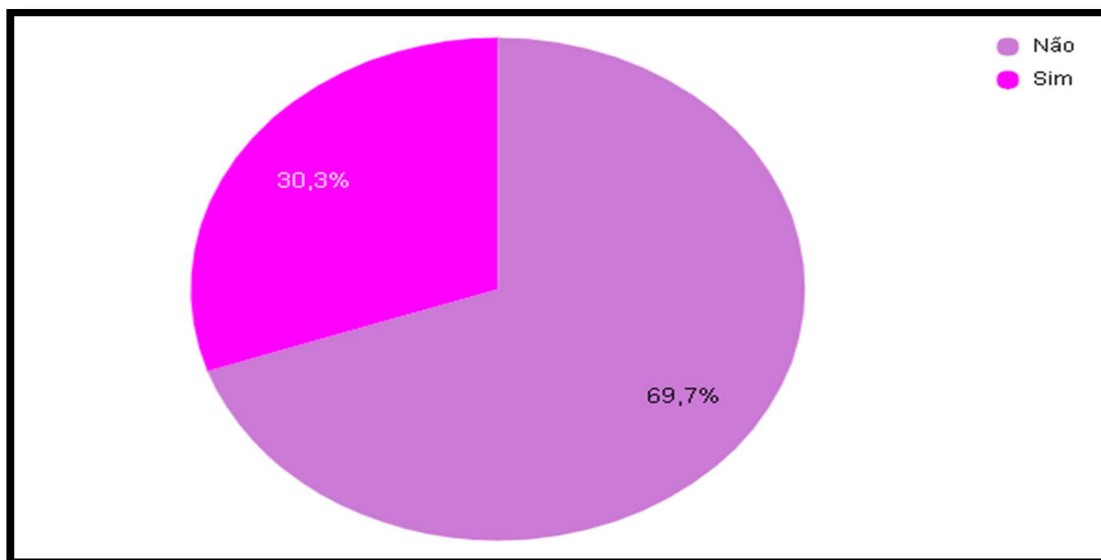


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Conforme a representação no gráfico acima, a maioria respondeu que às vezes leva em consideração o preço, com uma diferença mínima de quem respondeu que o preço é um fator que pode determinar a compra. Diante dessa informação a empresa deverá posicionar-se de modo que seus preços não sejam muito mais altos que os de seus concorrentes, como também investir em atendimento e diferenciais que consigam atrair o consumidor, fazendo com que o cliente seja envolvido pela qualidade dos produtos e serviços prestados e não somente pelo preço.

Outra questão levantada na pesquisa é se o consumidor encontra tudo o que ele procura na hora da compra, visto que nossa região não tem muita inovação nesse ramo de negócios, as respostas foram positivas para as floriculturas:

Gráfico 6 - Dificuldade para encontrar alguma espécie de plantas ou algum serviço prestado nas floriculturas

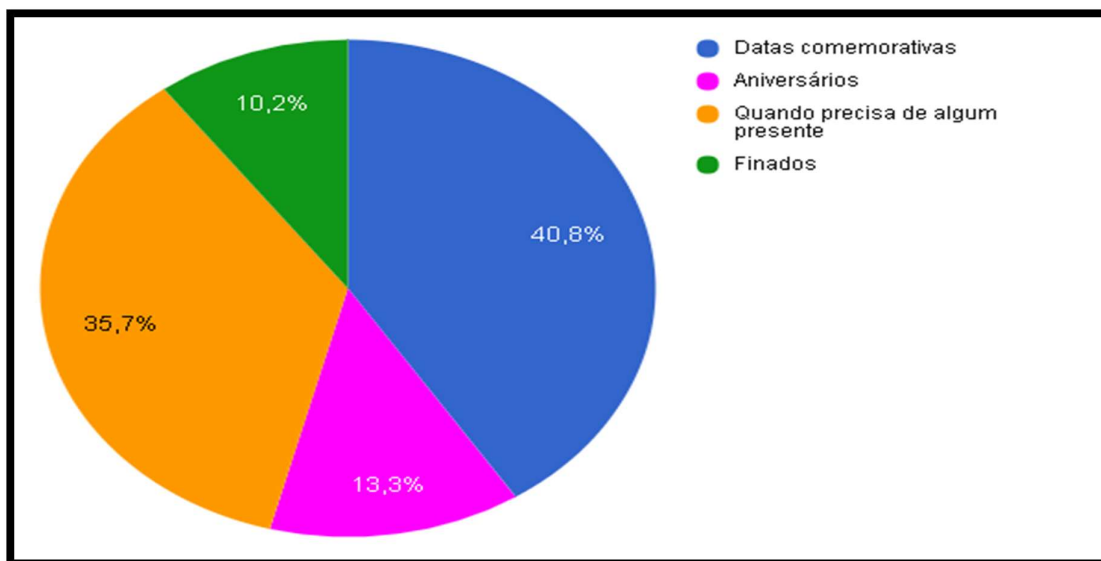


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Como pode ser visto no gráfico acima, a maioria dos entrevistados afirma não possuir dificuldades de encontrar o que buscam nas floriculturas da cidade, porém este gráfico mostra também a necessidade de encontrar um diferencial para o negócio, já que a maioria dos estabelecimentos têm a mesma linha de produtos.

Com esse questionário também foi possível observar com que frequência o consumidor procura uma floricultura ou serviço de jardinagem, visto que o maior fluxo de clientes ocorre em datas comemorativas.

Gráfico 7 - Frequência com que as pessoas procuram uma floricultura

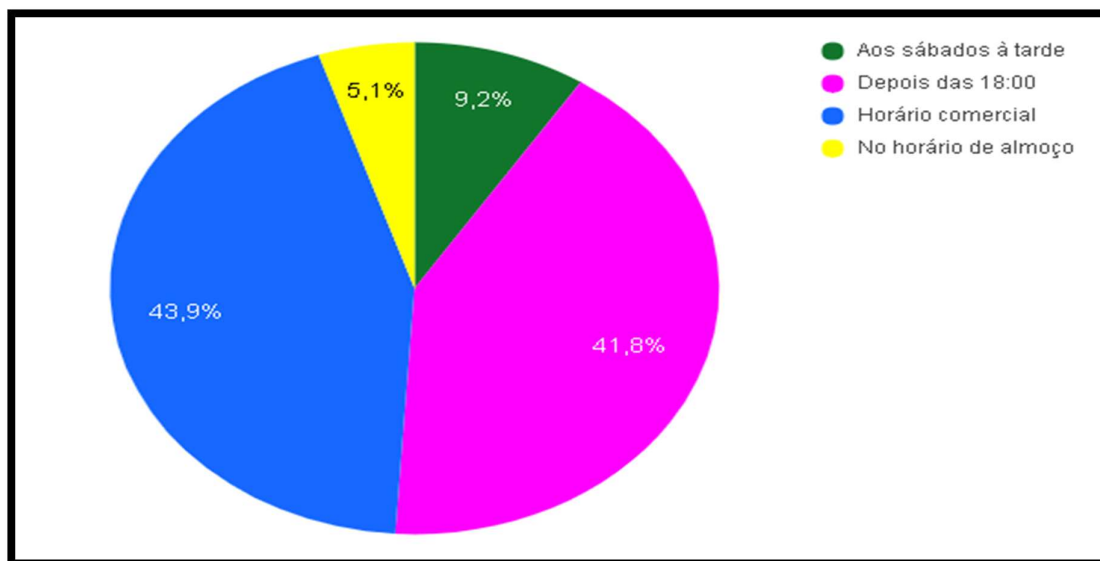


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Como pode-se observar no gráfico acima, a maior procura acontece nas datas comemorativas e quando precisam presentear alguém, um dos principais motivos por esta procura em datas sazonais ocorre porque as flores são produtos delicados e com uma vida útil menor, diante disso uma solução seria oferecer serviço mensal ao consumidor, como uma assinatura de flores por exemplo, onde o cliente poderia estar adquirindo flores semanalmente.

Uma preocupação de quase todas as empresas, é saber se está atendendo seu cliente no horário certo. Para isso, foi desenvolvida uma questão para descobrir que horários os consumidores costumam fazer suas compras.

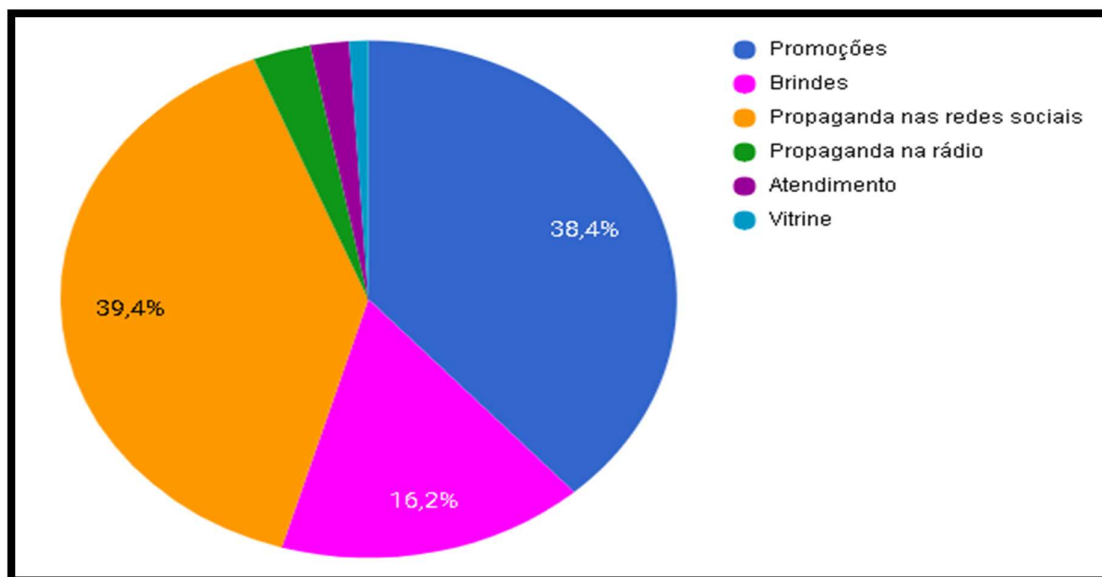
Gráfico 8 - Horário preferido para as compras



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Tendo em vista os resultados obtidos e apresentados no gráfico acima, a maioria das pessoas que utilizam serviços de jardinagem e floricultura costumam frequentar esses locais em horário comercial, ou seja entre as 08:00 horas da manhã e as 18:00 da tarde, diante disso, a empresa está adequada aos horários em que seu público está disposto a comprar, porém, pode-se acrescentar mais trinta minutos diários ao atendimento para que a floricultura consiga atender os 41,8 % de pessoas que compram após as 18:00, aumentando assim a sua possibilidade de venda.

Algo que atualmente preocupa as empresas, é saber quais estratégias de *marketing* estão dando maior resultado, para isso buscou-se identificar quais técnica utilizada pelas empresas chamam maior atenção do cliente, e as respostas foram bem diversificadas.

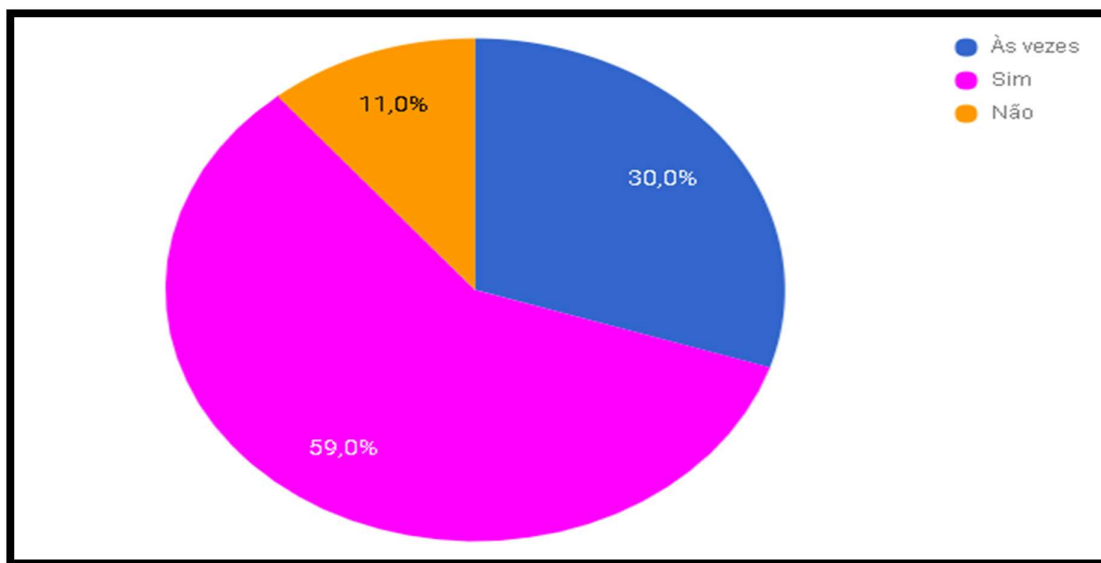
Gráfico 9 - Técnicas de *marketing* eficazes utilizadas pelas empresas

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Como pode-se observar no gráfico acima, os consumidores responderam que o que mais chama atenção é a propaganda em redes sociais, pois com a correria do dia a dia as mídias sociais se tornam um atrativo após um dia de trabalho, fazendo com que o consumidor esqueça as outras mídias como televisão ou rádio. Logo em seguida foi elencado por eles as promoções, que podem ser anunciadas de várias maneiras, mas que sempre chama atenção. Outras duas pessoas levantaram pontos importantes a serem analisados na hora de atrair o cliente, que são atendimento e vitrine, pontos estes que podem ser melhorados para um atendimento eficaz e que satisfaça o cliente.

Com a vida acelerada dos consumidores, é fundamental que as empresas estejam bem localizadas, ou seja, próximo a locais com grande circulação de pessoas, como o centro da cidade, ou próximo a estabelecimentos de grandes fluxos, como as agências bancárias. Diante disso, elaborou-se uma questão para saber se a localização pode de fato impactar nas vendas.

Gráfico 10 - Influência da localização da empresa na hora da comprar



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Pode-se observar depois dos dados levantados que a localização da empresa impacta na hora da decisão de compra dos consumidores, pois 59 %, ou seja, mais do que a metade respondeu que opta pelo ponto de venda mais próximo e de fácil acesso. Sendo assim, a empresa Faby Flores está em local privilegiado, no centro da cidade onde há um grande fluxo de pessoas e próximo a empresas conhecidas e que concentram grande fluxo de pessoas, como a Gambatto Motos Honda, Pittol calçados e a Cooperativa de Crédito SICOOB São Miguel.

Os gráficos anteriormente dispostos, demonstram que os consumidores encontram cada vez mais facilidades para acessar informações sobre os produtos e serviços, ficando assim cada vez mais exigentes na hora da compra. Diante disto, surgem a estes maiores possibilidades de escolha, fazendo com que as empresas sintam a necessidade de se atualizarem constantemente para não perder posição no mercado. Perante estas afirmações, percebe-se a necessidade da empresa Faby Flores buscar constantes melhorias para assim manter-se ativa frente às vendas e negociações.

#### 4.6 PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO

O desenvolvimento de um relacionamento com o cliente por meio de programas de fidelização vem sendo de fundamental importância para as empresas que desejam manter-se no mercado. Segundo Kotler (2008) programas de fidelização definem-se como ferramentas

utilizadas pelas empresas, com o intuito de captar, reter e fidelizar seus clientes, criando um vínculo forte e fazendo com que a organização se diferencie das demais.

Conquistar a fidelização e satisfação do cliente não é uma tarefa fácil levando em conta o cenário atual e competitivo, se destacar e tornar o negócio sólido frente à concorrência é essencial, sendo que, as empresas que buscam superar todas as expectativas de seus clientes, satisfazendo-os continuamente, utilizando meios e ferramentas para torná-los fiéis e, conseqüentemente, gerar um relacionamento duradouro e produtivo com os mesmos, possui bem mais chances de se destacar frente ao mercado.

#### **4.6.1 Segmentação de Mercado**

Buscar atingir diferentes públicos é um erro cometido por muitas empresas e a consequência disso é uma estratégia generalista, com planos de *marketing* pouco específicos e com resultados de vendas insatisfatórios. Para evitar esses impasses, é importante a empresa contar com estratégias sólidas de segmentação, de forma a encontrar quais são os consumidores ideais para determinado produto.

De acordo com Las Casas (2006), existem formas distintas de segmentar um mercado. As principais são: geográfica, demográfica e psicográfica. Na segmentação geográfica, o mercado é dividido por regiões, cidades, municípios, bairros, etc. Na demográfica, os mercados são divididos levando-se em conta gênero, idade, estado civil, profissão, etc. Já a psicográfica, o mercado é dividido de acordo com características de personalidade, estilo de vida, atitudes, entre outras.

Diante das diferentes formas encontradas, cabe às empresas analisar quais tipos podem estar se utilizando para tornar os seus esforços de *marketing* e comunicação mais eficazes, explorando e focando toda a sua atenção para o público-alvo adequado para os negócios da empresa. Pois, ao ter definido o público correto, é possível montar um plano de *marketing* direcionado para ele e fazer um planejamento de comunicação dirigida, ou seja, descobrir como atrair esse público com promoções, benefícios, planos de fidelização específicos, melhorar a qualidade do atendimento, montar estratégias de pós-venda diferenciados e outras ações pontuais.

A Floricultura Faby Flores não faz uso da segmentação de mercado, o que a impossibilita de saber ao certo qual o seu público-alvo, influenciando diretamente no desenvolvimento e na comercialização correta dos produtos e serviços por ela prestado.

Após análise de mercado, percebeu-se que a empresa poderia estar se utilizando das três modalidades de segmentação para obter retornos mais vantajosos.

A primeira delas, a geográfica, pode ser considerada a de maior retorno para a empresa, visto que, nas mediações em que ela está inserida, existe grande deficiência deste produto e serviço, ou seja, grande parte das floriculturas de São Miguel do Oeste localizam-se no centro da cidade, sendo que desenvolvem suas atividades apenas nessas intermediações. A Floricultura Faby Flores poderia estar direcionando suas atividades aos bairros da cidade, sendo que estes são bem extensos, possuem grande potencial e poucos concorrentes direcionam suas estratégias. Outra alternativa seria voltar as atividades para municípios vizinhos a cidade de São Miguel do Oeste, como por exemplo, Descanso, Paraíso, Bandeirantes, entre outros, sendo que são locais carentes deste ramo e serviço.

A floricultura é um setor que trabalha com produtos atraente e de alto poder de encanto, atraindo assim os mais variados públicos. A empresa Faby Flores poderia voltar suas ações para ambos os gêneros feminino e masculino, tendo em vista que a empresa possui uma linha ampla de produtos entre eles, flores, acessórios para jardim, plantas frutíferas e nativas, que atraem os dois nichos. Além de despertar o interesse de diferentes idades, entre eles jovens, adultos e idosos, que buscam nesses produtos opções para presente, artigos decorativos para casa e jardim e também qualidade de vida e bem-estar.

As flores são artigos que possuem características e particularidades únicas. Diante da diversidade em que são encontradas no mercado possuem a capacidade de cativar diferentes públicos. À vista disso, pode-se afirmar que a segmentação psicográfica possui grande potencial frente a este setor, sendo que poderia estar se criando descrições para as flores disponíveis e grupos de consumidores dos quais os aspectos e valores se assemelham com os do produto. Um exemplo disso seria, as rosas, mais em específico as do tipo colombiana, que podem durar mais de uma semana depois de aberta, portanto, é uma boa opção para o cliente que busca maior praticidade na decoração do ambiente, uma vez que não é necessário ficar trocando de rosa com muita frequência.

#### *4.6.1.1 Análise comportamento do consumidor*

Entender o comportamento do consumidor é algo que todas as empresas desejam alcançar. Assim, seria possível aumentar as vendas, bem como o nível de satisfação da clientela. Além de detectar oportunidades e ameaças ao negócio com a possível insatisfação ou recusa dos clientes.

De acordo com o Sebrae (2015) o comportamento do consumidor é “caracterizado pelas atividades mentais e emocionais que ocorrem no momento da seleção, da compra e do uso dos produtos/serviços”.

Para Kotler e Keller (2011, p. 172) a análise do comportamento permite a empresa saber como “as pessoas, grupos e organizações, selecionam, compram, usam e descartam, artigos, serviços, ideias ou experiência para satisfazer suas necessidades e desejos”.

Diante disto, pode-se afirmar que a empresa que conhece o comportamento de seus clientes, consegue atrair e reter os consumidores, agir com mais embasamento para gerenciar suas ações de *marketing* e *merchandising*, além de proporcionar tomada de decisões mais assertivas.

Para auxiliar a empresa a decifrar o comportamento do consumidor, existem alguns fatores que são levados em consideração e que influenciam de forma direta o consumidor na hora da compra. Entre eles podemos citar: fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

Figura 2 - Comportamento do consumidor



Fonte: Kotler (2011, p. 89).

Como pode ser visto, Kotler nos traz em sua obra, *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, os diferentes tipos de comportamento existente e quais as divisões e características que as norteiam. Cada um deles será melhor detalhado nos itens a seguir do presente estudo.

#### 4.6.1.1.1 Fatores Culturais

Os fatores culturais, dizem respeito ao conjunto de tudo aquilo que vivenciamos e molda nossa forma de agir e pensar. Ela é determinada pelo local em que cada pessoa vive, as situações pelas quais ela passa, pelas pessoas que a cercam, entre outras coisas.

Segundo Kotler (2009, p. 162), “os fatores culturais exercem a mais ampla e profunda influência sobre o comportamento do consumidor”. Essa afirmativa se deve ao fato da cultura ser um elemento vital na vida do indivíduo em sociedade.

Os fatores culturais, subdividem-se ainda em subculturas e classes sociais.

De acordo com Kotler e Keller (2011 p. 173) as subculturas “fornecem identificação e socialização mais específicas para seus membros. Entre as subculturas estão a nacionalidade, as religiões, os grupos raciais, e as regiões demográficas”. Sendo necessária a criação de estratégias de *marketing* especializadas, para atendê-las e suprir suas necessidades.

Já as classes sociais, para Kotler e Keller (2011, p. 176), referem-se “a divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, que são hierarquicamente ordenadas e cujos integrantes possuem valores, interesses e comportamentos similares”.

Geralmente essas divisões costumam levar em consideração o status econômico de cada indivíduo, sendo que, este status proporciona acesso a oportunidades e poder de compra de forma diferenciada. Atualmente as representações mais clássicas, dizem respeito às condições financeiras de cada indivíduo, concentrando-se em baixa, média e alta. Sendo que a tendência é que quanto mais baixa a condição financeira, mais restrita vai ser a visão do consumidor quanto ao que é necessário comprar. Em contrapartida a isso, quanto maior a condição de pagamento, novas possibilidades se abrem e mesmo serviços e produtos considerados Premium passam a entrar no radar do consumidor.

A empresa em estudo Faby Flores, recebe interferência direta do fator cultural, pois seus consumidores possuem atitudes e comportamentos que os caracterizam de forma específica. Por se localizar em uma região onde a grande maioria das pessoas possuem o hábito de consumir os produtos comercializados por ela de forma rotineira, grande parte das pessoas acabam tomando como base o que seus “semelhantes” fazem ou compram, por exemplo, se certo consumidor se utilizou dos serviços de jardinagem da empresa e alguém gostou, a tendência é que essa pessoa quando precisar se utilize dos mesmos serviços, influenciando em seu comportamento de compra.

A região em que ela está situada possui um poder aquisitivo considerável, sendo que a grande maioria é composta de assalariados que na hora da compra costumam analisar preço e qualidade, sendo um público facilmente atraído por ofertas vantajosas.

#### 4.6.1.1.2 Fatores Sociais

Os fatores sociais, são aqueles que envolvem grupos de referência, família, papéis e posições sociais, e referem-se às influências que os mesmos exercem sobre o indivíduo.

De acordo com Kotler e Keller (2011, p. 177), os grupos de referência, “influenciam suas atitudes e autoimagem, fazem pressão que podem afetar as escolhas reais de produto e marca”. Um exemplo prático disso seria a influência que as celebridades exercem sobre os indivíduos, pois, atualmente são acompanhadas através dos meios de comunicação, como *tv* e *internet*, e acabam divulgando muitas marcas e produtos, impactando diretamente na formação de opinião do consumidor atual, que buscam por artigos iguais ao utilizado por eles.

A família em termos de proporção, é a que mais influência nas decisões de compra dos consumidores. Para Las Casas (2006), isso se deve ao fato da família ser a responsável por integrar a pessoa a sociedade. Diante disto, a empresa apresenta a necessidade de explorar os benefícios da solução que está oferecendo, de um modo que os familiares da pessoa também sejam atraídos.

Muitas pessoas, participam ao longo de sua vida, de grupos sociais e assumem importantes papéis e posições, fazendo com que elas escolham produtos que representam seu papel e status na sociedade. Criando assim, a necessidade das empresas conhecerem quais hábitos, vínculos e funções circundam no ambiente em que estes consumidores estão envolvidos, para assim entender seus comportamentos.

A empresa Faby Flores, assim como grande maioria das empresas brasileiras, têm o comportamento de seu consumidor influenciado por fatores familiares e midiáticos, ou seja, a família têm grande poder de persuasão na hora da escolha principalmente quando se fala em ornamentação pois é algo que permanece por mais tempo em um local fixo. Em contrapartida as mídias despertam desejo no cliente, tendo em vista que é algo que o consumidor troca mais rapidamente, pois é um desejo momentâneo. Um exemplo disso são os sites que apresentam ideias de decorações, arranjos mostrados em novelas, decorações de festas de famosos dentre outras.

#### 4.6.1.1.3 Fatores Pessoais

As decisões dos compradores, são também influenciados por características pessoais, como idade e ciclo de vida, ocupação desempenhada, condições econômicas, estilo de vida, personalidade e autoconceito, Sendo que cada uma delas, exerce impacto direto sobre suas escolhas na hora da compra, pois representam necessidades e desejos diferentes. Diante disso, entender esses aspectos é fundamental para decifrar o comportamento do consumidor, pois é estimulante e suprimindo estas aspirações a empresa conseguirá fechar as suas vendas.

Durante seu ciclo de vida o consumidor modifica seus interesses e seus gostos, sendo que a cada nova fase muda suas opiniões sobre os produtos. A idade do consumidor tem sido alvo de muitas propagandas de *marketing*, determinando assim produtos para cada segmento, como crianças, adolescentes, mães, pais, avós, pois em cada ciclo existem preferências e características de consumo diferenciadas.

Outro fator relevante é o cargo ocupado por determinada pessoa e sua situação econômica que também influenciam na compra. Dependendo da função desempenhada, o indivíduo irá optar por certo produto, pois o mesmo estará de acordo com sua vontade ou exigências. Já a situação econômica quando significativa e promissora permite o consumo de produtos variados, sem pensar no seu custo. Já em uma situação oposta o consumidor tem que controlar suas compras e escolher produtos necessários ou mais acessíveis.

A personalidade de um indivíduo são traços psicológicos que o acompanham desde seu nascimento, bem como sua autoconfiança, percepção, intuição, que na hora da compra influenciam em relação a análise de uma marca, de suas características, o que impacta diretamente na escolha de um determinado produto ou serviço.

Para Kotler e Keller (2011, p. 181) “a ideia é que as marcas também têm uma personalidade própria e que os consumidores tendem a escolher aquelas cuja personalidade combine com a sua.” Ou seja, buscam identificar em um produto o que ele acredita que seja igual a suas características.

Cada consumidor possui um estilo de vida diferente do outro, e são determinados pelos hábitos de cada indivíduo, como as atividades que pratica, preferências, opiniões, interesses, entre outros. Sendo que cada estilo de vida pode se tornar um segmento e abranger diferentes coisa, sendo necessário ser observado e suprido pelas empresas.

Os consumidores da empresa Faby Flores apresentam perfis diferentes, levando em conta esta consideração pode-se afirmar que a empresa precisa atingir os mais variados públicos, visto que cada cliente exerce uma ocupação diferente, apresentam condições

econômicas diversificadas, estilo de vida e personalidade propriamente definidos. Diante disso é de extrema importância um atendimento individualizado, levando em consideração as necessidades e desejos de cada um.

#### 4.6.1.1.4 Fatores Psicológicos

O comportamento do consumidor é influenciado por fatores psicológicos como a motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes. Esses aspectos proporcionam interação com o ambiente por parte do consumidor e assim influenciam diretamente suas decisões de compra.

Segundo Kotler e Keller (2011), o conjunto desses fatores combinado a determinadas características do consumidor levam a processos de decisões e definição na hora da compra, sendo que, é necessário a organização entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada de estímulo externo e a decisão pela compra.

Cada indivíduo possui necessidades o tempo todo, de acordo com Kotler e Keller (2011 p. 183), “uma necessidade passa a ser um motivo quando alcança determinado nível de intensidade. Um motivo é uma necessidade que suficientemente importante para fazer a pessoa agir”. Diante disso, pode-se dizer que a motivação é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo e para que o processo de compra aconteça com melhor precisão é preciso que o consumidor esteja motivado a comprar ou que a compra lhe traga essa motivação.

Após a pessoa estar motivada, ela está pronta a agir, ou seja, a partir do momento em que uma pessoa motivada age ela é influenciada pela percepção que ela tem da situação. Essa percepção de acordo com Moreira et al (2007, p. 148), diz respeito ao “processo pelo qual o indivíduo seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo do mundo”. Para ela ocorrer necessita de estímulos físicos e das também da compreensão da relação desses estímulos com as necessidades vigentes naquele momento.

As pessoas podem ter diferentes percepções na hora da compra, por isso é necessário a empresa entender e decifrar esta característica, pois cada indivíduo pode perceber a mesma situação de maneiras diferentes.

Outro aspecto dentro dos fatores psicológicos que influenciam o consumidor na hora da compra é a aprendizagem, ou seja, o conhecimento e as experiências do consumidor sobre determinado produto ou serviço, também é fator decisivo no processo de compra. A medida

que o conhecimento aumenta, o consumidor passa a fazer distinções mais apuradas entre as marcas, bem como a partir dessa experiência vivenciadas e adquiridas.

Diante disso, o comportamento do consumidor é influenciado por fatores psicológicos como a motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes. Esses aspectos proporcionam interação com o ambiente por parte do consumidor e assim influenciam diretamente suas decisões de compra.

Segundo Kotler e Keller (2011), o conjunto desses fatores combinado a determinadas características do consumidor levam a processos de decisões e definição na hora da compra, sendo que, é necessário a organização entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada de estímulo externo e a decisão pela compra.

Cada indivíduo possui necessidades o tempo todo, de acordo com Kotler e Keller (2011 p. 183), “uma necessidade passa a ser um motivo quando alcança determinado nível de intensidade. Um motivo é uma necessidade que suficientemente importante para fazer a pessoa agir”. Diante disso, pode-se dizer que a motivação é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo e para que o processo de compra aconteça com melhor precisão é preciso que o consumidor esteja motivado a comprar ou que a compra lhe traga essa motivação.

Após a pessoa estar motivada, ela está pronta a agir, ou seja, a partir do momento em que uma pessoa motivada age ela é influenciada pela percepção que ela tem da situação. Essa percepção de acordo com Moreira et al (2007, p. 148), diz respeito ao “processo pelo qual o indivíduo seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo do mundo”. Para ela ocorrer necessita de estímulos físicos e das também da compreensão da relação desses estímulos com as necessidades vigentes naquele momento.

As pessoas podem ter diferentes percepções na hora da compra, por isso é necessário a empresa entender e decifrar esta característica, pois cada indivíduo pode perceber a mesma situação de maneiras diferentes.

Outro aspecto dentro dos fatores psicológicos que influenciam o consumidor na hora da compra é a aprendizagem, ou seja, o conhecimento e as experiências do consumidor sobre determinado produto ou serviço, também é fator decisivo no processo de compra. A medida que o conhecimento aumenta, o consumidor passa a fazer distinções mais apuradas entre as marcas, bem como a partir destas experiência vivenciadas e adquiridas.

Diante disto, cabe à empresa e seus colaboradores terem total domínio e estarem por dentro das atualizações do ramo, para assim passar segurança na hora da compra e poder ter argumentos necessários para desenrolar a venda.

Por fim, as crenças e atitudes também interferem no comportamento do consumidor na hora da compra. Moreira et al (2007), frisa que esses aspectos influenciam os pensamentos, sentimentos, tendências e ações do consumidor em relação a algum objeto ou ideias propostas”. Sendo imprescindível às empresas entenderem o posicionamento do consumidor diante das escolhas de consumo, para assim ganhar a venda e fidelizá-lo.

Levando em consideração as afirmações acima apresentadas, entende-se que a empresa Faby Flores tem a necessidade de fornecer suporte a seus vendedores para os mesmos entenderem o comportamento do cliente. A empresa carece também de investimentos para cativar o cliente de modo que o mesmo sintá-se atraído e motivado para comprar.

#### **4.6.2 Escolha do posicionamento: amplo, específico ou de valor**

A escolha do posicionamento no mercado é um dos quesitos importantes, visto que este traz benefícios à empresa e possibilita a estabilização da empresa (marca) na mente do cliente.

Segundo Kotler (2006, p. 158), “posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da organização, tendo como finalidade ocupar uma posição diferenciada na escolha de seu público-alvo”. Em termos práticos, o posicionamento pode ser obtido a partir da fórmula: segmentação juntamente com uma diferenciação gera o posicionamento. Para definição do posicionamento e desenvolvimento de uma proposta de valor, as empresas devem basear-se em 3 pilares: os posicionamentos amplo, específico e de valor.

O posicionamento amplo diferencia-se oferecendo um variado *mix* de produtos, concedendo tecnologia aplicada, e ainda possibilitando ao cliente adquirir produtos ou serviços de desempenho confiável a qualquer momento. Este visa especificamente atender de forma imediata e flexível às necessidades individuais do cliente.

Kotler (2006, p. 160) cita que o “*marketing* amplo resume-se em diferenciação”. O autor cita o exemplo da coca-cola a marca é representada nas embalagens do Guaraná, Kwat, Laranja e Fanta. A mesma procura oferecer seus produtos em várias embalagens.

Após definir o posicionamento amplo da empresa, deve-se cogitar o posicionamento específico da marca ou produto desejado, ou seja pensar no real interesse do cliente em consumir seu produto ou serviço. O produto será posicionado no mercado pensando em um público exclusivo.

Kotler (2006, p. 163) define posicionamento específico como “aquele que oferece maior confiabilidade e maior credibilidade ao cliente”.

Este posicionamento surge quando há grupos de clientes com necessidades diferentes, gerando assim uma satisfação maior no mesmo. Alguns círculos de clientes são mais sensíveis ao preço do que outros, visto que estes se submetem a pagar o que a empresa quer, porém os mesmos exigem características diferenciadas dos produtos, suporte, e qualidade.

Por fim, o posicionamento de valor é gerado a partir da relação: benefício gerado pelo preço cobrado. Criar valor a sua marca não é uma tarefa fácil, porém de grande valia. Um exemplo é a *Apple* a empresa desperta o desejo em seus clientes de forma simples, porém estes estão sempre lançando novidades no mercado para manter-se ativo. O posicionamento de valor leva em consideração o *status* que o produto traz para o cliente.

Kotler (2006) define posicionamento de valor como aquele que se solidifica no mercado, tendo em vista que nem um concorrente consegue copiar.

Para isso é de extrema necessidade que a empresa mantenha o foco no produto, e tenha como objetivo estabilizar a marca no mercado tornando-a única e exclusiva.

Após análise, verificou-se que a floricultura em estudo, Faby Flores, se adequaria melhor no posicionamento específico, pois a gestora abordaria um público exclusivo feminino, oferecendo a estas todas as especificações do produto e apresentando ainda todos os benefícios possíveis para a execução da venda.

#### *4.6.2.1 Definição e explicação da marca, logomarca, slogan*

Nos dias atuais é possível obter informações visuais produzidas pelo ser humano em inúmeros locais. Uma identidade visual reúne toda a referência visual que leva a identificar uma empresa ou produto vinculando-os em suas diversas variações. Reúne também as informações visuais como os logotipos, os símbolos, as cores, os tipos, as disposições e os arranjos gráficos que devem sempre se manter dentro de um padrão para estabelecer a consolidação de uma marca e de seu produto.

##### 4.6.2.1.1 Marca

A marca tem papel fundamental na identificação de bens ou serviços, que um vendedor ou empresa deve oferecer e com isso eles também ocasionam sua diferenciação da empresa perante os concorrentes, oferecendo ao consumidor informações de origem do produto como também detalhes do vendedor ou empresa diferenciando os produtos que possam ser semelhantes ou idênticos.

A lealdade à marca é uma medida de ligação entre consumidor e marca, esta mostra a probabilidade existente do consumidor mudar ou não para outra marca se o concorrente fizer mudanças em seu serviço ou produto que podem ser no preço ou nas características do produto. À medida que a lealdade da marca aumenta, os consumidores ficam menos vulneráveis à ação da concorrência. Se os consumidores continuam a comprar a marca mesmo havendo concorrentes com características superiores como preço e conveniência, então existe valor agregado na própria marca e possivelmente no seu símbolo e slogans.

Kotler (2009, p. 63) declara em seu livro *marketing* no século XXI, que “ao se escolher a marca, a mesma deve ser consistente com seu posicionamento de valor.”, ou seja, a marca vai ser um alicerce para que o cliente lembre da empresa, por um fator exclusivo que seria a marca.

O primeiro passo para ter exclusividade na marca é registrá-la. A marca deve ser registrada para garantir ao seu titular o direito de uso exclusivo no território nacional em seu ramo de atividade econômica pelo período de dez anos, a partir da data de concessão. Devendo ser renovada a cada dez anos.

De acordo com o Instituto Nacional da Propriedade Industrial-INPI (2017) a marca pode ser:

- Nominativa: ou seja, é aquela formada por palavras, e combinações de letras e números;
- Figurativa: é constituída por desenho, imagem, ideograma, forma fantasiosa ou figurativa de letra ou algarismo, e palavras compostas por letras de alfabetos como hebraico, cirílico, árabe, etc.;
- Mista: combina imagem e palavra;
- Tridimensional: pode ser considerada marca tridimensional a forma de um produto, quando é capaz de distingui-lo de outros produtos semelhantes.

O segundo passo para possivelmente registrar a marca é efetivar uma busca para certificar-se que a marca não é utilizada por outras empresas, mesmo não sendo obrigatória, a busca é um importante indicativo para decidir se você entra com o pedido ou não. A busca também é uma importante ferramenta de pesquisa e monitoramento, disponível gratuitamente para todos os interessados.

Figura 3 - Pesquisa no site do INPI

The screenshot shows the INPI website interface. At the top, there is a navigation bar with the Brazilian flag and the text 'BRASIL', followed by 'Acesso à informação', 'Participe', 'Serviços', 'Legislação', and 'Canais'. Below this is the header for 'Instituto Nacional da Propriedade Industrial' and 'Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior'. The main content area displays the search results for 'Faby flores', indicating that no results were found. It includes a warning message and contact information for the INPI office in Rio de Janeiro. The logo for 'Fale conosco' is visible in the bottom right corner.

Fonte: Site INPI (2017).

Acima verifica-se que no site do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, não consta registro com o nome Faby Flores, visto que se hoje a proprietária quisesse solidificar a marca seria exclusiva dela.

O terceiro passo para registrar a marca é o pagamento de taxas ao INPI, visto que a primeira delas para é para o pedido em si. Cada serviço tem suas taxas específicas.

É importante ressaltar que todas as taxas são pagas por Guia de Recolhimento da União (GRU), emitida no Portal do INPI. O Instituto não envia boletos para os usuários, a forma utilizada para oferecer os serviços é através de contato telefônico.

O quarto passo para registro é iniciar o pedido, tendo em vista que começa-se o processo após o pagamento da GRU.

Cada serviço tem seus requisitos e documentos necessários. Pode-se fazer o pedido por meio eletrônico (caso de marca, patente e desenho industrial) ou em papel, na sede do INPI no Rio de Janeiro ou na representação do Instituto em seu estado, ou ainda, fazer o encaminhamento do pedido por via postal, em envelope A4, com aviso de recebimento.

O quinto e último passo para registro da marca é o acompanhamento, haja vista que o processo passará por diferentes etapas, que poderão exigir do usuário o envio de novos documentos.

Para não perder os prazos, é importante acompanhar o andamento do pedido por algumas das ferramentas que o INPI disponibiliza para consulta como:

- Revista da Propriedade Industrial (RPI), publicada às terças-feiras;
- Acesso ao sistema de busca (Este é um serviço adicional prestado pelo INPI e não substitui a consulta à RPI).

A empresa Faby Flores no momento atual não possui marca registrada. Através do andamento do estudo em questão viu-se que no cenário atual da empresa a marca não apresentaria viabilidade de registro, sendo que há outras melhorias de extrema urgência a serem aperfeiçoadas, visto que estas estão explanadas no decorrer do trabalho.

#### 4.6.2.1.2 Logomarca

Uma logomarca pode ser apresentada por representações gráficas, de um nome ou marca de uma empresa, tendo em vista que está determina sua identidade visual e como consequência simplifica seu reconhecimento.

No contexto empresarial é muito importante que uma empresa seja representada por um símbolo significativo que transmita a essência da organização. A mesma deve ser de fácil memorização, e deve apresentar a capacidade de despertar sentimento nas pessoas.

A logomarca apresenta uma definição mais ampla a marca em questão, identificando e definindo a mesma perante o tempo e o espaço. Marcada pela sua cor, grafismo e forma, a logomarca pretende estabelecer o posicionamento de uma marca ou empresa no mercado ou na mente do seu público.

Na criação das logomarcas são levadas em consideração as cores que despertam diferentes sensações nas pessoas, são elencadas cuidadosamente pois cada cor têm um significado diferente. Levando em consideração a importância das cores na criação da logomarca, o blogueiro Mota (2017) apresenta alguns conceitos sobre as cores:

- Amarelo: estimulante para a mente. Relaciona-se com a lógica, mas também é brincalhão e ajuda na tomada de decisão;
- Verde: equilíbrio, segurança, riqueza e crescimento. É associado a natureza, meio ambiente, compaixão e carinho. Sugere equilíbrio emocional e harmonia;
- Preto: está associado à força e solidariedade, dando um toque sofisticado e proporcionando maior confiabilidade;
- Branco: seguro, e conservador.
- Rosa: carinho. Cor tranquilizante, adequada para empresas com mercado feminino.

Atualmente a empresa Faby Flores possui uma logomarca pouco atrativa, que não provoca os sentidos do cliente. Diante disso as acadêmicas do curso de gestão comercial

efetuaram a elaboração de uma logomarca inovadora, visando um melhor desempenho da empresa.

Figura 4 - Atual logomarca da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A atual logomarca da empresa apresenta-se apagada, pouco chamativa e atraente, visto que a mesma é pouco elaborada e as cores não condizem com a energia do ambiente.

Figura 5 - Logomarca elaborada pelas acadêmicas do curso de Gestão Comercial



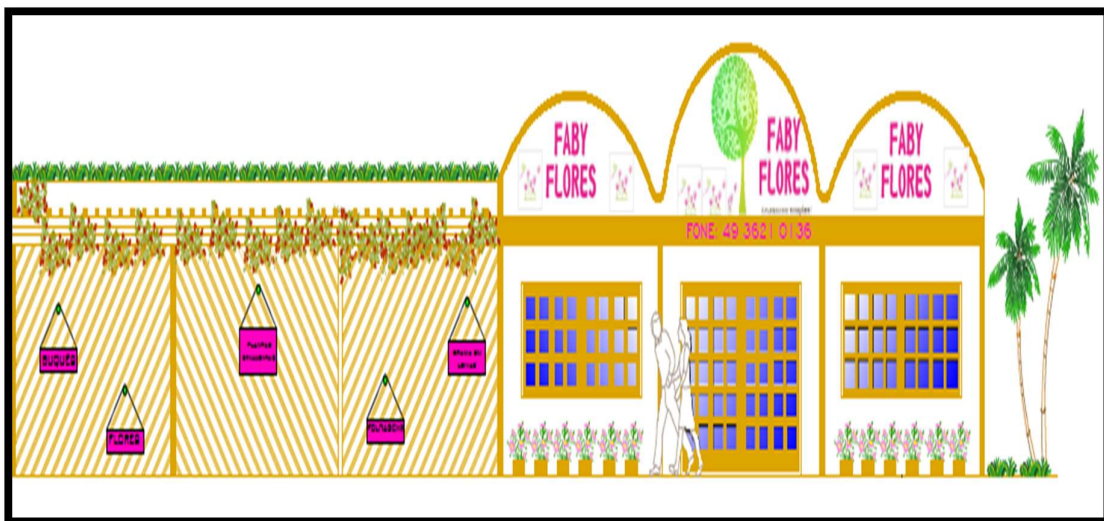
Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

A logomarca acima foi elaborada pelas acadêmicas do curso de Gestão Comercial, tendo em vista que foi minuciosamente pensada, para dar relevância aos detalhes que a mesma apresenta.

O desenho da logomarca é representado pela árvore e flores, sendo que estas condizem com o ramo que a empresa atua. Para complementar a logomarca foram utilizadas cores que definem a empresa, predominando as cores rosa e verde. O rosa elencou-se a partir de motivos relevantes como: delicadeza, carinho, e clientes em sua maioria do sexo feminino, e o verde por representar a parte das árvores, sendo estas o carro chefe em vendas na floricultura.

A partir da criação da nova logomarca as acadêmicas do curso criaram uma nova opção de fachada para a empresa adotar em um primeiro momento, levando em consideração que a fachada atual está apagada não despertando assim a atenção do cliente.

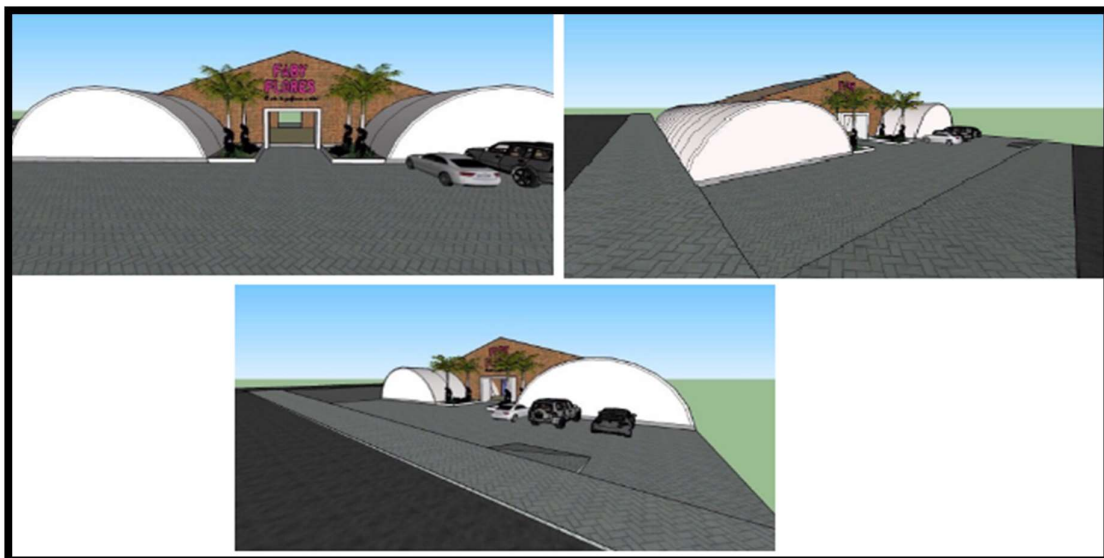
Figura 6 - Fachada com a nova logomarca



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Para um momento futuro, foi elaborado um ambiente diferenciado para a floricultura.

Figura 7 - Ambiente da floricultura revitalizado



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

As imagens acima representam as possíveis mudanças de ambiente em um momento futuro, levando em consideração a implantação de estufas para ressaltar a sustentabilidade, e gerando assim um ambiente propício para o cultivo de flores e plantas ornamentais. Levou-se

em consideração também a criação de um estacionamento exclusivo para clientes para maior conforto dos mesmos.

A logomarca possui papel imprescindível na empresa, tendo em vista que quando bem elaborada e consolidada torna-se inconfundível, ou seja, se usarmos outras cores ou formas na logomarca acima apresentada não identificaria a empresa em questão. Segue exemplo abaixo de formas que não identificariam a marca Faby Flores.

Figura 8 - Logomarca incorreta 1



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Figura 9 - Logomarca incorreta 2



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A primeira logomarca apresenta-se incorreta pois à distorção na imagem apresenta o fundo rosa ao invés do branco que é uma das principais características da logomarca.

Já a segunda imagem apresenta total alteração de cores o que foge totalmente da ideia principal da logomarca que é trazer a alegria, o carisma e a feminilidade a empresa.

Diante dos apontamentos sobre a marca podemos perceber que a mesma exerce papel fundamental de diferenciar um produto ou serviço dos demais, através de um pré-conceito que é criado na mente do consumidor.

A marca faz com que o cliente aumente sua confiança na empresa. Marcas fortes e bem elaboradas fazem com que os clientes visualizem e entendam melhor o serviço que a empresa oferece. Pode-se levar em consideração que a marca na maioria das vezes pode ser um alicerce decisivo na hora da compra de um produto ou serviço.

#### 4.6.2.1.3 Slogan

*Slogan* define-se como uma ferramenta de *marketing* que tem como objetivo atrair e prender os consumidores para determinada empresa ou produto. O *slogan* é uma espécie de identidade da marca, uma frase-chave, que tem como objetivo anunciar um “lema” ou princípio defendido pela empresa.

Diante disso, Keller e Machado (2006, p. 109) definem *slogan* como sendo “frases curtas que comunicam informações descritivas e persuasivas sobre a marca”.

Um *slogan* bem elaborado deve ser curto e direto, sendo que o mesmo é voltado ao que se quer destacar. Existem vários meios e ferramentas que podem ser de extrema importância na elaboração de um *slogan*, como por exemplo: criar uma frase que seja facilmente lembrada, frases curtas e dinâmicas que ressaltam a qualidade da marca ou produto e utilizar-se de palavras fáceis de serem absorvidas.

Um fator determinante para o sucesso do *slogan* é a capacidade dele ser aceito pelo público de forma que este se torne reconhecido, e seja facilmente gravado pelas pessoas, tornando-se algo fácil de ser lembrado.

A empresa Faby Flores não possui um *slogan* definido. Tendo isso em vista, juntamente com a marca as acadêmicas do curso de Gestão Comercial criaram um *slogan* para que a empresa seja facilmente lembrada pelos clientes quando pronunciado o *slogan*.

Figura 10 - Logomarca e *Slogan* da empresa Faby Flores



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A imagem acima ilustra o slogan criado pelas acadêmicas, tendo como principal intuito passar a ideia de despertar as emoções dos clientes e futuros clientes, tendo em vista que é uma frase curta porém com amplo significado.

#### 4.6.2.2 *Gestão da imagem de marca*

A junção de características tangíveis e intangíveis, unidas a uma identidade é designada marca. Kotler (2009 p. 384) executa uma abordagem de marca e a define como “nome associado um ou mais itens da linha de produtos que é usado para identificar a fonte ou caráter do (s) item (ns)”. A marca pode ser discernida como um sistema que se une para transferir serviços ou oferecer produtos a consumidores específicos.

O planejamento inicial da construção gráfica da marca reúne inúmeras esferas, sendo que se inicia em pesquisa de mercado e identificação da fonte, psicologia do consumidor e

adequação do ícone ao bem ou serviço oferecido, todos estes fatores elaboram a identidade visual da marca, que pode ser identificado como logotipo, representação esta que tem grande relevância na diferenciação entre uma marca e outra.

Entretanto, todas estas informações são apenas uma pequena parte do complexo conjunto de dados necessários, visto que para compreender o conceito geral o *Branding* é necessário compreender todos os aspectos de comunicação.

Diante disso, Kotler (2009) define *Branding* como sendo:

Modelo de composto de *marketing* flexível focado em bens de consumo embalados, cujos elementos são um fabricante, concorrentes, varejistas, consumidores e o ambiente geral. O modelo contém submodelos para propaganda, preço e concorrência. Ele é calibrado com um toque criativo de julgamento, análise histórica, rastreamento, experiência de campo e controle adaptativo. (KOTLER, 2009, p. 127).

Ou seja, o *Branding* é uma prática que consiste, basicamente, em se utilizar da gestão de todas as áreas da empresa para influenciar positivamente a relação entre a própria empresa e seus públicos e, conseqüentemente, gerar mais lucro.

Percebe-se assim a importância do *Branding* para a empresa visto que este pode ser aplicado das mais diversas formas. Um ponto fundamental dentro da empresa é aquele em que o gestor deve saber quais funcionários são os principais defensores da sua marca, estas deverão ser as primeiras pessoas a ter contato direto com os produtos ou serviços da empresa, ou seja, os colaboradores diretos.

Dentro da empresa é essencial que o gestor tenha visão ampla perante a marca, observando se a mesma está bem conhecida, reconhecida e absorvida. Tendo isso definido, Content (2016), menciona em seu artigo que o mesmo poderá observar os seguintes pontos para realizar a identificação:

- Conhecimento: o conhecimento diz respeito ao quanto as pessoas entendem os valores e objetivos da sua marca.
- Proteção: refere-se ao quanto ela está protegida, seja ela das mais diversas maneiras.
- Comprometimento: é relativo ao quanto a empresa se compromete com o que a marca defende.
- Capacidade de adaptação: remete-se ao quanto a marca está alinhada ao mercado.

Levando em consideração fatores externos, isto é a percepção das pessoas acerca da marca, Content (2016) lista alguns princípios fundamentais e decisivos para o trabalho do *Branding*:

- **Consistência:** a marca da empresa precisa atender as expectativas do cliente que há vê;
- **Entendimento:** o público precisa entender a imagem que você quer passar perante o mercado;
- **Presença:** está necessita estar presente em nos locais certos, nos momentos certos e nas situações certas;
- **Diferenciação:** o consumidor precisa distinguir claramente a marca da empresa perante a concorrência;
- **Autenticidade:** é de extrema importância que a marca da empresa obtenha valores claros e precisos;
- **Relevância:** a marca quando criada deve ser bem elaborada a ponto de causar a necessidade das pessoas, despertando o desejo de adquiri-la.

Pode-se afirmar que a marca não é forte o suficiente sem a construção de pilares que há integram, cujos aspectos são primordiais para definir uma boa colocação no segmento de atuação e no mercado em geral.

A gestão da marca ou *Branding* têm como principal função despertar sensações e criar conexões conscientes e inconscientes nos seus consumidores, sendo que estes serão cruciais na hora da escolha e no momento da decisão final da compra do produto ou serviço.

#### **4.6.3 Ações de comunicação**

A comunicação é um fator decisivo para a imagem que as empresas têm ou querem alcançar no mercado. A forma como as empresas expõem os seus produtos ou serviços, com o objetivo de conquistar novos clientes, designa-se de estratégias de comunicação.

É essencial ter uma estratégia de comunicação eficaz e adequada à realidade de cada empresa, pois estas são os conjuntos de decisões integradas que permitem à empresa atingir os objetivos esperados, bem como os meios a implementar para os concretizar e conquistar o sucesso.

Ações integradas de comunicação ampliam a possibilidade de interação com o consumidor.

A comunicação é um elemento extremamente importante para a imagem que as empresas têm atualmente ou querem alcançar futuramente perante o mercado. A maneira como as empresas apresentam seus produtos ou serviços, com objetivo de conquistar novos clientes, pode ser designada estratégia de comunicação.

O composto de comunicação em *marketing* segundo Kotler (2009, p. 526), “consiste em cinco importantes modos de comunicação sendo eles: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, venda pessoal e *marketing* direto”.

A propaganda pode ser estabelecida como um meio de “manipulação” planejada da comunicação visando através da convicção, alterar comportamentos do consumidor em benefício do anunciante que se utiliza da mesma.

Kotler (2009, p. 526) define propaganda como: “qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de ideias ou serviços por um patrocinador identificado”.

Alguns exemplos de propaganda são: anúncios impressos, de rádio e televisão, encartes em embalagens, catálogos, folhetos, símbolos e logos.

A propaganda deve ser bem planejada visando alguns objetivos, entre eles: determinar o público-alvo certo a ser atingido pela propaganda; desenvolver uma mensagem baseada numa avaliação do meio ambiente e dos critérios de julgamento usados pelo público-alvo para avaliar o produto; desenvolver estímulos sensoriais, tais como visualizações, palavras e música, para transmitir as informações da mensagem de uma forma criativa; colocar a propaganda em mídias que atinjam o mercado-alvo e medir a efetividade dos esforços de propaganda.

A promoção de venda, é uma ferramenta que está ao alcance de qualquer empresa, independente do ramo de atividade, porte ou localização geográfica, pois na maioria das vezes não envolve grandes investimentos.

Para elevar o nível de vendas, a promoção deve gerar ao consumidor no mínimo um benefício concreto, aguçando seus sentidos naquele momento. Diante disso, percebe-se que não se deve prolongar uma promoção por muito tempo, pois o benefício adicional pode integrar-se ao produto ou serviço, reduzindo assim o impacto e resultados da ação promocional.

Kotler (2009 p. 526) define promoção de vendas como: “incentivos a curto prazo para encorajar a experimentação ou compra de um produto ou serviço”.

As promoções podem ser incorporadas em: brindes, amostras grátis, cuponagem, feiras, sorteios, descontos, dentre outros.

É de extrema importância se atentar a alguns fatores para que não ocorra erros no momento da promoção, visto que estes podem prejudicar qualquer ação promocional. Podemos citar alguns cuidados a serem tomados como: excesso de exigências para participação, mecânica complicada (mal explicada), benefício pouco atraente, duração prolongada, descontos excessivamente inferiores, sorteios pouco confiáveis, falta de inovação ou criatividade na promoção, brinde ruim ou de má qualidade, ausência de meios para o consumidor tirar dúvidas,

desembolso muito alto, dificuldade em encontrar o brinde (causando demora) e prêmio em desacordo com o prometido.

Para que haja sucesso em uma ação promocional, não é necessário grande investimento, é indispensável planejamento adequado, vigência da campanha, disponibilidade de produtos (produto vendido, e brindes se for o caso), analisar a mídia a ser utilizada para atingir o público interessado e como ponto principal conhecer o público-alvo. Visto que é de extrema necessidade conhecer bem os clientes e a forma como estes se comportam, além da cultura da região onde a empresa está localizada e não esquecendo de ofertar treinamento para a equipe para que conheça todo o processo da promoção, bem como esteja preparada para oferecer a excelência em atendimento.

As relações públicas e as publicidades, se utilizam das ferramentas do *marketing* de massa, e do relacionamento interpessoal, selecionando pessoas influentes perante a sociedade que ajudam na formação de opinião. Diante disso, pode-se afirmar que a principal finalidade destas pessoas é intervir positivamente em favor de um produto ou serviço da organização.

Diante deste contexto, pode-se afirmar que o principal objetivo de criar relações públicas, é criar expectativas nos mais diversos públicos com que a organização se relaciona. Porém, descarta-se a hipótese que as relações públicas têm intuito de controlar o público, o principal objetivo é ajudar a empresa a se comunicar com ele.

Já publicidade possui um caráter na grande maioria das vezes comercial, isto é, destinado a vendas, e as relações públicas possuem um caráter mais informativo procurando repassar informações sem cunho comercial. Manter a opinião pública favorável aos conceitos da empresa também é um importante papel das relações públicas que devem intervir em situações polêmicas ou escândalos que envolvem o nome da organização.

Kotler (2009, p. 526), conceitua Relações Públicas e publicidade como sendo uma “variedade de programas preparados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos individuais”.

As Relações Públicas e a publicidade podem ser aplicadas das seguintes maneiras: doações a instituições de caridade, patrocínios, relações com a comunidade, participação em eventos, revistas da empresa.

As mesmas têm como objetivo essencial à manutenção do relacionamento com os mais diversos públicos que rodeiam a empresa, sendo que a principal finalidade é desenvolver uma imagem positiva. Esta é uma das atividades que vem ganhando destaque dentre as outras dentro das organizações, devido a crescente preocupação da sociedade com questões sociais e pelo desgaste da propaganda na mídia.

A venda pessoal é aquela que têm como objetivo persuadir o cliente. Seu principal objetivo é convencer o cliente que o produto oferecido é uma necessidade levando-o ao ato da compra.

Com a evolução da tecnologia houve alterações do conceito venda pessoal, pois a tecnologia quebrou a barreira da presença física, levando os consumidores a se utilizarem mais dos métodos tecnológicos devido a praticidade e ao pouco tempo disponibilizado no dia-a-dia.

Kotler (2009, p. 526) caracteriza a venda pessoal como “interação face a face com um ou mais compradores potenciais com o propósito de fazer apresentações de vendas, responder dúvidas e tirar pedidos”.

Diante da afirmação do referido autor, percebe-se que a venda face a face permite que o vendedor se bem preparado, apresente o produto ao cliente podendo assim criar a necessidade de compra no comprador.

Como qualquer forma de comunicação, a venda pessoal tem vantagens e desvantagens. Por existir a interação pessoal apresenta a vantagem de permitir a personalização da mensagem, proporcionar *feedback* imediato e o mínimo de desvio da atenção do cliente. Além disso, os vendedores auxiliam na pesquisa de *marketing* uma vez que coletam informações dos clientes e podem ser os primeiros da empresa, a saber, sobre as estratégias e inovações dos concorrentes. Porém apresenta a desvantagem de depender quase que exclusivamente da habilidade do vendedor, gerando assim custo para manutenção da equipe de vendas.

Nos dias atuais os profissionais de *marketing*, constroem relacionamentos duradouros com os clientes, como consequência de envios de cartões de aniversário, pequenos brindes e e-mail fazendo com que o cliente sintam-se lembrado. O *marketing* direto é a utilização de canais diretos ao consumidor para obter e entregar bens e serviços aos clientes sem utilização de intermediários.

Kotler (2009, p. 526) define *marketing* direto como o “uso de correio, telefone, *fax*, *e-mail*, e outras ferramentas de contato impessoal para comunicar e solicitar resposta direta de consumidores ativos e potenciais”.

Os profissionais de *marketing* direto podem usar uma série de canais para atingir individualmente os consumidores potenciais e os clientes, por meio de mala direta, *marketing* por catálogo, *telemarketing*, *TV*, *sites* e dispositivos móveis. De modo geral, eles buscam uma resposta mensurável, normalmente um pedido de cliente, por meio do *marketing* de pedido direto. O *marketing* direto tem se revelado o caminho preferencial de diversos consumidores.

Diante de todas as técnicas acima apresentadas, viu-se a necessidade da Floricultura Faby Flores investir em canais de comunicação para fazer a mensagem chegar aos seus clientes.

Perante todas as possibilidades analisadas, as que propiciam o maior retorno a empresa, são as divulgações em rádio, *Facebook*, e *Whatsapp*.

O rádio seria utilizado no horário do meio dia, sendo este o momento que as donas de casa (principais interessadas) estão ouvindo o rádio, podendo assim despertar o interesse das mesmas.

Já as mídias sociais, *Facebook* e *Whatsapp*, seriam utilizados para efetuar divulgação de promoções e novidades que chegam constantemente na floricultura, sendo que no *Facebook* em especial seriam impulsionadas as publicações que se julgarem importantes, atingindo assim o público alvo definido pela empresa.

#### 4.6.3.1 Definição de estratégias para fidelização

Nos dias atuais, a maior tendência do *marketing* é a construção de um relacionamento sólido com o cliente através da fidelização, tendo em vista que esta convivência começa pelo vendedor visto que ele é o instrumento mais valioso no primeiro momento, pois o mesmo irá realizar o primeiro contato com o consumidor. Se o colaborador surpreender e encantar o cliente superando as suas expectativas, o primeiro passo para a fidelização está em andamento.

A fidelização consiste em manter uma relação comercial intensa e duradoura com o cliente, visto que esta ligação é possível conquistar com a capacidade de satisfação de suas necessidades, ou seja, a satisfação plena com produtos e serviços ofertados sendo estes vantajosos para ambas as partes.

Kotler (2009, p. 529) define satisfação como o “sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto, ou serviço em relação às expectativas das pessoas”.

A mesma consiste em uma relação muito forte entre a empresa e o cliente. A organização necessita sentir que está fazendo o melhor para os seus clientes e estes têm que perceber que são suas primeiras preocupações.

Fidelizar clientes é medir, gerenciar, e criar valor ao produto. A empresa deve tornar a fidelização parte integrante da missão da empresa, oferecendo a seus clientes valor superior a outros produtos, ou seja, transformar clientes satisfeitos em clientes fiéis. Medir a fidelização faz-se necessário, como também o impacto dos sistemas de gestão do relacionamento com clientes na fidelização. É mais fácil e barato manter do que conquistar novos clientes.

Efetuar a fidelização do cliente é a melhor maneira de manter uma boa participação no mercado e obter lucros cada vez maiores. Para uma organização garantir seu espaço frente aos

concorrentes, é essencial ter uma carteira de clientes ativa, ou seja, clientes fiéis. Estes clientes não consomem apenas produtos e serviços da marca com alta frequência, mas também exercem o importante papel de defender e promover a empresa.

Fidelização é uma ótima ferramenta de retenção de clientes e sucessivamente obter retorno financeiro, além de efetuar a aproximação do cliente à empresa. Para adotar um programa de fidelização, o primeiro passo a ser dado é realizar a gestão de atendimento. Este é o primeiro conceito para alcançar a fidelização do cliente. Um bom atendimento auxilia no ganho da simpatia e confiança do comprador, e viabiliza o caminho para a fidelização deste cliente. Souki (2006, p. 21) afirma que “as pessoas quando fazem suas compras, querem ser “mimadas” pelos vendedores. Dessa forma, a empresa deve estar atenta ao treinamento do vendedor para garantir atendimento eficiente, orientando o consumidor da melhor forma possível.”

Os vendedores devem ser muito bem treinados para atender de forma excepcional os clientes. Além do treinamento de funcionários existem inúmeras outras bases para prestação de um atendimento de excelência, podendo assim gerar a fidelização do cliente. Entre eles podemos citar, o *mix* de produtos, pós venda e promoção.

O *mix* de produtos pode ser definido basicamente como uma variedade de itens que uma empresa disponibiliza no mercado para atingir diferentes clientes ou dominar uma fatia maior do seu segmento. Tendo em vista que quanto mais diversidade a empresa oferecer, maiores são as chances de a empresa atingir nichos diferentes de mercado ou dominar uma fatia maior de um determinado nicho.

Em determinadas situações, as vendas ocorrem por impulso, ou seja, o consumidor, sente desejo pelo produto e realiza a compra independentemente da necessidade ou não do produto. O *mix* de produtos variado contribui diretamente para a criação de necessidade do cliente.

O *mix* de produtos deve suprir a necessidade do estabelecimento para criar desejo no cliente, fidelizá-lo e aumentar a lucratividade. Porém, deve-se redobrar a atenção para não haver um *mix* excessivo de produtos, pois corre-se o risco de não gerir bem os estoques e ter muitos produtos que causem prejuízos à empresa.

Após análise do *mix* de produtos da empresa Faby Flores, verificou-se que a mesma possui pouca variedade de cada item disponível no PDV. Atualmente os produtos vendidos pela floricultura são adquiridos na loja, sendo que os fornecedores fazem visitas semanais, quinzenais ou mensais, limitando assim, a diversidade de produtos a disposição da gestora.

Diante disso, viu-se a necessidade da mesma buscar variedades de plantas e flores mediante novos fornecedores, para assim oferecer opções diversificadas ao cliente.

Com o mercado cada vez mais competitivo, ter um bom relacionamento com o cliente é de grande valia para a aquisição de novos clientes. Muitas empresas podem vender produtos similares em qualidade e preço, no entanto, poucas conseguem dar a garantia de uma boa experiência para o cliente. E é neste aspecto que o *marketing* boca-a-boca contribui garantindo a satisfação do seu cliente e uma experiência de compra prazerosa aos olhos do cliente.

Um cliente satisfeito com o atendimento de pós-venda irá compartilhar (com amigos, família, colegas) a boa experiência que obteve na hora da compra. O contrário também é válido, caso a experiência não tenha sido positiva, certamente tentará convencer seus contatos a não fazerem negócios, passando uma imagem negativa da empresa.

Além de lucro e *marketing*, um bom relacionamento no pós-venda ajuda a mapear o grau de satisfação do cliente, tendo como objetivo saber se as vendas estão atingindo as metas da empresa, se há problemas, e quais são as falhas ao longo do processo, podendo ser um processo interno, (falta de informação, qualidade do serviço prestado) ou externo (problemas de logística, fornecedores de baixa qualidade, entre outras).

Sabendo da importância em se aplicar o pós venda na Floricultura Faby Flores, traçou-se objetivos para a empresa colocar em prática no seu dia-a-dia. A principal seria a captação de dados do cliente no momento da venda para assim obter todas as informações necessárias para posteriormente efetuar ligações no dia do aniversário, pesquisas de satisfação após prestação de serviços de jardinagem, mensagens via *Whatsapp* demonstrando as novidades disponíveis na loja, dentre outras ações que podem ser planejadas e implementadas com o passar do tempo, buscando assim fidelizar a clientela.

A promoção é um grande atrativo para uma empresa podendo ser ela de qualquer ramo, estas costumam movimentar o estabelecimento e fazer dinheiro circular. Diante disso, percebe-se a oportunidade de atrair novos clientes e também fazer com que os clientes fiéis voltem a empresa.

As ações promocionais ocasionam vários fatores como: aumento do volume de vendas e faturamento, participação de mercado, reconhecimento da marca, além de ser muito útil para desobstruir estoques, e ainda ocasiona aceleração nas vendas de produtos que apresentam curto prazo de validade.

Algumas ferramentas de promoção de vendas que podem ser utilizadas são: cupons pontuações para trocar por prêmios, descontos, brindes, dentre outros. Condições especiais devem ser planejadas pensando em cada detalhe pois cada um destes é fundamental no

momento da execução para que não haja prejuízos. O primeiro passo de uma promoção de vendas bem elaborada é definir o público-alvo que a empresa almeja alcançar.

Após analisado o público alvo da empresa Faby Flores pode-se afirmar que sua grande maioria é do gênero feminino, em consequência disso as ações promocionais serão voltadas a este grupo em especial.

Dentre as ações promocionais elaboradas, encontram-se o clube de prêmios da floricultura e a assinatura de flores.

O clube de prêmios tem como finalidade acumular pontos após as compras para serem retiradas em brindes. Entre os brindes encontram-se canecas, copos, sacolas de supermercado, almofadas e toalhas lavabo, todos personalizados com a logomarca da empresa, sendo que a cada real (R\$ 1,00) gasto na floricultura, o cliente acumula um ponto para ser retirado em brinde, visto que os pontos serão calculados no sistema.

Tabela 2 - Pontuação necessária e respectivos brindes

PONTUAÇÃO	BRINDES
150	Sacola de supermercado
150	Copos
250	Toalhas de Lavabo
350	Canecas
500	Almofadas

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Figura 11 - Brindes elaborados para os clientes



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Na tabela acima, segue a pontuação necessária a ser acumulada para retirar os brindes disponibilizados pela empresa, por exemplo, a cada 150 pontos o cliente poderá optar por uma sacola personalizada ou copo exclusivo, e assim sucessivamente com as demais pontuações. Os pontos poderão ser acumulativos, ficando a critério do cliente, tendo em vista que a promoção é por tempo indeterminado. Acima encontram-se também as ilustrações dos brindes que serão oferecidos na empresa.

A assinatura de flores consiste em um serviço que realiza entrega de arranjos de flores em residências ou empresas. Toda semana são escolhidas pelas floristas um variado *mix* de flores. A empresa contaria com três modalidades de arranjos sendo eles:

Tabela 3 - Serviço de assinatura de flores

PLANOS	R\$	ESPECIFICAÇÕES
Plano Básico	R\$ 200,00	A modalidade básica consiste em um arranjo semanal tamanho P
Plano Especial	R\$ 260,00	A categoria especial é constituído por um arranjo semanal tamanho M
Plano Premium	R\$ 350,00	O grupo Premium consiste em dois arranjos semanais tamanho G

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Caso o cliente não possuir um vaso adequado para expor o arranjo, será efetuado o empréstimo do vaso com um custo adicional de 30,00 sendo este pago no fim do ciclo.

O pagamento da assinatura, poderá ser efetuado com cartão de crédito/débito, depósito ou serviço de cobrança no local, mediante Nota Fiscal Eletrônica de serviços emitida mensalmente.

Figura 12 - Cartão de assinatura de flores

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Acima encontra-se o cartão de controle das assinatura de flores, para haver um maior controle por parte da empresária e do cliente, tendo em vista que a cada troca a cliente recebe um carimbo comprovando que as flores foram trocadas, inclusive com a data de troca.

Os descontos são uma ótima ferramenta para atrair e fidelizar o público almejado. Diante disso, percebeu-se a importância de implantar políticas de descontos para que haja maior fluxo de vendas. Esses descontos serão aplicados de acordo com a quantidade comprada pelo cliente, sendo que grandes quantidades terão maior benefício de desconto. Será implantado também as promoções em datas comemorativas, e o desconto irá ser calculado conforme a sazonalidade da data.

#### 4.6.3.2 Elaboração das 8 etapas do plano

Em meio a tantos meios de comunicação a maior dúvida dos gestores é como desenvolver uma comunicação eficaz, para que esta chegue de forma correta aos clientes.

Para decifrar esta dúvida, foram desenvolvidas 8 etapas que auxiliam a eficácia da comunicação. Cada uma das etapas envolve diversos aspectos relevantes, que devem ser atendidos para o alcance das expectativas organizacionais voltadas para a eficácia da comunicação.

A primeira etapa compreende a identificação da audiência alvo. Toda e qualquer empresa necessita ter seu público alvo bem definido. Kotler (2009, p. 529) afirma que “um comunicador de *marketing* deve começar com uma audiência-alvo clara em sua mente. A audiência pode ser compradores potenciais dos produtos da empresa, usuários atuais, decisores ou influenciadores”.

Além disso, é importante identificar a percepção que o público tem em relação ao produto/marca. Essa identificação se dá através da medição de sua familiaridade e, em seguida, sua receptividade em relação ao produto/marca, sendo:

Tabela 4 - Escala de familiaridade

Escala de familiaridade				
Ninguém ouviu falar	Já ouviu falar	Conhece pouco	Conhece razoavelmente	Conhece muito bem

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Tabela 5 - Escala de receptividade

Escala de receptividade				
Muito desfavorável	Relativamente desfavorável	Indiferente	Relativamente favorável	Muito favorável

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Estas duas escalas combinadas propiciam, traçar um perfil de percepção que o público tem em relação ao produto ou marca

Na Floricultura Faby Flores foi identificado que o público alvo predominante é o público feminino, pois são as mulheres na maioria das vezes que escolhem as flores para ornamentação da casa e do jardim.

Na segunda etapa do plano, após identificado o público alvo, vê-se a necessidade de determinar os objetos de comunicação.

A principal intenção quando uma empresa determina os objetos de comunicação é tornar um produto reconhecido no mercado, ou mudar uma atitude do consumidor em relação ao produto (despertar interesse, empatia), ou ainda fazer com que o cliente tome a decisão de buscar os produtos ou serviços na empresa). Dependendo do ramo e do objetivo da empresa, a comunicação deverá ser feita de maneiras diferentes.

Os objetos de comunicação serão utilizados para aumento de vendas, melhor posicionamento da marca e presença de mercado, despertando assim o interesse do cliente.

A terceira etapa do plano, diz respeito às formas utilizadas para desenvolver a mensagem.

Dependendo do público alvo da empresa a mensagem irá impactar de modo significativo. Se a empresa quiser criar uma marca forte, promovendo uma liquidação por exemplo, e esta deseja que as pessoas estejam presentes, deverá preparar uma mensagem diferente. As mensagens do plano de propaganda e de relações públicas deverão ser coerentes, integradas e inovadoras, representando algo relevante para cada público-alvo da comunicação. Uma boa mensagem deve ser clara e anunciar uma oferta verdadeira, para que os clientes não percam a confiança e o interesse na empresa. A mensagem não é aquilo que você anuncia, e sim o que o cliente entende.

A empresa Faby Flores tem como objetivo passar para o cliente a mensagem de uma empresa séria e conceituada no ramo de floricultura, oferecendo um variado *mix* de produtos gerando ao cliente maior satisfação.

Após decididas as formas de desenvolver a mensagem, é hora de realizar a quarta etapa, ou seja, determinar às formas de selecionar os canais de comunicação.

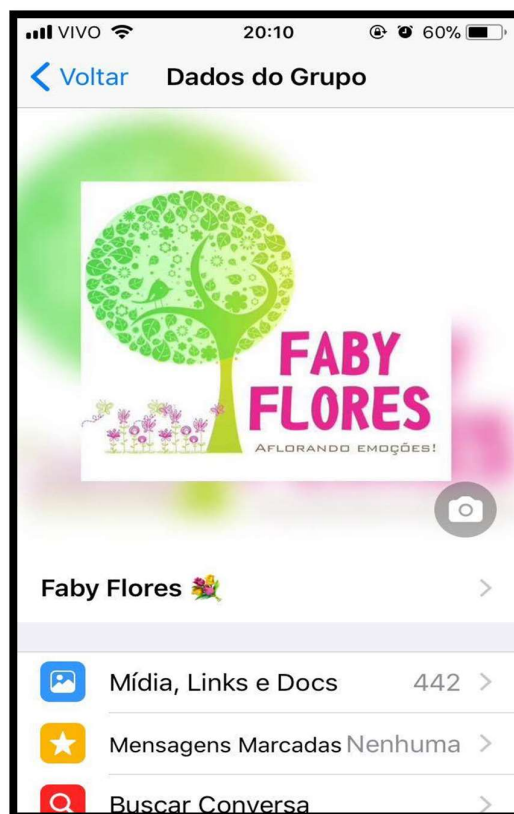
Os meios de comunicação, conhecidos também como ‘mídia’, são escolhidos de forma estratégica dentro da empresa, de modo que supra as características do público a ser atingido. Tradicionalmente as mídias mais utilizadas na região que a empresa está situada são: rádio, *Facebook*, e *Whatsapp*.

A empresa Faby Flores seria optante do rádio no horário das 11:30 até as 12:00 visando que o público em sua grande maioria feminino, opta por ouvir o rádio no momento que está fazendo o almoço ou almoçando, atingindo assim a audiência desejada.

O *Facebook* seria utilizado pela empresa para efetuar publicações de novidades e promover promoções através de impulsionamentos, as publicações seriam efetuadas durante o dia, para os potenciais clientes verem nos momentos de lazer após o trabalho.

A empresa utilizaria-se do *Whatsapp* para divulgar promoções, novidades, e informações da empresa que interessam aos clientes.

Figura 13 - *Whatsapp* elaborado para a empresa Faby Flores



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Na imagem acima apresenta-se o grupo do *Whatsapp* que serão efetuadas as ações citadas anteriormente.

A quinta etapa do plano, diz respeito à definição do orçamento total que será usado na promoção.

Determinar um orçamento de vendas não é uma tarefa fácil, mas pode ser efetuada de diferentes maneiras. Algumas formas seriam: definir o investimento conforme os recursos disponíveis no momento, definir com base em um percentual (atual ou previsto) de vendas, ou definir de acordo com um objetivo específico.

Tabela 6 - Possíveis custos com ações de comunicação

Ações de comunicação	R\$
Facebook	R\$ 50,00
Rádio	R\$ 400,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Para o momento atual foram estipulados dois investimentos com meios de comunicação, expostos na tabela acima, visando melhorar a divulgação da empresa.

A sexta etapa auxilia na tomada de decisão sobre o composto promocional, sendo que as empresas podem optar entre três ferramentas básicas de comunicação de massa: propaganda, promoção de vendas, e publicidade.

A propaganda tem como função primordial disseminar informações, raciocínios e ideias que permitam aos consumidores estarem mais informados sobre os produtos e serviços existentes.

A propaganda é preparada com base nas estratégias formuladas para o *mix de marketing* da empresa, seguidas pelo uso de técnicas de comunicação criativa para informar e persuadir os compradores potenciais.

Já a promoção de venda, pode ser uma ação ou conjunto de ações equilibradas em uma mensagem objetiva de comunicação (como um folheto, um brinde); ou um evento de características promocionais menos evidentes, como o patrocínio de uma festa comunitária.

E por fim a publicidade, compreende a exposição da empresa e seus produtos ao consumidor de uma forma gratuita, ou seja, o popular boca-a-boca. A publicidade apresenta vantagens e desvantagens. Desvantagem devido à sua falta de controle estratégico, ela jamais

dominará o *mix* de comunicação. Vantagem, pois pode ser um fator auxiliador na construção de imagem e no aumento da conscientização de produtos ou empresas.

Na empresa Faby Flores serão desenvolvidas as três ações de comunicação a propaganda será desenvolvida de forma que o receptor da mensagem desenvolva o desejo de compra na empresa. A promoção de vendas será efetuada em datas comemorativas visando atrair o cliente e gerar fluxo de pessoas e giro de dinheiro no estabelecimento, e a publicidade será desenvolvida através do treinamento das funcionárias e buscando produtos diferenciados e de qualidade, visando que o cliente seja bem atendido e tenha um produto de excelência em sua casa, para assim indicar a empresa a outros possíveis clientes.

Depois de tomar a decisão de como comunicar, é necessário mensurar a eficácia da promoção, sendo esta a penúltima etapa. É indispensável verificar se o grau de lembrança da marca está nivelada, e se os anúncios publicados estão obtendo audiência.

A gestora da Floricultura Faby Flores deverá analisar os resultados das promoções já aplicadas para verificar se há êxito nas mesmas, sendo que se houver sucesso, a mesma deverá elaborar de forma semelhante outras promoções com o objetivo de atingir o público almejado. Caso não houver sucesso a mesma poderá mudar as táticas de promoção visando alcançar o público alvo.

Por fim, a oitava e última etapa do plano envolve a administração e coordenação do processo de comunicação de *marketing* integrado, sendo que esta consiste em planejar a comunicação, de modo a abranger as diferentes ferramentas, combinadas e integradas de modo coerente.

Para que as ações funcionem de forma correta, a empresa Faby Flores irá efetuar o acompanhamento de todas as ações, como por exemplo conduzir a funcionária responsável pelo cuidado do *Facebook* a conduzir as ações de forma correta.

#### 4.7 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos representam a área dentro da empresa responsável por todo o acompanhamento e desenvolvimento profissional dos colaboradores. Diante disto, este setor assume papel fundamental na criação de oportunidades e deve ser visto como um investimento indispensável para o sucesso de qualquer empresa.

A realidade de boa parte das pequenas empresas está mais voltada para atividades meramente administrativas, não possuindo uma área ou departamento específico para a gestão de pessoas. Sendo que é de suma importância planejar, gerenciar e manter a gestão de qualidade

dos recursos humanos encontrados na empresa, visto que estes são a base da empresa independente do seu porte.

Lacombe (2003) ainda destaca que selecionar, formar, e integrar um grupo de pessoas para trabalharem numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, cada membro conhecendo seu papel e cooperando com os demais para produzir resultados é a responsabilidade mais importante para os gestores. O trabalho de constituir uma equipe pode levar vários anos e a perda de colaboradores pode impactar drasticamente nos processos organizacionais.

Muito mais do que entrevistar, selecionar, contratar e demitir colaboradores, gestão de pessoas abrange conhecer às necessidades e expectativas das pessoas no sentido de crescimento e desenvolvimento profissional. Através deste setor consegue-se inserir programas que garantam ações de capacitação, políticas de incentivo financeiro e bem-estar geral de todos os componentes da empresa.

#### **4.7.1 Dados Pessoais do proprietário da empresa**

Rejane Maria Vincenzi Martini;

Idade: 45 anos

Ensino Médio Completo;

Cursando ensino superior em Gestão Comercial a distância;

A empresária sempre trabalhou no ramo de vendas, porém o interesse em adquirir a floricultura surgiu da vontade de ter o seu próprio empreendimento e incentivos do marido que já atuava no ramo de jardinagem.

#### **4.7.2 Organograma e Funcionograma**

O organograma tem a finalidade de representar visualmente a estrutura organizacional de uma instituição ou empresa. O principal objetivo deste modelo estrutural é retratar a hierarquização e as relações entre os diversos setores da organização.

Atualmente existem vários modelos de organograma, alguns mais sofisticados, outros mais simples, sendo que independentemente de seu estilo todos visam o mesmo objetivo. Se por um lado o organograma limita há poucas informações/caracteres, por outro, ele muitas vezes se torna uma das poucas alternativas para a demonstração da hierarquia e subordinação dentro da empresa, facilitando o fluxo de informações/demandas internas.

O organograma compreende uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles.

De acordo com Cury (2012) para a criação e construção desta técnica devem ser observados alguns aspectos. As unidades organizacionais devem ser representadas por retângulos com o tamanho proporcional a sua hierarquia. Quando houver no mesmo setor diferentes hierárquicas na mesma unidade organizacional, deve ficar abaixo a menor hierárquica com um desenho representativo também menor. Assessores devem ficar posicionados horizontalmente interligados a unidades com a qual possuem vínculos.

O organograma pode ser visto como um importante método para estruturar e sintetizar de forma clara as funções hierárquicas da empresa. Diante disto, surgiu a necessidade de criação do organograma para estruturar a empresa Faby Flores, o qual pode ser analisado a seguir.

Figura 14 - Organograma da Floricultura



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Conforme é possível verificar na figura 14, a empresa é estruturada por uma gerente administrativa, sendo esta também a atual proprietária Rejane, e duas colaboradoras, que

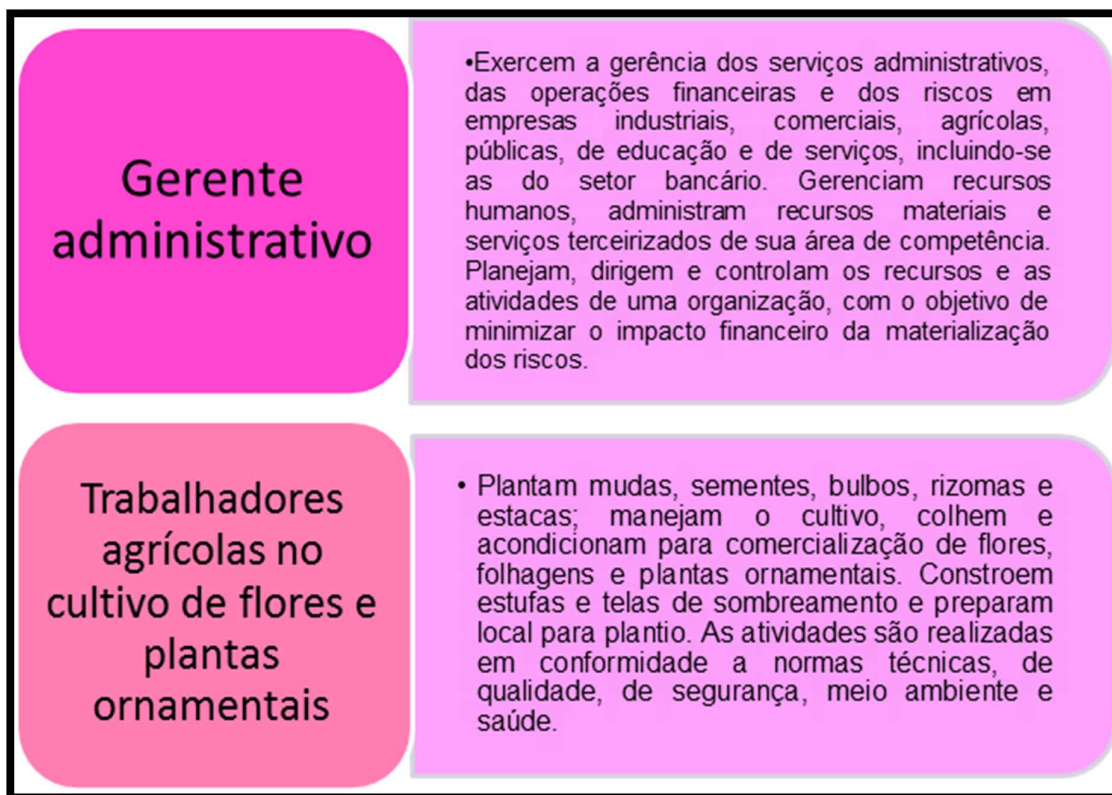
exercem o mesmo cargo e as mesmas funções de trabalhadores agrícolas no cultivo de flores e plantas ornamentais.

Já o funcionograma tem como objetivo ampliar as partes setoriais de um organograma, respeitando suas características estruturais, tornando claras as atividades ou funções que o justificam, possibilitando conhecer a interdependência das partes ou funções que o justificam, possibilitando conhecer a interdependência das partes dos componentes do organismo. O funcionograma ainda procura dar uma ideia geral da missão de cada órgão da empresa, possibilitando um conhecimento mais íntimo da organização, fornecendo também detalhes em estudo com a intenção de tornar evidentes as funções que justificam cada órgão da empresa.

De acordo com Cury (2012, p. 220) “esse funcionograma pode ter múltiplas utilidades, inclusive para processos de racionalização, análise de distribuição do trabalho, padronização de atividades e fluxos, estudos de layout, etc.”

Ele busca demonstrar de forma geral quais as atividades realizadas dentro de cada função na empresa, sendo utilizado internamente, como forma de controle para desenvolvimento de estratégias operacionais.

Figura 15 - Funcionograma da Floricultura Faby Flores



Na figura 15 é possível verificar o funcionograma elaborado para a empresa Faby Flores pelas acadêmicas. Nele constam de forma detalhada todas as atividades desempenhadas pelos componentes da empresa.

#### **4.7.3 Recursos Humanos: número de pessoas e respectivas ocupações, salário mês por ocupação de acordo com a CBO**

Cada dia mais os gestores percebem a necessidade e importância de monitorar e treinar o desempenho de sua equipe, pois elas formam um dos pilares mais importantes dentro de uma organização. São delas as principais atividades operacionais e estratégicas que mantém a empresa e que garantem não só a sobrevivência, como também o crescimento do negócio.

Diante disso, é de suma importância a existência e aplicação da gestão dos recursos humanos na organização, pois este é o setor responsável pela conciliação dos interesses da empresa e dos funcionários, como por exemplo o salário e a ocupação que desempenha na empresa.

A ocupação corresponde ao cargo exercido pelo colaborador dentro da empresa.

De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações-CBO (2010), “ocupação é a agregação de empregos ou situações de trabalho similares quanto às atividades realizadas”.

Já o salário diz respeito a quantia em dinheiro que a empresa paga ao colaborador pela prestação de serviços, em decorrência do contrato de trabalho.

Oliveira (2011) acrescenta que o salário é estabelecido e regulamentado legalmente de acordo com as profissões e cargos específicos, a lei estabelece um valor mínimo, mas não estabelece um valor máximo, sendo que, o salário mínimo se encaixa para qualquer trabalhador.

Tabela 7 - Cargo e seu respectivo salário

CARGO	CBO	SALÁRIO
Gerente Administrativo	1421 - 05	R\$ 2.813,29
Trabalhadores agrícolas no cultivo de flores e plantas ornamentais	6224	R\$ 1.589,96

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Conforme a tabela acima disposta, a empresa Faby Flores possui dois cargos na empresa, sendo que a especificação de cada uma está atribuída na figura 15 do tópico 4.7.2 do presente estudo. Neste quadro pode ser visto os cargos da empresa e seus respectivos salários de acordo com a CBO (Classificação Brasileira de Ocupações).

#### **4.7.4 Plano de cargos e salários e elaboração do perfil das ocupações definido por competência**

O Plano de Cargos e Salários envolve alguns conceitos como o de cargos e salários, que são preliminares e necessárias para seu entendimento como um todo.

Segundo Paschoal (2001), o cargo pode ser entendido como uma forma tradicional das organizações ordenar e agrupar as tarefas atribuídas às pessoas que a compõem. Oliveira (2011, p. 06) complementa esta ideia e define cargo como: “a ocupação oficial do empregado, para descrevê-lo é necessário entender as várias operações da empresa e estabelecer a necessidade ou objetivo de cada função; agindo dessa forma, obtêm-se os cargos específicos”.

Em se tratando de salário, Oliveira (2011, p. 431) define como sendo “a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado”.

Paschoal (2001) salienta que sua importância pode ser definida sob duas vertentes: a do empregado, que significa retribuição, sustento, padrão de vida e reconhecimento; e a da organização, que representa custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade. Então, o equilíbrio entre estas duas vertentes é que caracteriza o sucesso da realização e implementação de um Plano de Cargos e Salários, uma vez que relaciona o valor do cargo com suas responsabilidades.

Diante disto, o plano de cargos e salários é um importante instrumento utilizado para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro de uma organização, auxiliando na atração e retenção de talentos.

O seu principal objetivo é alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais.

Assim sendo, Fagundes (2015), declara:

Um bom Plano de Cargos e Salários deve ser estruturado a partir do equilíbrio interno (hierarquia de cargos) e do equilíbrio externo (mercado), deve ainda, estar apoiado numa política e critérios claros de administração, de modo a permitir, avaliação de cargos e salários, captação e retenção de mão-de-obra e, ainda, na melhoria do clima organizacional, levando os ganhos de produtividade (FAGUNDES, 2015).

Ter um Plano de Cargos e Salários bem definido na empresa é de extrema importância para oferecer a todos os funcionários um Plano de Carreira, motivando-os e aumentando a dedicação no ambiente de trabalho.

Disponibilizar um plano onde os funcionários possam prosperar na estrutura organizacional da empresa é determinante para que a empresa consiga reter os melhores talentos, além de ser uma boa prática para deixar transparente a todos os colaboradores as funções e competências exigidas por cada um dos cargos da empresa.

A Floricultura Faby Flores não possui um plano de cargos e salários e pelo porte da mesma considera-se algo inviável para ser elaborado no momento.

Porém, se a empresa for contratar um novo colaborador, o mesmo será admitido pelo piso da categoria do sindicomércio da cidade.

#### **4.7.5 Estratégias de Recrutamento e Seleção de Pessoas**

O recrutamento é caracterizado como uma forma de identificar e atrair candidatos que possam exercer a sua função da melhor forma, desenvolvendo suas tarefas e atribuições de maneira eficiente e eficaz.

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização. É basicamente um sistema de informação, pelo qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher. (CHIAVENATO, 2014, p. 101).

Geralmente o recrutamento é uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores, entre eles o de oferta de trabalho junto ao mercado, às qualificações exigidas para um recrutamento e seleção assertiva, entre outros. Mas para que isso aconteça de forma correta é necessário a comunicação destas possibilidades de trabalho.

Com o mercado cada vez mais competitivo criou-se nas empresas a necessidade de realizar contratações cada vez mais assertivas e eficazes. Com isso, a forma de recrutamento se diversificou muito nos últimos tempos fazendo com que, atualmente, existem diversos tipos de recrutamento, entre eles, o interno e o externo, sendo que cada um possui suas peculiaridades, devendo ser analisados separadamente e escolhido de acordo com as necessidades a serem preenchidas no cargo disponível.

O recrutamento interno, é aquele realizado entre profissionais que já prestam serviço para a organização. Trata-se de uma forma de possibilitar ao colaborador uma mudança de setor

em busca de novos desafios, aprendizados e crescimento profissional. Enquanto o externo é efetuado entre profissionais de fora da organização, que estão em busca de novas oportunidades, sendo que este modelo proporciona às empresas maiores opções de levantamento de perfil, possibilidade de escolher entre a que mais atende às expectativas da vaga e optar por novas experiências na empresa.

Na empresa em estudo, Floricultura Faby Flores, viu-se a necessidade de utilizar as duas formas de recrutamento, a interna e a externa.

A necessidade do recrutamento interno, deu-se da ausência de uma gerente de loja entre as funcionárias, para assumir as responsabilidades, quando a proprietária Rejane Maria Martini Vincenzi, precisar se ausentar da empresa. Já o recrutamento externo, partiu da necessidade da contratação de uma auxiliar administrativa, para efetuar algumas funções de sua responsabilidade, que até então, encontram-se debilitadas na organização, entre elas: organizar as finanças da empresa, fazer o controle das entradas e saídas, gastos, e investimentos, bem como ter domínio e controle do sistema empresarial utilizado pela empresa.

Estes processos de recrutamentos serão efetuados pela proprietária e gestora da Floricultura Faby Flores, a senhora Rejane Maria Martini Vincenzi.

#### **4.7.6 Estratégias de Desenvolvimento e Monitoramento de Pessoas e *Endomarketing***

Em uma realidade em que os cenários se alteram frequentemente, é necessário que as empresas acompanhem o crescimento e evolução de cada colaborador dentro de sua atual função e do que se espera dele no futuro dentro da organização.

Diante disso, é essencial oferecer ferramentas e condições suficientes para o crescimento e aperfeiçoamento de cada colaborador, e isso só é possível a partir de programas de desenvolvimento e monitoramento de pessoas dentro da organização.

Atualmente as empresas investem no desenvolvimento dos colaboradores, através de treinamentos que visam o aprimoramento de habilidades e capacidades, a fim de motivá-los a darem o melhor de si, atendendo as expectativas da organização, alinhadas a seus interesses pessoais.

À vista disso, Chiavenato (2014, p. 431) dispõe que “os processos de monitoramento estão relacionados com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados, pelas atividades das pessoas que compõem a organização”.

Toda capacitação aplicada na empresa resulta num custo, porém é essencial investir em treinamentos, pois, quanto mais informações o colaborador tiver, melhor será o desempenho

dele nas suas atividades, aplicando técnicas e se modernizando conforme o mercado. Dessa forma, eles serão capazes de contribuir com o alcance de resultados mais rápidos e satisfatórios para a empresa.

A cerca disso Chiavenato (2004) contribui:

O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. (CHIAVENATTO, 2004, p. 338-345).

Para acompanhar o desenvolvimento e evolução dos colaboradores dentro da empresa é necessário os gestores monitorarem as atividades desenvolvidas e o comportamento de cada colaborador, com o intuito de verificar os proveitos obtidos por cada um, analisando se os mecanismos fornecidos pela empresa estão trazendo retornos ou não.

Além das estratégias acima citadas, os gestores podem se utilizar da ferramenta de *endomarketing* para agregar valores aos colaboradores da empresa.

De acordo com Guedes (2011), o *endomarketing* é um conjunto de ações de *marketing* dirigidas ao público interno da organização, ou seja, os funcionários. Seu principal objetivo é conquistar o coração e a mente dos funcionários para que eles promovam o crescimento da empresa.

Essas ações, são de extrema importância para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, pois proporciona significativo aumento no nível de satisfação interna, oferecendo-lhes informação e integração com a empresa, compartilhando seus objetivos, e aprimorando a cultura organizacional.

Sua utilização pode ser capaz de nortear a organização para a elaboração de uma política de Gestão de Pessoas bem estruturada, levando em consideração o perfil e a criatividade de cada colaborador, aproveitando ao máximo o potencial individual e também o desenvolvimento do grupo, e, por conseguinte, alavancando o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Atualmente a empresa Faby Flores não se utiliza dessas estratégias na empresa, fazendo com que ela deixe de estimular o crescimento pessoal dos colaboradores, interferindo de forma direta nos resultados da floricultura.

Diante da situação, viu-se a necessidade de propor algumas alternativas a empresa. Para melhor desenvolver suas colaboradoras, a empresa poderia promover mensalmente *feedbacks*, com o intuito de fornecer um momento de interatividade, debate e troca de ideias, buscando agregar informações, recomendações e valores que auxiliem no dia a dia das colaboradoras

dentro da empresa. Além de oferecer treinamentos, cursos, palestras, visitas técnicas e workshops direcionados a novidades do ramo, objetivando agregar valor e conhecimento aos envolvidos. Tendo em vista se tratar de um ramo que está em constante transformação e inovação, necessitando buscar aprimoramento contínuo para se manter no mercado.

#### **4.7.7 Programa de estímulo para equipe de vendas**

Estimular a equipes de vendas ou profissionais dentro das organizações sempre foi trabalhoso, pois quando se trata de pessoas existe uma imensidão de particularidades que devem ser estudadas.

Um bom programa de estímulo para vendas tem como propósito instigar o vendedor a vender mais, oferecer mais produtos aos clientes e ter mais satisfação em realizar as tarefas. Muitas são as formas de incentivar uma equipe de vendas, talvez a mais conhecida delas, é recompensar o colaborador com alguma forma de remuneração bonificada, como comissões e benefícios.

A maioria dos vendedores exerce sua profissão de forma eficiente, sem nenhum esforço especial, pois são fascinados pelo que fazem. Porém, existem aqueles que precisam de alguns estímulos para que possam desempenhar de forma adequada o seu trabalho. (KOTLER, 2000, p. 75).

Atualmente, com o aumento da concorrência, as equipes de vendas precisam estar bem preparadas e desenvolvidas para melhor atender seus clientes. Por este motivo, altos níveis de estresse e obstáculos cotidianos não são mais novidade para as equipes de vendas, e esse ponto é crucial para os gestores desenvolverem planos consistentes de estímulos de vendas para a equipe.

A Floricultura Faby Flores não desenvolve nenhum tipo de programa de estímulo para a equipe de vendas, por esse motivo, a ideia proposta é que ao atingir a meta mensal de vendas, elas recebem uma porcentagem sobre o valor, por merecimento a meta alcançado. Auxiliando também no estímulo para alcançar as próximas e criarem um vínculo de satisfação pelo trabalho exercido na floricultura.

## 4.8 AÇÕES DE LOGÍSTICA COMERCIAL

As atividades logísticas são essenciais em qualquer empresa. Muitos gestores passaram a observar na logística a possibilidade de alcançar resultados satisfatórios a empresa, pois muitas ações nela desempenhadas, possibilitam ao gestor ampliar sua visão frente aos processos empresariais, contribuindo de forma direta para um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis na organização e para alcançar bons resultados operacionais.

### 4.8.1 Definição da cadeia logística

Dentre as diversas áreas de uma organização, a logística merece um tratamento diferenciado, tendo em vista a sua posição estratégica, e seu amplo relacionamento com os demais setores.

De acordo com Ballou (2009, p. 27), pode-se definir logística como “o processo de planejamento, implantação, e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes”.

Diante do exposto, a logística é a responsável por todo o processo que inicia na matéria-prima até o consumidor final, podendo ser considerado uma entidade única e sistêmica, em que cada parte do sistema depende das demais e deve ser ajustada visando um todo.

O processo logístico de produtos da floricultura acontece de forma simples com distribuição intensiva, ou seja o produto está disponível em vários pontos de venda, floriculturas, supermercados e lojas de conveniência. Tais produtos fazem parte de um canal de distribuição longo. Um canal de distribuição representa a sequência de organizações ou empresas que vão transferindo a posse de um produto desde o fabricante até o consumidor final. O canal de distribuição, de um determinado produto pode envolver os seguintes fatores, fabricante; atacadista; varejo; serviços pós-venda (montagens, assistência técnica).

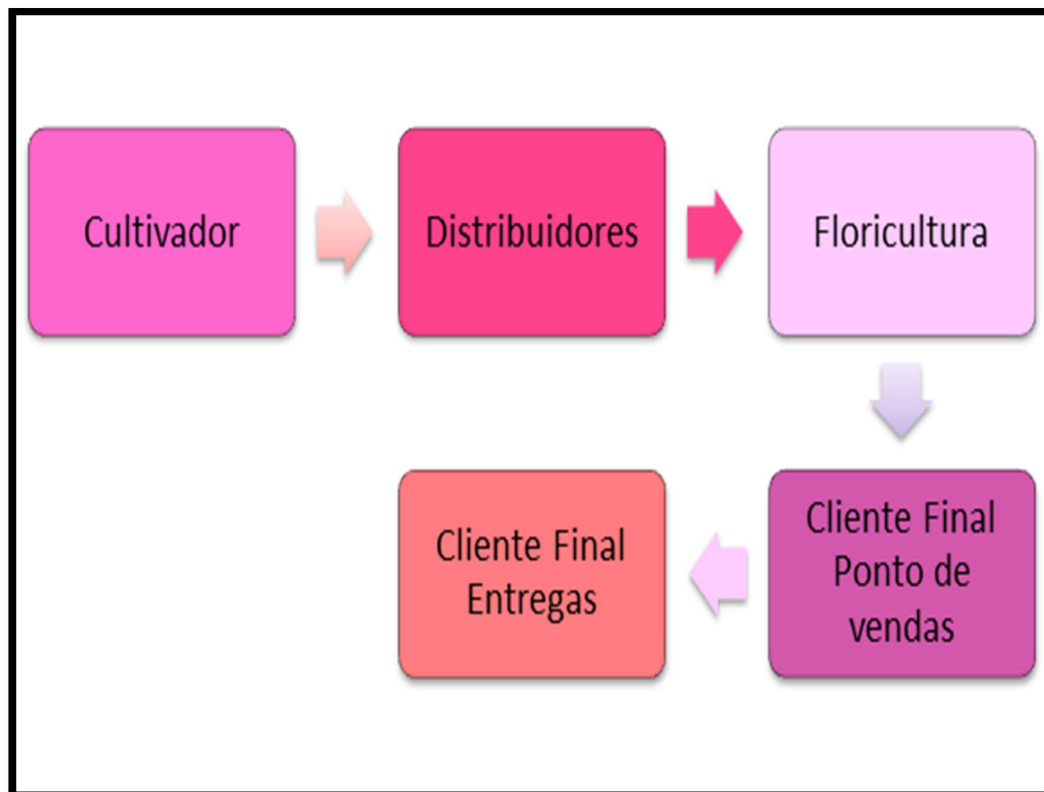
Kotler (1999, p. 271) atua com uma visão sistêmica em *marketing*, e define os canais de distribuição como “complexos sistemas comportamentais nos quais pessoas e empresas interagem para atingir objetivos individuais, empresariais e do próprio canal”.

Já Magge (1977, p. 20), leva em consideração a visão logística e para ele, a melhor definição de canal de distribuição é “a estrutura das unidades de organização dentro da empresa e de representantes e revendedores, atacadistas e varejistas”.

Nos dias atuais estes canais de distribuição podem ser percebidos em empresas como: atacados, varejos e também nos organizadores logísticos, podendo atuar também como um diferencial na fidelização dos clientes, pois quando a empresa utiliza-se de uma boa estratégia de distribuição o consumidor consegue receber o produto em menor tempo, com qualidade e condições melhores.

No caso da Floricultura em questão, as flores passam do fabricante, ou no caso cultivador para os distribuidores, que levam até a floricultura, onde são armazenadas e comercializadas para o cliente final no ponto de vendas ou em entregas nos locais desejados. Na figura a seguir, representa-se a definição da cadeia logística da empresa.

Figura 16 - Definição da cadeia logística da empresa Faby Flores



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Já no ambiente interno da empresa ocorre um processo um pouco diferenciado de logística, a gestora percebe a necessidade de compra por meio de seu *feeling*, e sucessivamente efetuar o pedido das flores, recebe estas do fornecedor e estoca as rosas em *freezers*, visto que o restante é inserido no ponto de vendas para a comercialização, após a venda de certa

quantidade de mercadoria, ela é entregue ao consumidor final tanto no ponto de vendas quanto em entregas até o local solicitado pelo cliente, como mostra o gráfico a seguir:

Figura 17 - Processo logístico interno da empresa Faby Flores



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Diante disso, pode-se observar que o planejamento da organização, focado na logística interna e externa se tornam peças chaves tanto no *layout*, quanto na armazenagem, manuseio e movimentação. A logística assume papel fundamental, sendo que esta exhibe para o mercado uma vantagem competitiva, e traz redução de custos com melhoramento do nível de serviço e como consequência proporciona aumento da qualidade do negócio.

Para Porter (1986) a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição. O desafio enfrentado pelo gestor é escolher ou criar uma estratégia onde as condições ambientais em que a empresa está inserida possam produzir vantagens competitivas

Normalmente uma vantagem competitiva, ocorre quando a empresa começa a planejar estratégias, permitindo assim que a mesma tenha um norte diante das oportunidades e ameaças no ambiente interno e externo, visando assim criar valor de modo que a organização atinja seus objetivos. Sendo assim as melhorias visadas neste quesito vem a contribuir com o desenvolvimento e evidência da empresa em questão.

#### *4.8.1.1 Codificação e classificação dos materiais*

A classificação de materiais é a forma como os produtos estão armazenados na empresa para atender alguma exigência de consumo, e a codificação pode ser entendida como uma etapa dessa classificação, ou seja, é utilizada para que os produtos sejam armazenados adequadamente. Para Dias (2010, p. 35) “os processos de classificação, codificação e descrição, são processos necessários a uma eficiente administração de estoques”.

##### 4.8.1.1.1 Classificação

Para executar uma classificação de materiais na empresa o gestor deve observar os aspectos e características dos produtos. Estes aspectos segundo Lins (2005, p. 23), “determinam a forma como os materiais devem ser classificados”. Diante disso a empresa pode se utilizar de várias formas para classificar um material, porém deve-se haver uma organização quanto às características e especificações de cada produto, respeitando suas limitações. De acordo com Dias (2010, p. 189), “o objetivo de uma classificação consiste em uma catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação dos insumos que compõem o estoque da empresa”. Entre as variadas formas de elaborar uma classificação estão:

- **Industrialização:** quando se leva em consideração as características específicas de cada produto de acordo com a fabricação do mesmo. Como por exemplo as plantas que não podem pegar muito sol, ou que necessitam que os raios solares cheguem até elas.
- **Contábil:** leva em consideração as despesas e impostos de fabricação e de comercialização dos produtos; como por exemplo: as flores exóticas que custam mais e requerem maiores cuidados de armazenagem.
- **Demanda:** leva em consideração a procura que determinados produtos tem pelos seus compradores. Um exemplo prático são as rosas e crisântemos tendo em vista que estes têm alto índice de vendas, principalmente em datas como dia dos namorados e finados. Levando em

consideração a afirmação acima estes devem estar sempre à mostra, e em boas condições visuais.

- **Movimentação:** quando o produto tem uma movimentação maior na empresa este deve estar ao alcance dos compradores para facilitar a movimentação. Como é o caso das orquídeas que chamam atenção do público e devem estar sempre amostra.

#### 4.8.1.1.2 Codificação

Nos dias atuais existem várias formas de fazer a codificação dos produtos que encontram-se no estoque, visto que este têm como principal objetivo estabelecer formas de controlar o estoque, haja vista que pode ser utilizado letras, números e combinações incorporadas no código de barras dos produtos. Dentre as várias formas de codificar um material estão:

- **Sistema decimal:** segundo Dias (2010) é uma classificação que especifica os produtos no estoque com o uso de números para diferenciar os materiais, como por exemplo:

- 01- Flores;
- 02- Jardinagem;
- 03- Cuidados com as plantas;
- 04- Artigos para presentes;

Deste modo todos os produtos estão descritos com um título inicial, referindo-se a sua utilização ou suas características. Em seguida subdivide-se esses produtos deste modo:

- 1- Rosas;
- 2- Orquídeas;
- 3- Crisântemo;
- 4- Cactos.

E poderá ter ainda uma segunda subdivisão para saber exatamente as características daquele produto, como por exemplo:

- 1- Branca;
- 2- Cor de rosa;
- 3- Vermelha;
- 4- Amarela.

No final deste processo decimal o controle de estoque ficará representado assim: flores-rosas - vermelhas: 01-1-3.

#### 4.8.1.1.3 Sistema de código de barras

Atualmente as empresas têm se utilizado cada vez mais do sistema de código de barras, principalmente as grandes indústrias que tem um estoque muito grande de materiais e requer um cuidado maior na organização do estoque. Segundo Corrêa (2000, p. 34) “hoje o conceito de estoques é mais bem entendido do que já foi em anos recentes”. Para isso existem vários sistemas já criados no mercado que fazem o trabalho de organizar e controlar os materiais através de códigos que são gerados por eles, agrupando assim os produtos em categorias.

Os códigos de barras funcionam da seguinte maneira, a primeira e a última barra representam o início e o final do código, e são representadas por barras pretas em um fundo branco para que o dispositivo de leitura emita um foco de luz que reflete as barras claras, e estas são convertidas em sinais binários para os computadores. Dessa forma, o sistema só será prejudicado quando as barras estiverem comprometidas, dificultando a leitura do código, sendo este ainda um dos sistemas mais eficazes no controle de estoques.

Diante dessas informações, as empresas devem buscar qual é a melhor maneira de controlar o estoque levando em consideração o tamanho do estoque, o custo de um sistema mais complexo de organização e até mesmo quais os benefícios que esse sistema irá trazer para a empresa. Coronado (2007) descreve a utilização desses meios da seguinte maneira:

A utilização dessas tecnologias possui uma enorme abrangência, que vai desde as questões estratégicas até às operacionais, atestando a imprescindibilidade das empresas considerarem todos os pontos importantes que às influenciam, mas que devido à deficiência dos sistemas de informações utilizados em épocas passadas não eram identificados, o que sem dúvida contribuía para um conhecimento apenas parcial dos problemas organizacionais, o que ocasionava falhas nas projeções de crescimento. (CORONADO, 2007, p. 75).

Na Floricultura Faby Flores, não há uma gestão de estoque para controlar as entradas e saídas de materiais, prejudicando a empresa diretamente, pois a gestora não adquire uma visão clara de quais produtos estão tendo uma maior rotatividade e nem quais estão a muitos dias no estoque necessitando de uma mudança ou melhor exposição para poder ter maior movimentação, diante disso viu-se a necessidade da implantação de um sistema de estoque codificado, onde a própria gestora poderá enumerar de acordo com seus conhecimentos, seguindo um padrão pré-definido, e agrupar produtos semelhantes, como o exemplo citado acima, onde rosas vermelhas tornam-se: 01-1-3. Para fazer a leitura deste código pode ser utilizado uma planilha eletrônica, onde ao digitar o código o computador o reconheça e já consiga efetuar a saída ou entrada do produto, ou pode-se utilizar de um sistema de controle de

estoque que englobe tanto controle financeiro quanto de estoque, com utilização de código de barras.

#### *4.8.1.2 Previsão de Compras – Volume e custos*

Atualmente com o avanço da globalização, as empresas necessitam saber dimensionar suas capacidades para que os produtos adquiridos supram a demanda exigida, evitando assim o desperdício ou a falta de produtos para atender o consumidor. Tubino (2000, p. 63), ressalta que “as empresas de uma maneira ou de outra, direcionam suas atividades para o rumo em que acreditam que seu negócio andará”.

As empresas estão se atualizando constantemente, visando o melhoramento em vários quesitos, em especial evitar desperdícios, e buscar excelência no atendimento aos clientes, Dias (2005) complementa dizendo:

Atualmente as empresas se preocupam muito com o processo de compras, pois este sendo executado com sucesso pode ser motivo de redução de custos para a empresa. Neste sentido cabe aos responsáveis por tal processo estarem atentos a preço, prazo, volume e qualidade para se beneficiarem da execução eficaz deste processo. (DIAS, 2005, p. 57).

Porém, não é somente na parte financeira que a empresa deve focar em relação às compras. De acordo com Arnold (2003), o setor de compras deve possuir os seguintes objetivos:

a) Movimentar e controlar o fluxo de dinheiro da melhor maneira possível, em virtude das compras representarem um investimento; b) Obter mercadorias e serviços na quantidade e com qualidade necessárias; c) Obter mercadorias e serviços ao menor custo; d) garantir o melhor serviço possível e monitorar as entregas por parte do fornecedor; e) Desenvolver e manter boas relações com fornecedores; f) Servir eficazmente na consecução de matérias-primas e artigos indispensáveis à fabricação, comercialização de produtos ou serviços a fim de manter a empresa em operação. (ARNOLD, 2003, p. 209).

O gestor ou gestora da empresa, ou equipe responsável pelas compras devem estar atentos aos objetivos, para que a empresa não perca posicionamento de mercado.

Diante desse contexto, efetuar um pedido para compra de mercadorias é um fator fundamental para uma boa gestão da empresa, levando como fator fundamental a quantidade a ser comprada, tendo em vista que se a empresa não efetuar a venda a curto prazo, terá custos adicionais de armazenagem. Considerando o ramo da floricultura, vê-se a necessidade da realização de um pedido preciso e eficaz, para que no final não haja prejuízo para a empresa,

visto que uma flor sem vida, ou com aspecto insatisfatório acaba não vendendo, gerando assim possibilidade de perdas.

As compras na Floricultura Faby Flores ocorrem através do *feeling* da proprietária, ou seja através da experiência que a mesma possui diante do mercado, visto que esta leva em consideração, as vendas dos meses/anos anteriores e as vendas em épocas (datas) sazonais. A gestora neste caso estipula a quantidade de produtos a serem comprados, não utilizando-se de nenhum cálculo ou estudo prévio mais detalhado, o que pode ocasionar um acúmulo de mercadoria e um baixo giro de vendas, com saída maior de um produto do que outro, ou ocasionando até mesmo um problema no suprimento da demanda.

Ao analisar os aspectos de compra viu-se a necessidade da empresa realizar um estudo mais aprofundado no momento da realização dos pedidos, estudo este que pode ser desenvolvido com um controle de estoque, assim a gestora poderá saber quais as flores estão saindo mais e quais as quantidades que ela deverá comprar. Hoje em dia há programas idealizados que já fazem essa análise por si só, diante dos dados armazenados.

#### *4.8.1.3 Previsão de Estoques*

As empresas necessitam gradativamente controlar e saber organizar seus estoques para que não aconteça falta de produtos nas prateleiras e também para evitar gastos extras com o estoque muito cheio, uma vez que mercadoria parada é sinônimo de prejuízo para a empresa.

Diante disso podemos afirmar que os estoques representam boa parte dos ativos da empresa, para Viana (2000, p. 144) “os estoques são recursos ociosos que possuem valor econômico, os quais representam um investimento destinado a incrementar as atividades de produção e servir aos clientes”

Sabendo que o estoque representa a maior parte do ativo da empresa, organizar o estoque se torna imprescindível para que a empresa não tenha maiores gastos. Para o autor Bowersox (2001, p. 232) “o custo de manutenção de estoque é o custo incorrido para manter o estoque disponível”. Completando a linha de raciocínio de Bowersox, Pozo (2002), considera os três custos abaixo como os mais importantes na formação dos estoques:

- **Custo do pedido:** a cada pedido ou requisição emitida, incorrem custos fixos como, salário e variáveis referentes a esse processo. Esse custo está diretamente determinado com base no volume destes pedidos e requisições.

- **Custo de manutenção de estoque:** incluem custos de armazenamento como altos volumes, enormes espaços físicos, sistema de armazenamento e movimentação de pessoal

alocado, equipamentos e sistemas de informação específicos; custos associados aos impostos e seguros de incêndio e roubo de material alocado; custos sujeitos a perdas, roubos e obsolescência; custo ao capital imobilizado em materiais e bens.

- Custo por falta de estoque: esse custo ocorre quando as empresas buscam reduzir ao máximo seus estoques, podendo acarretar no não-cumprimento do prazo de entrega, proporcionando uma multa por atraso ou cancelamento do pedido do cliente. Além disso, a imagem da empresa se desgasta e isso acarreta um custo elevado e difícil de medir.

Existem diversas formas de organizar e gerir da melhor maneira possível os estoques para que estes gastos não sejam sofridos pela empresa dentre elas a projeção, a explicação e a predileção.

- Projeção: a projeção de estoques é a análise de dados passados com o intuito de conseguir prever dados futuros, e pode ser feita através de análise dos meses passados. Essa projeção é mais adequada em ambientes com uma demanda mais estável, ou seja quando as vendas são equilibradas;

- Explicação: a explicação é mais complexa e utiliza dados e informações relacionados indiretamente com a atividade produtiva ou comercial da empresa, ou seja leva em consideração fatores externos que podem dificultar as vendas, como por exemplo a crise econômica;

- Predileção: essa técnica ao contrário das demais não usa números ou indicadores sociais ou econômicos para prever o estoque futuro e sim a experiência profissional dos atores envolvidos em diversas áreas da empresa, ou seja é a própria experiência no negócio que vai fazer com que se projete o estoque futuro.

Outra forma de conseguir mensurar o estoque e fazer o acompanhamento de suas variações ao longo do tempo é a utilização da classificação ABC, ou seja, fazer a diferenciação dos produtos em categorias, onde determinados produtos necessitam de maior (ou menor) controle devido à seu impacto quanto ao preço, demanda (para produção e venda), facilidade de reposição ou competitividade. São eles:

- Classe A: são aqueles produtos que necessitam de um acompanhamento mais preciso, são produtos normalmente mais caros e com um valor agregado.

- Classe B: precisam de cuidados medianos, vem logo após aos de classe A.

- Classe C: o critério estabelece que seu impacto econômico não é tão grande, o que possibilita menos esforços.

Na empresa em questão as plantas são acondicionadas todas no mesmo ambiente, com exceção das rosas que são guardadas em um *freezer* pois necessitam de maiores cuidados. Como neste ramo a compra e o recebimento ocorrem muito rapidamente, após o pedido as flores levam

em média uma semana para chegar até a floricultura, facilitando na hora da falta de alguma mercadoria, e não obrigando a empresa a ter um estoque muito grande. Porém há algumas plantas que normalmente saem mais do que outras, por isso é necessário fazer uma adaptação no estoque para que o cliente sempre encontre aquilo que procura, como por exemplo as orquídeas: a empresa deve ter um estoque de pelo menos duas flores de cada cor das que estão expostas na floricultura, sendo que as cores que irão saindo deverão ser substituídas pelas do estoque, e quando acabar no estoque já realizar novo pedido, fazendo com que o cliente encontre sempre todas as cores na loja.

#### *4.8.1.4 Acondicionamento dos produtos ou serviços*

Armazenar é administrar o espaço para poder manter os estoques. O planejamento do local onde os produtos serão armazenados inclui localização, dimensionamento de área, arranjo físico, dentre outros aspectos importantes. Para Moura (1997), apud Tadeu (2011):

Existem dois fatores importantes no processo de estocagem: um em função das características do material, que explora possibilidade de agrupamento por tipo, tamanho, frequência de movimentação ou mesmo até a estocagem por tipo de material que seja usado em um departamento específico; e outro em função das características do espaço, e a forma como se pretende utilizar esse espaço, considerando-se o tamanho e localização. (MOURA, 1997, p. 3, apud TADEU, 2011, p. 293).

As atividades envolvidas no processo de armazenagem são: recebimento, inspeção, endereçamento, estocagem, separação, embalagem, carregamento, expedição, emissão de documentos e inventários, que agindo de forma integrada, atendem as necessidades logísticas, evitam falhas, e maximiza os recursos.

O objetivo do armazenamento é utilizar de forma eficaz o espaço nas três dimensões, altura, largura e comprimento, por isso o espaço da empresa deve propiciar a fácil movimentação dos materiais desde o seu recebimento até a saída para o consumidor final. Para Lambert (1998), apud Tadeu (2011, p. 294), a movimentação trata de todos os aspectos do manuseio ou fluxo de matérias-primas, estoques de produtos dentro de uma fábrica ou armazém.

Na Floricultura Faby Flores, as plantas são armazenadas no próprio ponto de vendas, não tendo nenhum lugar específico para armazenagem antes de ir para as prateleiras, o que muitas vezes acaba poluindo o ambiente e dificultando a venda, além de que as plantas estão

diariamente expostas ao toque, ao pó, ao calor e ao frio, o que pode ocasionar um ciclo de vida menor do produto.

Diante disso, viu-se uma necessidade de adaptação de um local próprio para armazenagem para que se tenha pelo menos mais uma planta no estoque, possibilitando giro do produto, e nunca falem opções aos clientes, além de que as plantas estarão mais protegidas das intempéries do dia a dia, e se tornarão muito mais atraentes. Outra melhoria no acondicionamento dos produtos e plantas da floricultura é a criação de embalagens para plantas mais delicadas, com especificações de como o cliente poderá cuidar das mesmas, e também para que o transporte seja efetuado de forma mais segura.

#### *4.8.1.5 Estratégias de distribuição dos produtos/serviços*

O objetivo geral da distribuição, como meta ideal, é o de levar os produtos certos nos locais certos com um nível de satisfação e com o menor custo possível. Existem diversas formas de distribuição dos produtos de acordo com a localização e a quantidade de materiais enviados como por exemplo: rodovia, ferrovia, transporte aquaviário, aéreo e dutos, porém são formas de distribuição utilizadas principalmente por grandes empresas que exportam e importam grande quantidade de materiais, empresas de pequeno porte utilizam-se de entregas simples com *motoboy* ou carro da empresa, e normalmente é feito para locais próximos.

Atualmente os clientes estão exigindo cada vez maiores níveis de serviços. Isto inclui entregas com maior frequência e conscientes, entregas no tempo certo programado, transações sem erro, além de disponibilidade de estoque, e também esperam serviços com valor agregado como uma forma de competitividade.

Para Hong (2006, p. 147) estes serviços incluem uma “rápida entrega com curto espaço de tempo de notificação pelo cliente, reposição contínua de mercadoria, entregas para os pontos de uso, movimentação paletizada, capacidade de transação via EDI, transmissões eletrônicas de dados”.

Diante dessas informações as empresas podem utilizar-se de algumas estratégias de distribuição a fim de melhorar a satisfação do cliente e diminuir os custos com armazenagem e entrega.

A floricultura estudada efetua as entregas de flores e produtos de jardinagem com o veículo próprio da gestora, e são efetuadas de acordo com o pedido do cliente. Uma proposta de melhoria seria a plotagem do carro de uso da empresa para que as pessoas conhecessem o trabalho de entrega e colocação de plantas nos jardins, além de que iria fazer uma propaganda

a mais para a empresa, diante dos custos, é viável continuar com este carro pois as entregas menores ocorrem em locais próximos, e as maiores, necessitam de um veículo que comporte os vasos e plantas.

Outra estratégia voltada a entrega seria a divulgação de promoções em datas comemorativas como por exemplo, não cobrar entrega no dia dos namorados ou dia das mães, além de que poderá oferecer entregas programadas para o horário que o cliente necessitar.

#### *4.8.1.6 Apresentação da Capacidade de Produção e dos Procedimentos*

O processo de comercialização do produto começa na comunicação entre o vendedor e o cliente, desde o momento em que este é abordado, até o momento em que se conclui a transação. Faz parte também do processo todo acompanhamento dado para o cliente depois que é efetuada a venda.

Para Ballou (2006, p .94) “a partir da ótica da empresa, os serviços ao cliente, quando utilizado de forma eficaz podem ter impactos significativos na criação de demanda do produto e também na fidelização do cliente”.

A cadeia de satisfação de vendas começa normalmente com a formalização do pedido e culmina na entrega das mercadorias ao cliente, embora em uma variedade de situações possa ter continuidade na forma de serviços prestados após a venda, ou seja o serviço de pós venda oferecido para o cliente. Diante disso Ballou (2006) enfatiza que:

O processo integral de atendimento do pedido do cliente, inclui a recepção do pedido (por meio físico ou eletrônico), a determinação da forma de pagamento, seleção e embalagem das mercadorias, embarque, entrega, disponibilização dos serviços ao usuário final e acerto de eventuais devoluções de produtos. (BALLOU, 2006, p. 94).

Na empresa Faby Flores, não há um processo de fabricação, pois os produtos são adquiridos direto do fornecedor, e quando chegam na floricultura são colocados para a comercialização, neste processo estão envolvidas duas pessoas responsáveis pelas vendas, que conseguem atender 15 (quinze) pessoas durante um dia de trabalho. Em um dia normal sem datas comemorativas, as vendedoras ficam com tempo ocioso que poderia ser aproveitado de outras formas como: organização do ambiente de forma a ficar atrativo e diferente toda a semana, ligações de pós venda, e também poderá ser utilizado para realizar o *marketing* eletrônico, onde as vendedoras possam movimentar a página do *Facebook* e *Whatsapp* da empresa, como é descrito no item 4.9.2 do presente trabalho, onde a proposta de melhoria é a

aplicação de um cronograma semanal de tarefas. Já em datas comemorativas normalmente com as promoções e a procura por presentes, a demanda aumenta e as vendedoras acabam atendendo quase o dobro de pessoas por dia, o que pode fazer com que elas não deem a importância devida para a fidelização do cliente.

#### *4.8.1.7 Análise da localização da empresa*

A análise da localização é ponto fundamental para uma boa gestão. As indústrias estão geralmente posicionadas em locais próximos aos recursos utilizados na produção, como matéria-prima, água, energia e mão-de-obra; já as empresas comerciais se orientam de acordo com o mercado, pois uma boa localização é sinônimo de competitividade.

Conforme Moreira (1996, p. 89), “independentemente do tipo de negócio da empresa, mas principalmente se esta for uma fábrica, as decisões sobre localização são estratégicas e fazem parte integral do processo de planejamento”. Desta forma, uma localização ruim pode trazer uma série de problemas. Localizar, no caso, significa determinar a área onde ocorrerá a gestão e funcionará o empreendimento.

Muitos podem ser os fatores que influenciam nas decisões sobre onde colocar a empresa, porém esses fatores variam de acordo com o ramo de negócio. Dentre os fatores que podem influenciar na hora de escolher a localização estão:

a) Insumos: de acordo com Moreira (1996, p. 89), “sempre é importante para uma companhia verificar se os locais pré-selecionados para a localização possuem oferta de mão-de-obra em quantidade e qualidade suficiente”.

Algumas empresas, principalmente as fábricas não desejam ter custos com treinamento de pessoal, por isso escolher uma localidade onde é maior o número de pessoas qualificadas se torna um fator determinante na escolha de local. Outro fator que afeta as empresas diretamente quanto a localidade é o custo com transporte. Conforme Maynard (1970):

[...] no estudo da localização das fábricas, distâncias são medidas em custos de frete, uma vez que os custos relativos de estocagem de matéria-prima e distribuição de produtos acabados variam de indústria pra indústria, o custo local de matérias primas e mercados difere em cada caso. (MAYNARD, 1970, p. 97).

Se o produto tiver uma curta vida útil, ou mesmo seja, de difícil transporte, a proximidade da empresa a seu fornecedor deve ser minimizada.

b) Atitudes e fatores da comunidade: são fatores como o idioma e a cultura local, que podem fazer com que indiretamente a empresa não tenha os mesmos resultados, como também o ambiente político, econômico e social do local. Diante disso, podemos observar diversos fatores como: auxílio financeiro, apoio bancário e incentivos e taxas fiscais, além de restrições ambientais.

c) Proximidade ao mercado consumidor: o cliente é a peça chave do bom funcionamento do negócio. De acordo com Mattar (1997), a escolha do local definitivo para situar a empresa deve basear-se em pesquisas sobre os consumidores potenciais do local e da renda da população. Além disso, é importante também analisar o perfil dos consumidores locais, observando hábitos e comportamento de compra, fidelidade e frequência com que os clientes compram, dentre outros fatores que poderão influenciar significativamente no sucesso do negócio.

d) Facilidade de acesso e infraestrutura: para Graeml (2002, p. 07) “o conceito de acessibilidade é uma evolução do conceito de localização física, em que mais importante que as distâncias envolvidas é a infra-estrutura existente para agilizar os processos produtivo e logístico”.

Se a empresa está localizada em um local com proximidade a restaurantes, bancos, papelarias, farmácias, correio, hospitais, ou escolas, poderá ter um diferencial competitivo pois essa proximidade fará com que se torne mais ágil a elaboração de algumas tarefas.

e) Localização dos concorrentes: as empresas em geral devem se situar próximo aos seus concorrentes, para que o cliente possa ter uma maior capacidade de escolha em relação a preço, prazo ou qualidade de serviço e também para se tornar reconhecida mais facilmente. Outra vantagem desta proximidade é que a empresa pode estar atenta às inovações de seus concorrentes, e assim promover melhorias e atualizações iguais ou melhores do que seus concorrentes.

Pode-se dizer então que a questão localização pode se tornar complexa dependendo da análise de todos os fatores que podem influenciar diversos ramos de empresa, sendo assim o gestor deverá analisar seu caso individualmente de acordo com suas limitações e orçamento.

Após uma análise da empresa em questão, observou-se que ela possui uma localização privilegiada em relação aos fatores mencionados anteriormente, está próxima de seus concorrentes, como também de bancos, e órgãos públicos. Além de que pela via, passam grande fluxo de pessoas e de veículos, pois está localizada no centro da cidade. Outro fator importante que se torna diferencial é o fato da empresa possuir um grande espaço de expansão, por ser um terreno de esquina com grande quantidade métrica. Porém foram observados alguns pontos a serem melhorados como por exemplo:

- **Acessibilidade das pessoas com deficiência física:** as pessoas com necessidades especiais podem sentir dificuldade de locomoção no interior da loja, pois o espaço não possui adaptações especiais, além de que o espaço está mal organizado, diminuindo o espaço de circulação das pessoas. Uma estratégia seria aumentar o tamanho da empresa, para que as pessoas pudessem circular melhor no local e também para aproveitar melhor o local.

- **Melhor utilização do espaço físico da loja:** como citado anteriormente a área pode ser expandida para melhor circulação de pessoas e também para melhorar o *layout* da organização, facilitando assim a escolha do consumidor, visto que produtos bem expostos e com valor agregado tendem a chamar mais atenção do cliente.

#### 4.9 PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO

O plano de comercialização diz respeito aos canais de distribuição, pelos quais os produtos e serviços da empresa chegaram até os seus clientes. Atualmente o método mais utilizado pelas organizações é através da força de vendas.

Diante disso Kotler (2011) afirma que:

As empresas devem definir cuidadosamente os objetivos específicos que esperam atingir com suas forças de venda. Havia uma antiga idéia que os vendedores deveriam “vender, vender, vender”. [...] Logo após surgiu a idéia que os vendedores deveriam estar preparados para solucionar os problemas dos clientes, saber como diagnosticá-los e propor uma solução. [...] Hoje os vendedores já não procuram mais solucionar problemas, mas mostram ao cliente o potencial do produto e como a empresa pode ajudar a satisfazer seus desejos (KOTLER, 2011, p. 597).

Tendo em vista a ideia de Kotler podemos afirmar que o vendedor ocupa um lugar imprescindível na empresa.

Las casas (2006) reafirma a ideia da força de vendas reiterando que:

Os vendedores são as pessoas responsáveis pelo fechamento de pedidos, esclarecimentos de dúvidas, formação de imagem, entre várias outras atividades. Como meio de comunicação, a venda pessoal pode ser a mais eficaz, uma vez que ocorre diretamente com os clientes. Em algumas atividades, a força de vendas é o instrumento mais importante do que outros instrumentos de comunicação (LAS CASAS, 2006, 409).

Os vendedores devem manter o foco no mercado, e saber analisar as oportunidades que o mesmo apresenta. A força de vendas deve apresentar pertinência desenvolvendo as habilidades que o mercado atual exige.

#### 4.9.1 Tamanho da força de vendas

Nos dias atuais a força de venda de uma empresa assume papel vital em sua estrutura, sendo ela o principal elo entre os clientes e a organização. O departamento de vendas ocupa posição de destaque na maioria das empresas.

Diante disso, Kotler (2008, p. 597) acrescenta que “a venda pessoal funciona como um elo de ligação entre a empresa e o cliente [...]. Por essa razão, a empresa precisa empenhar-se ao máximo para planejar sua força de vendas, desenvolvendo objetivos e estratégias”.

Para Las Casas (2006, p. 409) “força de vendas é um importante instrumento de comunicação com o mercado que gera recursos [...]. O grau de importância da atividade de vendas depende do tipo de produto comercializado, ou o tipo de estratégia de *marketing* utilizada.”

Sendo assim, entende-se por força de vendas o conjunto de profissionais que auxiliam o gestor a conquistar e fornecer o melhor serviço a seus clientes, além de abranger planejamento, direção e coordenação das atividades relacionadas com a comercialização dos produtos e serviços da empresa, que em função da dimensão e complexidade dos mesmos, exigem uma divisão e organização específica, tornam-se assim, imprescindíveis para que o negócio atinja seus objetivos.

A força de vendas da empresa Faby Flores compõem-se de 02 (duas) funcionárias.

#### 4.9.2 Estrutura da força de vendas

Para uma empresa fidelizar-se no mercado é preciso que sua força de venda esteja devidamente alinhada para que assim os resultados sejam satisfatórios e alcancem as metas propostas.

De acordo com Las Casas (2009):

A organização é apenas um meio para obtenção de resultados. O sucesso das estruturas organizacionais depende, conforme mencionado, dos indivíduos contratados para ocupar diversos cargos. Por isso é recomendável que, inicialmente, seja estabelecido o perfil dos profissionais, procedimento que facilitará encontrar os indivíduos mais adequados para cada posição. (LAS CASAS, 2009, p. 54).

As empresas que optam por designar função a seus colaboradores conseguem evadir-se de uma série de problemas futuros e evitar falhas de riscos operacionais.

Para Las Casas (2009):

A organização por funções é uma das formas mais antigas de organização em que a ênfase maior se concentra na especialização da atividade a ser executada. As empresas assim organizadas apresentam em sua estrutura, por exemplo, as funções de propaganda, pesquisa de mercado, desenvolvimento de produtos e vendas. Em cada uma das áreas, os executivos principais têm geralmente autoridade de linha, ou seja podem fazer uso de autoridade. (LAS CASAS, 2009, p. 56).

Cada colaboradora da empresa Faby Flores foi contratada inicialmente para desempenhar determinada função, ou seja, a de Trabalhadores agrícolas no cultivo de flores e plantas ornamentais, porém diante da necessidade diária, as mesmas passam a exercer diversas atividades, além da qual foi acordado, como por exemplo: atendimento ao cliente, limpeza e organização do estabelecimento, recebimentos de valores pagos pelos clientes, pagamento de obrigações, entre outras atribuições.

Cobra (2009, p. 330) fala em seu livro que “a venda é a essência do negócio de qualquer organização que visa lucro; portanto, ela deve estar integrada com o planejamento estratégico e com a filosofia do negócio”, ou seja, a equipe de vendas deve estar com o mesmo pensamento e bem estruturada para que o cliente retorne ao estabelecimento, para isso é essencial que a empresa invista em sua equipe e a norteie de modo que todos estejam com suas funções bem definidas.

Diante disso viu-se a necessidade da empresa estruturar a sua força de vendas de modo que fique bem especificado o que é de responsabilidade de cada colaboradora, ou seja, criar cronogramas especificando as tarefas a serem seguidas diariamente por cada funcionária, alternando as atividades entre elas. Como por exemplo a parte da limpeza, que poderá ser organizada de modo que uma das colaboradoras efetue a higienização do ambiente, enquanto a outra dedica-se às demais atividades a serem desenvolvidas, como por exemplo o atendimento. A figura a seguir mostra um exemplo de como poderia ser utilizado o cronograma:

Figura 18 - Cronograma semanal da empresa Faby Flores

Cronograma Semanal				
<p><i>Segunda-feira</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Limpeza e organização;</li> <li>* Organizar a vitrine da semana;</li> <li>* Regar as plantas.</li> </ul>	<p><i>Terça-feira</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Utilizar as ferramentas de divulgação;</li> <li>* Fazer revisão do estoque.</li> </ul>	<p><i>Quarta-feira</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Regar as plantas;</li> <li>* Limpeza e organização.</li> </ul>	<p><i>Quinta-feira</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Elaborar promoções para a próxima semana.</li> </ul>	<p><i>Sexta-feira</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Regar as plantas;</li> <li>* Elaborar a vitrine do final de semana.</li> </ul>
<p><i>Todos os dias</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Atendimento;</li> <li>* Verificar as obrigações do dia ( Contas a pagar);</li> <li>* Ver as atualizações das mídias online.</li> <li>* Acrescentar as novas mercadorias no estoque assim que chegarem à floricultura.</li> </ul>			<p><i>Sábado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Selecionar as flores que estão a mais tempo na floricultura e colocar em promoção;</li> </ul>	<p><i>Domingo</i></p> <p>NÃO HÁ EXPEDIENTE</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

#### 4.9.3 Tamanho do mercado

Saber qual o tamanho de mercado que a empresa tem, permite ter uma concepção aproximada do volume de vendas que a entidade poderá atingir e, conseqüentemente, estimar qual o potencial de lucro que ela realmente tem.

Para compreender o real significado de tamanho do mercado, devemos levar em consideração qual o público alvo, a abrangência geográfica e quais as possibilidades de se realizar as vendas.

Las Casas (1993), determina que deve ser realizada uma análise do potencial e possibilidades de vendas (demanda). Pois o potencial de mercado é a capacidade que o mercado tem para absorver o produto em uma situação econômica, esse potencial deverá ser determinado pela empresa.

Saber dimensionar o tamanho do mercado em que a empresa irá se estruturar é de suma importância para que ela faça um bom levantamento do investimento que terá que aplicar. Além de ser essencial que a empresa faça uma análise da segmentação do mercado, para melhor direcionar suas estratégias. Assim ela terá um domínio maior do seu mercado e poderá estabelecer um controle mais exato dos seus resultados.

Atualmente a empresa Faby Flores direciona suas vendas apenas para o município de São Miguel do Oeste/SC, o qual possui uma população eminente de 36.306 habitantes e uma área de extensão estimada em 234.036 Km<sup>2</sup> (IBGE, 2016).

Figura 19 - Identificação do Tamanho de Mercado da Floricultura Faby Flores



Fonte: *Google Maps* (2017).

Na imagem acima podemos verificar o mapa territorial da cidade de São Miguel do Oeste, onde está situada a empresa Floricultura Faby Flores, bem como a sua localização privilegiada no coração da cidade.

Percebe-se que a empresa está inserida em um mercado com grande potencial, porém atualmente devido à grande concorrência a floricultura poderia estar aderindo a um novo mercado procurando por cidades vizinhas a São Miguel do Oeste, entre elas: Descanso, Bandeirantes, Paraíso, Belmonte, Barra Bonita dentre outras, como demonstra a imagem a seguir:

Figura 20 - Mapa de São Miguel do Oeste e cidades vizinhas



Fonte: Michelin, (2017).

Após análise de mercado verificou-se que estas cidades, apresentam-se carentes de produtos e serviços deste ramo, possibilitando assim, a Floricultura Faby Flores atingir um nicho de mercado maior do que o que está sendo atendido atualmente, captando e fidelizando novos clientes.

#### 4.9.4 Potencial de mercado

Para que as empresas possam estabelecer planos e objetivos é necessário que se determine o potencial de mercado onde pretende atuar, para tomar as decisões cabíveis.

Segundo Cobra (1991, p. 58), “o potencial de mercado é calculado para representar a capacidade de um mercado de determinada área ou a de um ramo de atividades em absorver uma quantidade específica de vendas de um produto”. Um dos principais pontos da análise do

mercado é estar atento aos desejos de seus clientes, evoluindo e crescendo, buscando satisfazê-lo com suas expectativas e necessidades.

Cobra (1991, p. 63) afirma ainda que “o potencial de mercado deve ser calculado com cuidado para evitar distorções que possam prejudicar as avaliações que estejam sendo geradas”. Para definir seu potencial, buscar dados históricos de vendas e analisar os dados, pode-se realizar um estudo dos cenários e a realidade do mercado fazendo um comparativo com meses, de anos anteriores, para calcular o quanto pode investir ou até mesmo colocar como meta.

A Floricultura Faby Flores possui um diversificado *mix* de produtos para oferecer aos seus clientes, diante disso verifica-se que a mesma atinge um variado público. Porém percebe-se que o público mais atingido pela empresa são do gênero feminino, pois se identificam com o ramo de atividade devido a delicadeza e ao bem-estar que as flores transmitem ao seu dia-a-dia.

A empresa possui um grande número de concorrentes, como citado no tópico 4.5.2 do presente estudo. A maioria deles localizam-se no centro da cidade, assim como a Floricultura Faby Flores. Porém esta destaca-se diante das outras por apresentar um amplo espaço físico o que proporciona a ela possibilidades de ampliação de mercado como citado no item 4.9.3 do presente estudo.

#### **4.9.5 Projeção do volume de vendas**

A projeção de vendas é atualmente um elemento fundamental para o planejamento de qualquer empresa, pois se trata de uma previsão de quanto a empresa poderá vender em um determinado período de tempo. Sendo que a partir das estatística encontradas, consegue-se definir melhor as estratégias de venda e se preparar para cumprir as metas e planos futuros.

Moreira et al (2007, p. 111), evidencia que esta previsão de vendas é feita através de uma “projeção numérica das expectativas da organização retratada num determinado momento pelas opiniões e análises de seus profissionais e do que poderá ocorrer no futuro dentro do mercado-alvo de atuação”.

Diante disto, a previsão de vendas é imprescindível, pois permite às empresas definirem as estratégias necessárias para realizar, de forma eficiente, suas vendas. Desta maneira, será possível elaborar também as metas que a equipe vai precisar atingir, para alcançar os resultados esperados e estipulados nesta projeção.

A empresa Faby Flores atualmente não possui controle exato de projeção no volume de suas vendas, diante disso, foram estimados juntamente com a proprietária Rejane Vincenzi

valores aproximados das vendas feitas no período que compreende os 06 (seis) primeiros meses do ano.

Tabela 8 - Vendas efetuadas no ano de 2017

ITENS 2017						
PRODUTO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Flores	150	150	230	250	320	160
Plantas de jardim	80	80	120	120	90	80
Árvores frutíferas e nativas	80	95	1000	1000	1000	1000
Acessórios decorativos	30	30	50	50	90	40
Vasos diversos	30	35	45	45	60	45
Prestação de serviços	10	20	20	12	12	12
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>410</b>	<b>1465</b>	<b>1477</b>	<b>1572</b>	<b>1337</b>
<b>MÉDIA</b>						<b>1107</b>

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Como pode ser visto, a tabela acima demonstra o quanto a empresa vendeu no primeiro semestre deste ano de 2017.

Percebe-se que a floricultura sofre interferência direta dos períodos sazonais, no qual se comemoram algumas datas comemorativas, como o dia da mulher em março, o dia das mães em maio e o dia dos namorados em junho. Nestas datas ocorre uma grande procura por flores como forma de presente. Bem como as épocas de plantio das mudas de árvores, entre os meses de março e junho. Já os demais produtos disponíveis na floricultura, como o caso das plantas de jardim, acessórios decorativos, vasos diversos e prestação de serviço permanecem com as vendas estáveis durante todo o período.

Como a empresa não possui histórico de vendas exata, foram estipulados através dos dados encontrados, estimativas para o próximo ano de 2018. Será programada uma projeção de aumento no volume de vendas de 15%, tendo em vista ser uma projeção otimista e acessível levando em conta as propostas de melhorias estipuladas, as quais irão proporcionar as condições necessárias para alcançar os números estabelecidos.

Tabela 9 - Projeção de vendas para o ano de 2018

ITENS 2018						
PRODUTO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Flores	172	172	345	195	368	322
Plantas de jardim	92	92	138	138	103	92
Árvores frutíferas e nativas	920	1100	1150	1150	1150	1150
Acessórios decorativos	35	35	58	58	104	46
Vasos diversos	35	40	52	52	69	52
Prestação de serviços	12	23	23	12	17	17
<b>TOTAL</b>	<b>1266</b>	<b>1462</b>	<b>1766</b>	<b>1605</b>	<b>1811</b>	<b>1679</b>
<b>MÉDIA</b>						<b>1598</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Observa-se na tabela acima, que o item correspondente a árvores frutíferas e nativas ganham maior destaque, pois são os produtos com maior fluxo de venda, enquanto a prestação de serviço a de menor relevância em termos de vendas.

#### 4.9.6 Cotas de vendas/atendimentos por vendedor

Toda e qualquer empresa precisa ter metas de vendas claras e bem definidas, pois estas, são métodos importantes para avaliar o desempenho das vendas da empresa. Através delas, consegue-se mensurar quais são as expectativas do negócio, e atuar para alcançar os resultados esperados e os desafios impostos.

Para que as metas de vendas sejam alcançadas, é necessário no momento de defini-las estipular objetivos que se encaixam na realidade da empresa e que realmente possam ser atingidas, pois através disso consegue-se gerar estabilidade e confiança para os funcionários.

Diante disso Las Casas (2009), declara:

Enquanto uma quota bem estabelecida pode ser importante fator de motivação, uma quota irrealista pode ser fator de frustração. Um vendedor que luta constantemente para alcançar uma meta e nunca consegue atingi-la pode desmotivar-se por sentir-se incapacitado. Por outro lado, se o vendedor consegue facilmente alcançar os objetivos, sentir-se-á acomodado e poderá perder a motivação para vender mais. (LAS CASAS, 2009, p. 137).

Assim sendo, o ideal é estipular uma quota que encontre-se somente um pouco acima da possibilidade de venda do local. Com isto a empresa conseguirá beneficiar-se com o aumento do rendimento e os vendedores poderão atingir a meta imposta, ou ganhar a comissão desejada, favorecendo ambas as partes e consequentemente, motivando a força de vendas da empresa.

Geralmente as quotas de venda são estabelecidas com base no potencial ou previsão de vendas da empresa, pelas despesas e lucro líquido, ou até mesmo por atividades de pós venda e fidelização dos clientes, também se pode considerar vendas passadas para saber quais serão as cotas estabelecidas. Cabe a cada gestor analisar e encontrar qual a melhor possibilidade para o seu ramo de negócio.

Após estabelecidas, cabe ao gestor avaliar ainda, como ela será imposta aos vendedores. A grande maioria das empresas utilizam-se de dois tipos de meta de vendas: a individual e a em grupo.

Na primeira delas, a individual, é designado uma meta para cada vendedor da empresa, sendo que sua remuneração se dará de acordo com seu desempenho nas vendas mensais. Já a meta em grupo é distribuída de forma conjunta a todos os vendedores da empresa, sendo que os mesmos devem atingir os resultados através de trabalho em equipe para benefício conjunto.

A Floricultura Faby Flores não estabelece metas de vendas, o que afeta suas atividades, visto que uma empresa sem metas definidas não consegue mensurar o desempenho dos funcionários e a produtividade do negócio.

Sabendo da importância em implantar esse método na empresa, viu-se a necessidade de propor a sua utilização. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, que possui apenas duas funcionárias é viável a elaboração de metas em grupo, baseadas na projeção de vendas.

Sempre que a equipe de vendas atingir a meta mensal estipulada, estas iram receber um incentivo de 1% sobre o lucro líquido vendas, se ultrapassarem esta meta, ganharam o equivalente a 1,5% também perante o lucro líquido. Sugere-se como meta mensal, 90% das vendas projetadas para o mês.

Através destes incentivos visa-se valorizar os esforços da equipe e aumentar as vendas da floricultura mediante incentivos financeiros.

#### **4.9.7 Orçamento de vendas**

O objetivo de se elaborar um orçamento de vendas, começa através da elaboração de um plano de projeção do volume de vendas, deste modo será possível ter uma previsão de uma receita para um determinado período do ano.

O orçamento de vendas segundo Las Casas (2009, p. 88) deve ser realizado “logo após a elaboração de um plano de vendas, com base nas previsões do que deverá ocorrer à luz das informações coletadas, o administrador deve providenciar o orçamento de vendas, que nada mais é do que o planejamento financeiro dessas expectativas de ocorrências.”

Esta ferramenta tem o intuito de mensurar os lucros, levando em conta as receitas operacionais. Através dele é possível supervisionar os desempenhos dos setores e controlar os resultados através de planejamento, tornando-se assim um instrumento muito importante e útil no trabalho de um gestor.

Após análise da projeção de vendas, e das possíveis metas a serem atingidas na empresa Faby Flores, foi elaborado um orçamento para auxiliar a gestora da floricultura, visando uma melhor organização da empresa, e consequentemente colocar em prática o presente estudo.

Abaixo segue um demonstrativo de orçamento de vendas para o primeiro semestre de 2018:

Tabela 10 - Orçamento de vendas para 2018

ORÇAMENTO VALORES 2018						
PRODUTO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Flores	R\$ 3.440,00	R\$ 3.440,00	R\$ 11.040,00	R\$ 6.240,00	R\$ 12.880,00	R\$ 11.270,00
Plantas de jardim	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00	R\$ 3.450,00	R\$ 3.450,00	R\$ 2.575,00	R\$ 2.300,00
Arvores frutíferas e nativas	R\$ 9.108,00	R\$ 10.890,00	R\$ 11.385,00	R\$ 11.385,00	R\$ 11.385,00	R\$ 11.385,00
Acessório decorativos	R\$ 420,00	R\$ 420,00	R\$ 1.044,00	R\$ 1.044,00	R\$ 1.872,00	R\$ 828,00
Vasos diversos	R\$ 980,00	R\$ 1.120,00	R\$ 1.820,00	R\$ 1.820,00	R\$ 2.415,00	R\$ 1.820,00
<b>TOTAL MENSAL</b>	<b>R\$ 16.248,00</b>	<b>R\$ 18.170,00</b>	<b>R\$ 28.739,00</b>	<b>R\$ 23.939,00</b>	<b>R\$ 31.127,00</b>	<b>R\$ 27.603,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Os valores acima demonstrados, foram baseados em dados estimados pela proprietária da empresa. A mesma acredita que os preços de compra irão se estagnar até o início e demais meses de 2018, sendo que, se trata de um setor onde os valores não alteram-se com frequência.

#### 4.9.8 Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas

Nos dias de hoje as empresas estão se tornando cada vez mais competitivas devido às mudanças no ambiente mercadológico, oscilações na economia e a era da globalização todos esses fatores fazem com que as empresas procurem ferramentas e métodos, com intuito de aperfeiçoarem o processo de gestão e melhorar continuamente seu desempenho para manter sua estabilidade no mercado. Este cenário atual exige uma revisão drástica e crucial na empresa dentre estas a forma de planejar, controlar e avaliar o desempenho, isso tudo irá interferir na tomada de decisão da companhia.

Por estes motivos a avaliação de desempenho tornou-se fundamental na gestão das empresas, essa avaliação é influenciada principalmente pelos objetivos e metas da empresa, que se refletem no desempenho da equipe de vendas. Segundo Dutra (2003):

Sem as medidas de desempenho, os gestores de uma organização não possuem fundamentos consistentes para: ● comunicar a seus colaboradores as expectativas de desempenho esperadas pela organização; ● saber o que está acontecendo em cada área de atuação da organização; ● identificar os aspectos deficientes e/ou eficientes no desempenho da organização, gerando oportunidade de eliminação ou revisão deles; ● fornecer *feedback* aos colaboradores que demonstraram um desempenho aquém do planejado pela organização; ● identificar os aspectos que apresentam melhor desempenho; ● tomar decisões baseadas em informações sólidas, transparentes que possam ser justificadas. (DUTRA, 2003, p. 109).

Diante disso percebe-se a importância de poder mensurar, controlar e avaliar os indicadores de venda. O gestor de uma organização deve utilizar uma estratégia bem elaborada e definida para mensuração dos resultados da empresa, sendo que desta maneira os vendedores estarão sempre motivados para alcançarem suas metas propostas.

A empresa Faby Flores não possui metas de vendas, como disposto no item 4.9.6 sendo de extrema necessidade estabelecê-las para melhorar o desempenho da empresa. Diante disso, após estabelecidas as metas viu-se como uma ação imprescindível efetuar o acompanhamento das mesmas, através de reuniões mensais, tendo em vista que a reunião será organizada pelo gestor da empresa, sendo que esta será realizada após o expediente. Na pauta serão debatidos os prós e contras encontrados no decorrer do período, levando em consideração sugestões dos colaboradores para possíveis melhorias. No decorrer da mesma a empresa proporcionará um *coffee break* aos presentes.

#### **4.9.9 Política de Preço de venda**

A elaboração do preço de venda de produtos ou serviços, consiste em um método competitivo de grande significância para as empresas, pois garante que o negócio seja lucrativo, cubra os custos e, ao mesmo tempo, seja competitivo e atrativo para os clientes.

Quando os gestores elaboram sua política de preço de venda é necessário que os mesmos avaliem qual o melhor método a ser aplicado na sua empresa. Visando manter a competitividade frente ao mercado e alcançar as expectativas dos seus clientes em relação aos preços de venda praticados, sem que isto venha a prejudicar os resultados financeiros e comerciais da empresa.

Entre os tipos de políticas de preço encontrados, os de maior relevância segundo Las Casas (2009, p. 228) destaca-se:

- Preço Costumeyro: nos dias atuais alguns mercados estabelecem uma competição quando o quesito é preço. O preço costumeyro é aquele extremamente semelhante um ao outro. Las casas (2009, p. 228) define preço costumeyro como: “aqueles que os consumidores estão acostumado a pagar”, ou seja, aqueles preços utilizados pelas empresas no dia-a-dia.

- Preço de linha: o preço de linha é aquele que é utilizado para promover a venda de diversos produtos das mais variadas linhas. Las Casas (2009, p. 228) classifica preço de linha como: “Um linha de preço mais alta e a outras mais baixa”, cabe ao gestor a tomada de decisão de optar ou não pelo preço de linha.

- Preço psicológico: o preço psicológico é aquele que o gestor utiliza para que o consumidor responda pela emoção e não pela razão, Las Casas (2009, p. 228) conceitua preço psicológico como sendo aquele que “o comerciante usa preços quebrados”, ou seja ao invés de utilizar-se de um número inteiro o mesmo utiliza números quebrados como por exemplo não utiliza-se 3,00 mas sim 2,99, ou 2,75, o que faz com que o cliente haja por emoção, impulso.

- Preço único e preço negociável: os preços únicos e negociáveis são conceituados por Las Casas (2009, p. 228) da seguinte maneira: Preços únicos - são aqueles que “os vendedores usam um único preço para todos os seus clientes e não permitem diferença entre os compradores”. O mesmo autor conceitua ainda os preços negociáveis como sendo aquele que permitem negociação de preço aos vendedores, tendo em vista que dependendo da situação os valores podem ser modificados, podendo variar de cliente para cliente.

Alguns clientes possivelmente podem sentir-se ofendidas quando é utilizado o preço negociável, gerando assim uma insatisfação perante aos descontos aplicados a cada cliente.

Após estabelecidos os preços, cabe aos gestores a elaboração de descontos para atrair os clientes.

De acordo com Las Casas (2009, p. 233) as formas de descontos apresentam-se de três maneiras, sendo elas:

- Descontos Intermediários: segundo o autor o desconto intermediário é “recomendável principalmente se os preços de consumidores sejam a nível de varejo e estejam determinados”.

- Descontos por quantidade: o desconto por quantidade é aquele oferecido ao cliente quando ele obtém uma quantia significativa de produtos. Las casas (2009) define este desconto como sendo aquele que o fabricante estipula uma tabela que define os níveis de desconto a serem oferecidos de acordo com a quantidade comprada.

- Desconto por pagamento à vista: o desconto por pagamento à vista é aquele em que o vendedor consegue chegar a seu preço mínimo de desconto pois o pagamento será efetuado no ato da compra o que é totalmente favorável para a empresa, vendedor e conseqüentemente ao

consumidor que acaba pagando menos pela mercadoria adquirida. Las Casas (2009) ressalta que o desconto por pagamento a vista é muito utilizado em períodos inflacionários, onde as empresas oferecem pagamentos em três vezes com valor de a vista, neste momento os consumidores fazem valer o valor do dinheiro em uma única vez.

A empresa Faby Flores faz uso de três tipos de preço especificados acima, sendo eles: preços costumeiros, preço de linha e preço único e negociável.

No primeiro deles, os costumeiros, geralmente já são preços pré elaborados pelo mercado, fazendo com que a floricultura siga os parâmetros estabelecidos, equilibrando com os demais. Os preços de linha são utilizados, para distinguir os diferentes grupos de produtos ofertados pela empresa. Os preços únicos são aplicados geralmente quando a floricultura elabora promoções, tendo em vista já serem produtos com valores abaixo do normal, não sendo possível haver alterações, já os preços negociáveis são aqueles que possibilitam alterações de valores, levando em consideração a quantidade comprada, os clientes ativos que compram frequentemente, dentre outros.

A floricultura em questão tem seus preços elaborados de acordo com o custo do produto, a gestora adiciona um percentual de lucro desejado sobre o produto ou serviço, sendo que este deve estar de acordo com o valor que os concorrentes apresentam, visto que a mesma utiliza-se de descontos e promoções em especial nos períodos não sazonais e conseqüentemente a mesma consegue equilibrar as vendas nas épocas de menor fluxo de clientes.

No quesito pagamento a Floricultura Faby Flores possui formas flexíveis de pagamento, tendo em vista que possibilita as transações através de cartão de crédito e débito, dinheiro, e cheque com prazos de 30, 60 e 90 dias, além de utilizar-se de uma forma antiga de negociação a prazo que eram as chamadas “fichinhas” de crediário, o que acaba não sendo seguro para a empresa.

Os descontos são fornecidos tanto nas gôndolas, através de plaquinhas informativas, quanto na hora de finalizar a compra, onde o cliente negocia com a caixa, se o pagamento for a vista o mesmo consegue descontos mais significativos sobre o valor da mercadoria.

São fornecidos também, descontos significativos por compra em quantidade, ou seja, o cliente que adquirir número maior de produtos obtém vantagens no momento da negociação de preço.

#### 4.9.10 Política de pós venda

Conseguir gerir o relacionamento com o cliente é de suma importância nos dias atuais para que a empresa adquira vantagens e se destaque diante da concorrência, que está cada vez mais acirrada. O objetivo maior do pós-venda é fazer com que o cliente fique de fato satisfeito estabelecendo uma relação de confiança, credibilidade entre a empresa e o consumidor e também transmitir a sensação de segurança, para que o cliente se torne fiel ao estabelecimento.

A atividade de pós venda é uma estratégia de *marketing* adotada no momento posterior à venda e que pode ser utilizada como instrumento para estimular a fidelização de clientes. Rosa (2004, p. 13), relata que “[...] o conceito de pós venda nasceu da simples necessidade de contato após a efetivação de uma venda para conferência de dados e posição de satisfação do cliente”.

Atualmente com a ampla diversidade de produtos e serviços que surge diariamente, opções de pagamento facilitadas e preços menores, fica cada vez mais difícil para as empresas conseguirem se diferenciar no mercado, diante disso o serviço de pós venda pode ser este grande diferencial a fim de estreitar o relacionamento com o cliente e manter o cliente fiel. Por isso, a empresa precisa estar sempre atenta às necessidades dos clientes, e também é preciso levantar alguns questionamentos para que a empresa consiga saber a sua real situação perante os consumidores. Continuando com a ideia de Rosa (2004, p. 12), verifica-se que “não há forma melhor ou mais eficiente de saber como sua empresa está se saindo ou como os seus produtos e serviços são vistos no mercado do que perguntando aos seus clientes”, e ainda, “o custo da comunicação com os clientes passa a ser muito alto e, pior, dois terços dos clientes deixam uma empresa para fechar negócio com outra por indiferença da primeira”.

Segundo Las Casas (2009 p. 219) o pós venda “é uma forma de expandir negócios. O cliente pode indicar outros clientes e encarregar-se de fazer uma boa propaganda de “boca a boca” da empresa e de seus representantes”.

A empresa Faby Flores faz uso de poucas técnicas de pós venda. Diante disso viu-se a necessidade de elaborar diversas técnicas para obtenção de resultados futuros:

- Banco de dados das pessoas que frequentam a floricultura: no momento atual a floricultura não possui banco de dados, diante disso viu-se a oportunidade de implantar o mesmo visando obter informações precisas dos clientes, possibilitando a empresa de se utilizar destes dados para efetuar o pós venda, realizando ligações em datas de aniversário dos clientes, aniversário de casamento, dia dos namorados.

- Cartão pontuação: esta ferramenta tem o intuito de oferecer ao cliente algumas vantagens, como por exemplo, ao efetuar as compras o cliente acumula pontuação que poderá ser retirado em brindes.

- Mensagens via *Whatsapp*: essa ferramenta será utilizada para divulgar novidades em produtos e promoções, além ser utilizado para parabenizar os clientes na passagem de seu aniversário, tendo em vista que algumas preferem este meio de comunicação devido à praticidade e a comodidade que o mesmo oferece. As mensagens de *Whatsapp* com o intuito de divulgação, serão enviadas a cada 15 dias para não se tornar perturbador e insistente aos olhos do cliente.

- Divulgação no *Facebook* e *Instagram*: através das páginas serão postadas as novidades que chegam semanalmente à floricultura e as promoções da semana, além de postagens informativas com dicas de como cuidar das flores, plantas e do jardim.

- Ligações telefônicas: Após a realização dos serviços de jardinagem, a empresa poderia entrar em contato com o cliente para possível avaliação de satisfação do serviço prestado, mensurando assim o grau de satisfação de cada cliente, gerando uma oportunidade de possíveis mudanças caso o serviço não ficou a contento do mesmo.

#### 4.10 PLANO DE VIABILIDADE FINANCEIRA

O plano de viabilidade financeira é um conjunto de informações que visa demonstrar a viabilidade econômica e as opções de recursos a serem utilizados para sua operacionalização.

A análise financeira segundo Ceconello e Alzental (2008, p. 225) “pode ser positivo ou negativo, sendo um parâmetro que deve servir como base para o responsável decidir pela liberação ou não do investimento necessário ao plano analisado.”

O diagnóstico da avaliação financeira se torna um benefício, visto que este proporciona ao gestor visualizar o real potencial de retorno do investimento, através de projeções e números, gerando assim a possibilidade de efetuar análises criteriosas dos aspectos positivos e negativos do projeto.

A Floricultura Faby Flores não possui um sistema de gerenciamento para controle de estoque, caixa, fornecedores e histórico de clientes. Diante disso será proposto a implantação de um sistema que auxilie a gestora na realização de um controle mais eficiente para gerar dados mais confiáveis e seguros nos quesitos entradas e saídas. Além de auxiliar na fidelização dos clientes.

#### **4.10.1 Levantamento do investimento inicial para as ações propostas: despesas pré-operacionais, necessidade de capital de giro**

Para implantação de um novo negócio, diversos pontos devem ser observados minuciosamente, dentre eles, os custos iniciais que compreendem as despesas pré-operacionais e o capital de giro.

As despesas pré-operacionais são os custos necessários para a implantação de uma empresa, incluindo os gastos administrativos para início de suas operações.

Segundo o site Valor Tributário (2017), as despesas pré-operacionais “são despesas registradas (pagas ou incorridas) durante o período que antecede ao início das operações sociais da empresa, necessárias à sua organização e implantação ou ampliação de seus empreendimentos.”

Estas despesas pré-operacionais podem ser compreendidas como sendo as licenças e permissões civis, taxas diversas, custos com reformas quando necessárias e estoque inicial.

Já o capital de giro, compreende o valor utilizado para financiar a continuidade das operações da empresa, seja essas ocasionadas pelas despesas operacionais ou para a aquisição de estoque. Diante disso, Hong (2010, p. 32) salienta que “[...] o capital de giro pode ser enxergado como um investimento que a empresa faz na eficiência dos seus processos e procedimentos. Também representa o investimento da empresa na ineficiência da sua produção, dos seus fornecedores e clientes”.

Assim sendo, o capital de giro se torna parte do investimento da empresa, podendo ser considerada uma reserva de recursos utilizada para suprir as necessidades da empresa mensalmente. Estes recursos estão dispostos no estoque, em contas a receber, nos valores em caixa e no banco, proporcionando assim a empresa a possibilidade de efetuar o giro necessário para manter-se no mercado.

Após analisar os dados coletados da empresa Faby Flores, observou-se que a mesma possui um estoque pequeno em relação ao seu potencial e não dispõem de um sistema que registre informações de entradas e saídas diárias. Assim uma das propostas de melhorias seria a implantação de um sistema de gerenciamento ou planilhas de *excel* para a empresa, além da contratação de uma nova funcionária que será a responsável pelo novo sistema de gerenciamento. Também como já detalhado nos itens anteriores do presente estudo... será necessário o aperfeiçoamento do *layout* externo da empresa, tendo em vista que este encontra-se pouco atrativo. Além da elaboração de projetos, com o intuito de aumentar o número de

vendas e consequentemente fidelizar os clientes, como por exemplo as divulgações nos meios de comunicação, cadastro dos clientes e brindes.

Deste modo, as melhorias acima propostas irão gerar despesas para a empresa, sendo estas, elencadas e demonstradas na tabela abaixo. Para o orçamento, levou-se em consideração apenas os itens que a empresa necessita adquirir, tendo em vista que a empresa já possui alguns elementos, como por exemplo: computador, impressora e energia elétrica, sendo estes suficientes para suprir a demanda necessária.

Tabela 11 - Itens necessários para efetuar as melhorias e respectivos custos

<b>MELHORIA COM CUSTO DO ESCRITORIO</b>							
Ordem	Descrição	Quantia	Valor unid	Período	Depreciação	Valor total	Valor mensal
1º	Sistema de Gerenciamento	1	R\$ 650,00	60	R\$ 54,17	R\$ 650,00	R\$ 10,83
2º	Impressora de cupom fiscal	1	R\$ 2.500,00	60	R\$ 208,33	R\$ 2.500,00	R\$ 41,67
3º	Leitor de código de barras	1	R\$ 140,00	60	R\$ 11,67	R\$ 140,00	R\$ 2,33
4º	Assistente administrativo	1	R\$ 1.649,43		R\$ 137,45	R\$ 1.649,43	
5º	Balcão de caixa	1	R\$ 700,00	60	R\$ 58,33	R\$ 700,00	R\$ 11,67
6º	Cadeira	1	R\$ 149,00	60	R\$ 12,42	R\$ 149,00	R\$ 2,48
7º	Etiquetas de código UM	3	R\$ 18,00	12	R\$ 4,50	R\$ 54,00	R\$ 4,50
8º	Bobina para impressão fiscal	3	R\$ 4,00	12	R\$ 1,00	R\$ 12,00	R\$ 1,00
9º	Folha de oficio	1	R\$ 25,00	6	R\$ 2,08	R\$ 25,00	R\$ 4,17
10º	Nobreak	1	R\$ 400,00	60	R\$ 33,33	R\$ 400,00	R\$ 6,67
10º	Smartphone	1	R\$ 800,00	36	R\$ 66,67	R\$ 800,00	R\$ 22,22
<b>TOTAL</b>					<b>R\$ 589,95</b>	<b>R\$ 7.079,43</b>	<b>R\$ 107,54</b>
<b>MELHORIA COM CUSTO DE FACHADA</b>							
Ordem	Descrição	Quantia	Valor unid	Período	Depreciação	Valor total	Valor mensal
1º	Reforma na fachada	1	R\$ 6.000,00	168	R\$ 428,57	R\$ 6.000,00	R\$ 35,71
<b>TOTAL</b>					<b>R\$ 428,57</b>	<b>R\$ 6.000,00</b>	<b>R\$ 35,71</b>
<b>CUSTOS COM MARKETING/FIDELIZAÇÃO</b>							
Ordem	Descrição	Quantia	Valor unid	Período	Depreciação	Valor total	Valor mensal
1º	Sistema de fidelização	1000	R\$ 0,35			R\$ 350,00	
2º	Investimento em marketing					R\$ 450,00	
3º	Brindes	286	R\$ 3,50			R\$ 1.001,00	
<b>TOTAL</b>						<b>R\$ 1.801,00</b>	
<b>TOTAL INVESTIDO</b>						<b>R\$ 7.801,00</b>	<b>R\$ 35,71</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A principal melhoria proposta para a empresa, é a contratação de um sistema de gerenciamento, sistema este que controla as entradas e saídas diárias, emite notas e cupom fiscal, além de armazenar informações cadastrais de clientes para um possível pós vendas, proporcionando assim a fidelização de seus clientes. Diante disso, será necessário adquirir além do sistema, os instrumentos necessários para o seu perfeito funcionamento, e a contratação de

uma nova funcionária, ocupando o cargo de assistente administrativo para controlar o sistema de gerenciamento.

Para estas implantações haverá também a necessidade de adquirir um balcão caixa, e materiais de expediente, como por exemplo: as etiquetas, bobinas para a impressão do cupom fiscal, folhas de ofício, além de um nobreak para em possíveis quedas e falta de energia elétrica, o computador manter-se ligado, proporcionando dar continuidade aos trabalhos no sistema.

Visando maior interação com o cliente, viu-se a necessidade da empresa adquirir um *Smartphone*, com o intuito das funcionárias e proprietária estarem divulgando as promoções e novidades da floricultura nas redes sociais, *Whatsapp* e *Facebook*.

Após análise da estrutura física da empresa, percebeu-se a necessidade imediata de melhoria e reforma da fachada e logomarca da empresa, buscando atrair a atenção de seus clientes e futuros clientes.

Outra importante ferramenta utilizada para atrair a atenção dos clientes, além da acima citada, será a elaboração de propostas voltadas ao *marketing* e fidelização. Para isso ocorrer de forma eficaz, foi elaborado métodos para realizar a fidelização dos clientes, através de cartões de pontuação, e cartão de assinatura de flores, sendo que o item investimento em *marketing* engloba os gastos com materiais para a realização destas práticas, e também os gastos com impulsos da página no *Facebook*, buscando alcançar um maior número de pessoas, e os gastos com os anúncios promocionais em programas de rádio local.

Através das melhorias citadas acima, espera-se um aumento de vendas em 15%. Porém para estas melhorias serem implantadas necessitará um investimento de R\$14.880,43 (Quatorze mil, oitocentos e oitenta reais com quarenta e três centavos).

Após o levantamento inicial dos custos, surgem os custos fixos e variáveis que serão melhor detalhados no item a seguir.

#### *4.10.1.1 Custos fixos*

Toda e qualquer empresa possui mensalmente custos fixos. Segundo Casarotto e Kopitke (2010) os custos fixos são aqueles que independem da quantidade produzida ou vendida durante o mês. São custos básicos que a empresa possui para se manter em dia e ativa.

Neste caso, por mais que as vendas oscilem durante o mês, os custos fixos irão permanecer iguais, a única oscilação que pode existir é caso ocorra algum reajuste, como por exemplo o reajuste do aluguel.

Na tabela abaixo disposta, foram elencados os custos fixos atuais da empresa Faby Flores.

Tabela 12 - Custos fixos operacionais (atual)

<b>CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS (ATUAL)</b>	
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALOR</b>
Salário	R\$ 4.333,77
Depreciação	R\$ 317,54
Aluguel	R\$ 1.874,00
Telefone	R\$ 63,00
Internet	R\$ 70,00
Energia elétrica / média 4 meses	R\$ 98,00
Água	R\$ 86,90
Contador	R\$ 220,00
Cartão	R\$ 80,00
Alvará/bomb/fat/ vig. Sanit/12	R\$ 20,00
Custo com o programa de nf	R\$ 300,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 7.463,22</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A floricultura atualmente possui um custo fixo de R\$7.463,22 (Sete mil e quatrocentos e sessenta e três reais com vinte e dois centavos) mensalmente, englobando custos com salários, aluguel, telefone, *internet* e energia elétrica, sendo que para obter o custo da energia elétrica, foi elaborada uma média mensal dos últimos 4 (quatro) meses. Os custos com água, contador, mensalidade da máquina de cartão e programa de Nota Fiscal são custos mensais, já os custos com os alvarás estão divididos em 12 (doze) meses.

Após a implantação das melhorias, atualizou-se os custos fixos da empresa, sendo estas melhor detalhadas na tabela abaixo.

Tabela 13 - Custos fixos operacionais (após implantadas as melhorias)

<b>CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS (MELHORIAS)</b>	
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALOR</b>
Salário	R\$ 6.003,20
Depreciação	R\$ 327,26
Aluguel	R\$ 1.874,00
Telefone	R\$ 63,00
Internet	R\$ 70,00
Energia elétrica / media 4 meses	R\$ 98,00
Água	R\$ 86,90
Contador	R\$ 220,00
Cartão	R\$ 80,00
Alvará/bomb/fat/ vig. Sanit/12	R\$ 20,00
Custo com o programa de nf	R\$ 110,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 8.952,36</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Após a implantação das melhorias, a empresa terá um aumento de custos com salários das atuais funcionárias e da nova contratada. Além de ocasionar um aumento da depreciação mensal devido a estes aperfeiçoamentos.

Já o custo com o programa de Nota Fiscal sofrerá uma redução, de R\$300,00 (trezentos reais) para R\$110,00 (cento e dez reais). Essa redução ocorre devido ao sistema de gerenciamento adquirido, pois neste sistema será possível fazer a emissão de Nota Fiscal também.

#### 4.10.1.2 Custos variáveis

Ao contrário dos custos fixos, os custos variáveis são os que acompanham a produção ou as vendas da empresa, podendo sofrer alterações conforme o tempo.

Segundo Casarotto e Kopotke (2010, p. 232) “os custos variáveis são diretamente proporcionais à quantidade produzida. Frequentemente são considerados como variáveis os custos de mão de obra, matéria prima, transporte, energia e desgaste de ferramentas”.

Saber quanto a empresa possui cada mês de custos variáveis é de suma importância, pois em certas épocas do ano, os custos com mercadorias podem aumentar, necessitando assim ter em caixa um valor maior para conseguir repor o estoque.

Abaixo segue a tabela elencando os custos variáveis da empresa Faby Flores atualmente.

Tabela 14 - Custos variáveis operacionais (atuais)

<b>CUSTOS VARIÁVEIS OPERACIONAIS (ATUAL)</b>	
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALOR</b>
Simple nacional (5,47%)	R\$ 977,74
Simple nacional (6%)	R\$ 189,80
Rifas	R\$ 100,00
Embalagens	R\$ 550,00
Material de limpeza/mercado	R\$ 50,00
Reposição de estoque	R\$ 21.037,92
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 22.905,46</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A empresa possui um custo variável mensal, em torno de R\$22.905,46 (vinte e dois mil e novecentos e cinco reais e quarenta e seis centavos). O imposto Simples Nacional foi taxado em duas taxas, uma para o comércio, sendo esta de 5,47% e outro para a prestação de serviços de 6%, sendo que, essa porcentagem é taxada para empresas que possuem uma receita de R\$180.000,00 (cento e oitenta mil reais) à R\$360.000,00 (trezentos e sessenta e seis mil reais).

Com a implantação das melhorias a empresa passará a ter novos custos variáveis, sendo estes melhor explanados na tabela a seguir.

Tabela 15 - Custos variáveis operacionais (após implantadas as melhorias)

<b>CUSTOS VARIÁVEIS OPERACIONAIS (MELHORIAS)</b>	
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALOR</b>
Simple nacional (6,84%)	R\$ 1.662,42
Simple nacional (8,21%)	R\$ 311,71
Rifas	R\$ 100,00
Embalagens	R\$ 550,00
Material de limpeza / mercado	R\$ 50,00
Reposição de estoque	R\$ 28.101,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 30.775,12</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Como pode ser verificado, a empresa passará a ter um custo variável de R\$30.775,12 (trinta mil e setecentos e setenta e cinco mil e doze centavos), após efetuadas as melhorias, sendo que, já estão elencados o imposto do Simples Nacional, com taxas diferentes para a prestação de serviços. A taxa do comércio irá corresponder à 6,84%, já a prestação de serviços condiz à 8,21%, considerando uma receita anual de R\$360.000,01 (trezentos e sessenta mil reais e um centavo) à R\$ 560.000,00 (Quinhentos e sessenta mil reais).

#### **4.10.2 Levantamento de fontes de investimentos**

O levantamento de fontes de investimentos é de suma importância, pois ele interfere muito no capital de giro da empresa que visa gerar um retorno benéfico futuro ou a curto prazo, dependendo do investimento da empresa.

Para Hawawini e Vallet (2009) o processo de levantamento de capital tem início quando a empresa identifica oportunidades de negócio que podem ser convertidas em propostas de investimento potencialmente valiosas. Diante disso, esta etapa torna-se uma das mais importantes do processo, recaindo assim a responsabilidade para os gestores em elaborarem estratégias eficientes, fazendo com que os investimentos a longo prazo tragam retornos favoráveis.

Esse levantamento de investimentos pode acontecer entre o proprietário ou sócios, podendo ser investindo com parte parcial ou total do saldo necessário para abertura ou até mesmo melhorias na empresa, além de ser adquirido através de empréstimos de terceiros.

Conforme Hawawini e Viallet (2009, p 263) “as fontes de fundos emprestados incluem empréstimos bancários, arrendamentos e a venda de títulos de dívida a investidores.”

Muitas empresas não encontram outra alternativa a não ser procurar capital externo para investir no crescimento da mesma, tornando-se assim uma das situações mais importantes para serem analisadas, pois existem vários pontos que devem ser levados em consideração no momento de buscar investimento de terceiros.

Atualmente existem à disposição das empresas, inúmeras linhas de créditos. Abaixo segue a listagem das mais utilizadas.

Quadro 2 - Tipos de linhas de crédito para empresas

BNDES Progeren	Financiamento de até R\$1 milhão de reais: realizadas através de instituições credenciadas pelo BNDES. O crédito é pré-aprovado e as compras podem ser parceladas em até 48 vezes.
BNDES Automático	Destinado a investimentos que não ultrapassam de R\$20 milhões.
BNDES Finame	Financiamento destinado à produção, aquisição de máquinas e equipamentos e bens de informática com fabricação nacional e credenciados ao BNDES.
Banco do Brasil: Microcrédito Produtivo Orientado (MPO)	Fornecimento de crédito para realização de investimento para melhoria de fluxo de caixa. Pagamento varia entre 4 e 18 parcelas.
Cooperativas: Progeren	Pode ser utilizado como capital de giro.
Banco do Brasil: BB giro rápido	Crédito pré-aprovado para capital de giro e cheque especial. Valor mínimo de R\$1 mil reais com parcelas de até 24 vezes.
Caixa econômica federal: Microcrédito produtivo Orientado Caixa	Crédito para compras de materiais, equipamento e melhorias na empresa.
Caixa Econômica Federal: Giro Caixa Fácil	Crédito para capital de giro, podendo ser utilizado em até 60 meses, crédito de até R\$2 milhões de reais.
Programa nacional de microcrédito produtivo orientado (PNMPO)	Destinado a microempreendedores formais e informais, com renda de até R\$120 mil anual.
Proger Urbano	Financiamento de até R\$600 mil reais a serem pagos em até 96 meses, com 36 meses de carência. Podendo ser financiado bens e serviços, veículos de carga, entre outros itens.

Fonte: Banco Central do Brasil-BCB, adaptado pelos autores (2017).

As linhas de empréstimos e financiamentos citados no quadro 2 do presente estudo, são algumas das opções disponíveis no mercado a serem contratadas. Estas variam as taxas de juros e a reciprocidade com a entidade bancária.

Após o estudo do presente trabalho, percebeu-se que para a implantação das melhorias na empresa não serão necessários investimentos externos de instituições financeiras, pois como pode ser observado na tabela 17 do item 4.10.5 referente ao prazo médio do investimento, o mesmo irá se pagar no terceiro mês após a implantação, sendo que será necessário seguir todas as melhorias propostas para o investimento ser viável.

#### **4.10.3 Prazos médios e ciclo financeiro**

A concessão de crédito é uma excelente forma de alavancar as vendas e melhorar o desempenho comercial da empresa. No entanto deve-se ter muito cuidado com os prazos fornecidos aos clientes, pois este é o item fundamental para se ter um ciclo financeiro baixo.

Os prazos médios de acordo com Hong (2010, p. 61) “é o prazo que fica em aberto ou seja, contas a receber das vendas a crédito da empresa. Esse prazo se inicia do momento em que a empresa emite a fatura, envia ao cliente e termina no momento em que o recebimento é acusado no caixa da empresa”.

Um prazo de pagamento muito longo gera um acúmulo de títulos a vencer, pois certamente o cliente irá precisar fazer outras compras no decorrer deste período, gerando assim um risco maior de possíveis inadimplências a empresa.

No ciclo financeiro, deve ser levado em consideração todas as fases do processo, desde o momento da compra das mercadorias até o prazo da quitação da venda de seu cliente, ou seja, o prazo inteiro em que se compra a mercadoria e recebe o valor do produto vendido.

De acordo com Lemos (2017), o ciclo financeiro começa dentro do ciclo operacional que inicia com a entrada da matéria prima no estoque e que se divide basicamente em duas categorias, o estoque e o contas a receber. Um bom gestor deverá negociar com seus fornecedores os melhores prazos de pagamento e juros cobrados, para assim poder conceder uma política de pagamento eficiente para seus clientes.

Deste modo é possível entender a necessidade do capital de giro e fluxo de caixa, pois é importante ter um valor reservado para efetuar as compras de mercadorias a vista ou com prazo menor do que o recebimento das vendas. As compras com prazos elevados podem ocasionar custos mais altos, fazendo com que o lucro diminua ou ocasione o aumento do valor de venda, acarretando assim, possíveis diminuição nas vendas.

Com a dificuldade em se analisar os demonstrativos da Floricultura Faby Flores, analisou-se a prática da empresa. Assim sendo, verificou-se que a floricultura recebe as mercadorias semanalmente, sendo que o produto fica armazenado na empresa em média uma semana.

Após efetuada a venda é disponibilizado aos clientes, além do pagamento à vista, é possível realizar o pagamento em até 30 (trinta) dias mediante cheque ou cartão de crédito, sendo este o mais aplicado. Porém existem também, a prática de prazos mais extensos para clientes antigos. Estes são aplicados mediante ficha de crediário, criando um ciclo financeiro de 35 (trinta e cinco) dias em média ou podendo se estender por mais tempo.

Já os prazos de pagamento frente aos fornecedores, são efetivados mediante valores a vista, ou com prazos de 25 (vinte e cinco) e 40 (quarenta) dias. Em análise nota-se que a floricultura possui um ciclo financeiro razoável, pois a mesma consegue um prazo bom para pagamento das mercadorias compradas, gerando assim um período maior para efetuar as vendas e recebe-las.

#### **4.10.4 Demonstrativo de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa mensal e anual**

O demonstrativo de resultado do exercício (DRE) é uma demonstração contábil que destina-se a determinar o resultado líquido da empresa, através das trocas de informações de receitas, custos e resultados.

Segundo Gitman (2004) o demonstrativo de resultado é:

Especialmente útil na comparação de desempenho em anos diferentes. Três índices frequentemente citados de rentabilidade, que podem ser lidos diretamente da demonstração de resultado de tamanho comum são: (1) a margem de lucro bruto, (2) a margem de lucro operacional e (3) a margem de lucro líquido. (GITMAN, 2004, p. 52).

Tendo em vista a ideia do autor o mesmo tem por objetivo, apresentar de forma resumida o resultado apurado em relação a operações realizadas em um certo período. O mesmo deve apresentar as receitas brutas das vendas e serviços, abatimentos de imposto, as receita total, despesas financeiras, administrativas e operacionais, o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

A tabela abaixo apresenta o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) da empresa Faby Flores.

Tabela 16 - Demonstrativo do Resultado do Exercício (atual)

<b>DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (ATUAL)</b>		
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>RS</b>	<b>%</b>
1. Receita total com vendas	<b>RS 31.346,50</b>	<b>100%</b>
2. Custos variáveis total		
(-) Custos com materiais direitos e/ou CMV	RS 21.737,92	69%
(-) Impostos sobre serviços	RS 189,80	1%
(-) Impostos sobre vendas	RS 977,74	3%
<b>Subtotal de 2</b>	<b>RS 22.905,46</b>	<b>73%</b>
<b>3. Margem de Contribuição (1 - 2)</b>	<b>RS 8.441,04</b>	<b>27%</b>
4. (-) Custos fixos totais	RS 7.463,22	24%
<b>5. Resultado operacional (Lucro/Prejuízo) (3 - 4)</b>	<b>RS 977,83</b>	<b>3%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Como pode ser visualizado no DRE, a empresa Faby Flores possui uma receita total com as vendas e serviços prestados de R\$31.346,50 (trinta e um mil e trezentos e quarenta e seis reais com cinquenta centavos) totalizando 100%. Dentro desta receita total estão inclusos os custos variáveis com cerca de 73% e os custos fixos com 24%.

Deste modo, com os descontos de custos fixos, variáveis e também os custos fixos totais, a empresa possui um resultado operacional positivo de 3% ao mês, visto que a empresa dispõe de uma rentabilidade muito baixa, podendo ser ocasionada por uma má reposição de estoques, com um custo alto e pouca margem de lucro em seus produtos.

Diante disto após as implantações das melhorias propostas, segue uma nova projeção do DRE da empresa.

Tabela 17 - Demonstrativo do Resultado do Exercício (após implantadas as melhorias)

<b>DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (MELHORIAS)</b>		
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>
<b>1. Receita total com vendas</b>	<b>R\$ 47.209,68</b>	<b>100%</b>
<b>2. Custos variáveis total</b>		
(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	R\$ 28.801,00	61%
(-) Impostos sobre serviços	R\$ 311,71	1%
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.662,42	4%
<b>Subtotal de 2</b>	<b>R\$ 30.775,12</b>	<b>65%</b>
<b>3. Margem de Contribuição (1 - 2)</b>	<b>R\$ 16.434,56</b>	<b>35%</b>
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 8.952,36	19%
<b>5. Resultado operacional (Lucro/Prejuízo) (3 - 4)</b>	<b>R\$ 7.482,20</b>	<b>16%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A empresa possui uma Receita total com as vendas dos produtos e com os serviços prestados de R\$47.209,68 (quarenta e sete mil e duzentos e nove reais com sessenta e oito centavos) totalizando em 100%. Dentro desta Receita total estão inclusos os custos variáveis com cerca de 66% e os custos fixos com 19%.

Após a implantação das melhorias a empresa terá um resultado operacional positivo de 15%. Sendo que, para o aumento da lucratividade a empresa aumentará a sua margem de lucro em 15% a mais do que é atribuído atualmente, visto que no presente momento a margem é decadente para determinados produtos.

É de suma importância ressaltar que para a empresa atingir estes resultados, será necessário cumprir as melhorias propostas.

Em contrapartida, o balanço patrimonial de uma empresa é um demonstrativo contábil destinado a demonstrar resultados quantitativos e qualitativos em uma determinada data. Sendo que essa demonstração tem natureza patrimonial e financeira.

Segundo Neto (2009), o balanço patrimonial:

[...] apresenta a posição patrimonial e financeira de uma empresa em dado momento. A informação que esse demonstrativo fornece é totalmente estática e, muito provavelmente, sua estrutura se apresentará relativamente diferente algum tempo após seu encerramento. (NETO, 2009, p. 67).

Através do balanço patrimonial é possível equilibrar os bens e direitos com as obrigações e participação de acionistas, gerando assim um equilíbrio do ativo para o passivo,

identificando a posição contábil, financeira e econômica em um determinado período da empresa.

Deparando-se com a dificuldade de encontrar o balanço patrimonial da empresa Faby Flores, analisou-se de forma breve os dados repassados pela gestora. Assim sendo, a empresa possui um capital de R\$ 47.656,59 (quarenta e sete mil, seiscentos e cinquenta e seis reais com cinquenta e nove centavos). Neste valor está incluso o capital inicial, despesas com abertura da empresa, investimento na fachada e escritório, juntamente com o montante disponível no estoque atual.

Já o fluxo de caixa é utilizado como uma estrutura flexível para a empresa, visto que este deve conter informações de entradas e saídas conforme o movimento da empresa, tanto a curto quanto a longo prazo.

O fluxo de caixa conforme Hoji (2012) é o método que representa as entradas e saídas do caixa no decorrer de certo período de tempo, entretanto ele deve ter pelo menos uma operação de entrada e uma de saída.

Deste modo, é importante a empresa conhecer e ter domínio de seu fluxo de caixa, para que a mesma controle e analise os resultados obtidos, gerando assim informações confiáveis do ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e o tempo de retorno do investimento sugerido. Sendo este possível de ser visualizado no item 4.10.5 na tabela 18.

#### **4.10.5 Avaliação da viabilidade econômico/financeira; tempo de retorno do investimento e a taxa de desconto utilizada**

Toda empresa quando criada necessita de um valor a ser investido, tendo em vista que a mesma deve estipular um prazo de retorno, ou seja, o prazo em que a mesma consegue se pagar. Devendo ser observado pelo gestor a viabilidade de implantação de projetos e investimentos.

Segundo o portal Sebrae (2017) o tempo de retorno de investimento diz respeito ao tempo de atividade que a empresa necessita para recuperar o seu investimento inicial.

O prazo de retorno do investimento serve como um parâmetro para qualquer tipo de investimento, ou seja, investimento em *marketing*, fachada, fidelização de clientes e até mesmo uma nova máquina para utilização interna na mesma. Deste modo, os números mostram qual seria seu prazo de retorno do investimento e cabe ao gestor ou investidor da empresa avaliar e analisar se será viável ou não.

Frente a qualquer tomada de decisão Casarotto (2010) ressalta que deve-se considerar os seguintes itens:

- Critérios econômicos: rentabilidade do investimento;
- Critérios financeiros: disponibilidade de recursos;
- Critérios imponderáveis: fatores não consideráveis em dinheiro.

Estes critérios acima citados, auxiliam o gestor na tomada de decisões, visto que compreendem desde o tempo de pagamento dos fornecedores até o recebimento dos valores que correspondem aos produtos vendidos.

Para obter um ciclo financeiro eficaz é necessário saber negociar com os fornecedores um bom prazo para pagamento das mercadorias, evitando assim pagar juros nas parcelas a longo prazo. Já diante dos clientes, o gestor deve criar estratégias para poder antecipar o valor das vendas, trabalhando com descontos se o pagamento for à vista, evitando inadimplências e proporcionando giro de caixa.

Após a implantação das melhorias propostas no presente trabalho, percebeu-se a viabilidade das mesmas, pois atualmente o lucro líquido vem se apresentando muito abaixo do esperado, tendo seu ponto de equilíbrio alcançado no 22º dia, visto que a empresa mantém-se em funcionamento 24 (vinte e quatro) dias no mês.

A tabela 18 e gráfico 11 do presente estudo, demonstram o prazo de retorno do investimento a ser realizado na floricultura.

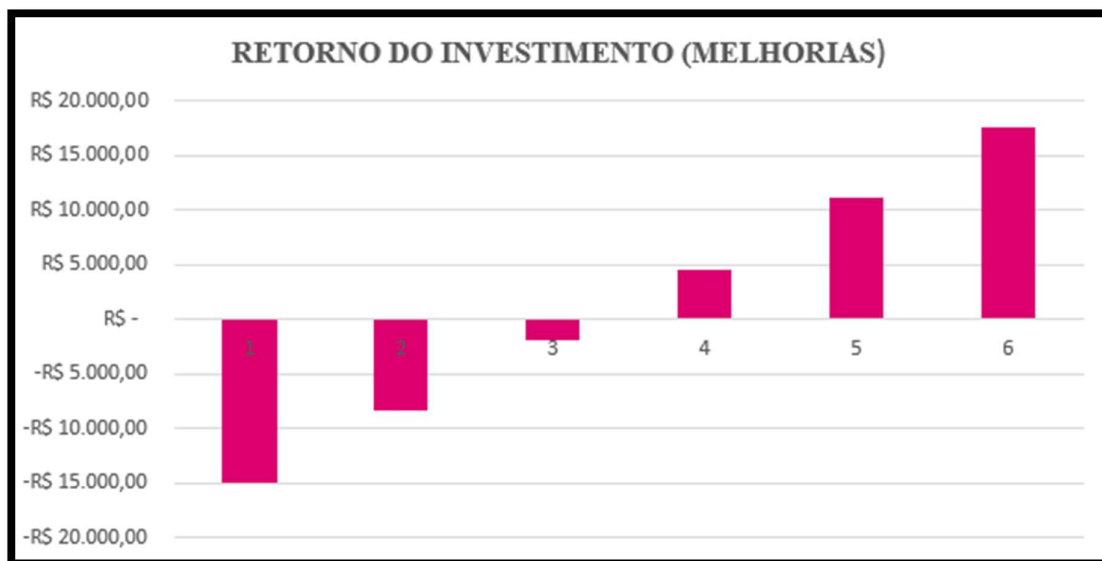
Tabela 18 - Prazo de retorno do investimento das melhorias

RETORNO DO INVESTIMENTO COM LUCRO MELHORIAS								
MÊS	QUANT.	CUSTO VARIA.	CUS. FIXO	CUS. TOTAL	REC. TOTAL	LUC. MELHO	LUC. ATUAL	SALDO DO INV.
0								-R\$ 14.880,43
1	1598	R\$ 30.775,12	R\$ 8.952,36	R\$ 39.727,48	R\$ 47.209,68	R\$ 7.482,20	R\$ 977,83	-R\$ 8.376,06
2	3196	R\$ 30.775,12	R\$ 8.952,36	R\$ 39.727,48	R\$ 47.209,68	R\$ 7.482,20	R\$ 977,83	-R\$ 1.871,69
3	4795	R\$ 30.775,12	R\$ 8.952,36	R\$ 39.727,48	R\$ 47.209,68	R\$ 7.482,20	R\$ 977,83	R\$ 4.632,68
4	6393	R\$ 30.775,12	R\$ 8.952,36	R\$ 39.727,48	R\$ 47.209,68	R\$ 7.482,20	R\$ 977,83	R\$ 11.137,05
5	7991	R\$ 30.775,12	R\$ 8.952,36	R\$ 39.727,48	R\$ 47.209,68	R\$ 7.482,20	R\$ 977,83	R\$ 17.641,42

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A tabela acima demonstra detalhadamente o prazo de retorno dos investimentos.

Gráfico 11 - Prazo de retorno do investimento das melhorias



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A tabela acima dispõe o valor necessário a ser investido, sendo este correspondente ao valor de R\$14.880,43 (quatorze mil oitocentos e oitenta reais e quarenta e três centavos). Após a implantação das melhorias propostas a empresa passará a ter um lucro líquido de R\$7.262,20 (sete mil e duzentos e sessenta e dois reais e vinte centavos) mensalmente. Estes números demonstram que a empresa terá a capacidade de quitar os investimentos no 3º mês, sendo que a partir deste momento a empresa poderá usufruir parte do seu lucro.

Os dados acima citados são resultado de uma projeção de vendas, visto que é necessário observar também o cenário pessimista do mercado diante das implantações sugeridas. Na tabela 18 e no gráfico 12, pode ser verificado o prazo de quitação do investimento caso as vendas não atingissem o valor esperado, sendo que seria necessário quitar o investimento com o lucro que a empresa possui atualmente disponível.

Tabela 19 - Prazo de retorno do investimento (mediante o lucro atual)

RETORNO DO INVESTIMENTO COM LUCRO ATUAL							
MÊS	QUANT.	CUSTO VARIÁ.	CUSTO FIXO	CUSTO TOTAL	RECEITA TOTAL	LUCRO ATUAL	SALDO DO INV.
0							-R\$ 14.880,43
1	1107	R\$ 30.775,12	R\$ 7.463,22	R\$ 38.238,34	R\$ 31.346,50	R\$ 977,83	-R\$ 13.902,60
2	2214	R\$ 30.775,12	R\$ 7.463,22	R\$ 38.238,34	R\$ 31.346,50	R\$ 977,83	-R\$ 12.924,78
3	3321	R\$ 30.775,12	R\$ 7.463,22	R\$ 38.238,34	R\$ 31.346,50	R\$ 977,83	-R\$ 11.946,95
4	4427	R\$ 30.775,12	R\$ 7.463,22	R\$ 38.238,34	R\$ 31.346,50	R\$ 977,83	-R\$ 10.969,13
5	5534	R\$ 30.775,12	R\$ 7.463,22	R\$ 38.238,34	R\$ 31.346,50	R\$ 977,83	-R\$ 9.991,30
6	6641	R\$ 30.775,12	R\$ 7.463,22	R\$ 38.238,34	R\$ 31.346,50	R\$ 977,83	-R\$ 9.013,47
7	7748	R\$ 30.775,12	R\$ 7.463,22	R\$ 38.238,34	R\$ 31.346,50	R\$ 977,83	-R\$ 8.035,65
8	8855	R\$ 30.775,12	R\$ 7.463,22	R\$ 38.238,34	R\$ 31.346,50	R\$ 977,83	-R\$ 7.057,82
9	9962	R\$ 30.775,12	R\$ 7.463,22	R\$ 38.238,34	R\$ 31.346,50	R\$ 977,83	-R\$ 6.080,00
10	11068	R\$ 30.775,12	R\$ 7.463,22	R\$ 38.238,34	R\$ 31.346,50	R\$ 977,83	-R\$ 5.102,17
11	12175	R\$ 30.775,12	R\$ 7.463,22	R\$ 38.238,34	R\$ 31.346,50	R\$ 977,83	-R\$ 4.124,34
12	13282	R\$ 30.775,12	R\$ 7.463,22	R\$ 38.238,34	R\$ 31.346,50	R\$ 977,83	-R\$ 3.146,52
13	14389	R\$ 30.775,12	R\$ 7.463,22	R\$ 38.238,34	R\$ 31.346,50	R\$ 977,83	-R\$ 2.168,69
14	15496	R\$ 30.775,12	R\$ 7.463,22	R\$ 38.238,34	R\$ 31.346,50	R\$ 977,83	-R\$ 1.190,87
15	16603	R\$ 30.775,12	R\$ 7.463,22	R\$ 38.238,34	R\$ 31.346,50	R\$ 977,83	-R\$ 213,04
16	17709	R\$ 30.775,12	R\$ 7.463,22	R\$ 38.238,34	R\$ 31.346,50	R\$ 977,83	R\$ 764,79
17	18816	R\$ 30.775,12	R\$ 7.463,22	R\$ 38.238,34	R\$ 31.346,50	R\$ 977,83	R\$ 1.742,61

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Gráfico 12 - Prazo de retorno do investimento (lucro atual com melhorias)



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Assim sendo, do ponto de vista pessimista, caso as vendas mantenham-se semelhantes ao momento atual a empresa terá um prazo de retorno maior em comparação ao prazo de retorno

com as melhorias. A empresa irá utilizar todo o lucro obtido até o momento atual para quitar o investimento visto que este será de 16 (dezesesseis) meses, não restando sobras para aquisição de estoque ou implantação de melhorias necessárias. Diante disso, percebe-se que se a gestora da empresa não se dedicar ao máximo desde o início, os investimentos propostos se tornarão inviáveis.

#### **4.10.6 Indicadores de desempenho, ponto de equilíbrio, nível de endividamento, nível de liquidez e rentabilidade das vendas**

Os indicadores de desempenho são utilizados para medir o sucesso de uma organização em determinado período de um processo, porém é necessário entender o planejamento estratégico da empresa e ter objetivos claros no momento de decisão das metas.

Para Domanski (2014) os “indicadores de desempenho permitem acompanhar, avaliar, sugerir, decidir, interferir ou mudar o rumo de um processo ou conjunto de atividades visando atingir determinado objetivo.”

Visto isso, através dos indicadores é possível medir o desempenho da empresa, ou seja, sua saúde financeira, estratégias adotadas para a satisfação do cliente, além de possibilitar a avaliação de cada setor da empresa, permitindo comparar a outras empresas no mesmo ramo.

Já o ponto de equilíbrio consiste em um indicador de segurança do negócio, que demonstra o período exato que a empresa entra em equilíbrio, ou seja, momento em que a mesma consegue quitar seus custos e gerar lucros.

Para Bruni (2010), o ponto de equilíbrio apresenta o volume de vendas ou faturamento que determinado empreendimento precisa obter para cobrir todos os seus gastos.

De acordo com o autor, o ponto de equilíbrio demonstra a quantia de produtos que a empresa deve vender para poder arcar com todas as despesas em um determinado período.

Segundo Lapponi (2007), o ponto de equilíbrio é a quantidade de unidades que devem ser vendidas por um determinado preço unitário para que o mesmo cubra somente os custos no mesmo período.

Sendo assim afirma-se que o ponto de equilíbrio é o intervalo de tempo onde ocorre o resultado almejado, com uma quantidade mínima de produtos a serem vendidas para cobrir os custos para tornar os resultados positivos. É ponto onde o gestor consegue saber o quanto precisa faturar para que as receitas superem as despesas e os custos.

A gestora da Floricultura Faby Flores não se utiliza de cálculos concretos para saber em qual dia do mês a empresa atinge o seu ponto de equilíbrio. Diante disso viu-se a necessidade

de realizar a apuração dos dados para se chegar ao ponto de equilíbrio mensal e saber qual a atual situação que a empresa se encontra.

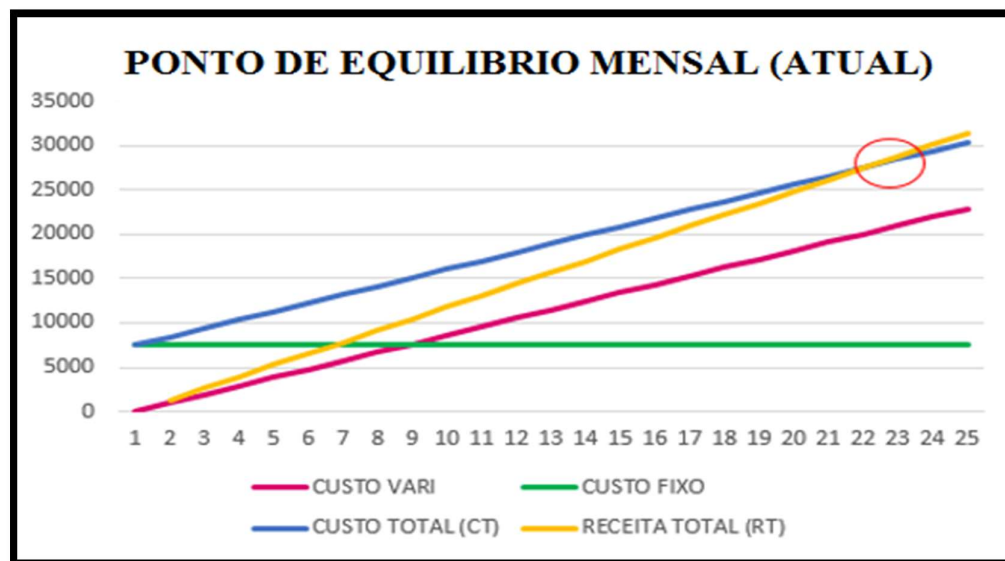
Abaixo encontra-se a tabela e o gráfico correspondente ao ponto de equilíbrio mensal da empresa Faby Flores.

Tabela 20 - Ponto de equilíbrio mensal (atual)

PONTO DE EQUILIBRIO MENSAL (ATUAL)						
ORDEM	QTD DIÁ.	CUSTO VARL.	CUSTO FIXO	CUSTO TOTAL (CT)	RECEITA TOTAL (RT)	LUCRO TOTAL (LT = RT - CT)
0	1107	0	R\$ 7.463,22	R\$ 7.463,22		-R\$ 7.463,22
1	46	R\$ 954,39	R\$ 7.463,22	R\$ 8.417,61	R\$ 1.306,10	-R\$ 7.111,50
2	92	R\$ 1.908,79	R\$ 7.463,22	R\$ 9.372,00	R\$ 2.612,21	-R\$ 6.759,79
3	138	R\$ 2.863,18	R\$ 7.463,22	R\$ 10.326,40	R\$ 3.918,31	-R\$ 6.408,08
4	184	R\$ 3.817,58	R\$ 7.463,22	R\$ 11.280,79	R\$ 5.224,42	-R\$ 6.056,37
5	231	R\$ 4.771,97	R\$ 7.463,22	R\$ 12.235,19	R\$ 6.530,52	-R\$ 5.704,66
6	277	R\$ 5.726,36	R\$ 7.463,22	R\$ 13.189,58	R\$ 7.836,62	-R\$ 5.352,95
7	323	R\$ 6.680,76	R\$ 7.463,22	R\$ 14.143,97	R\$ 9.142,73	-R\$ 5.001,24
8	369	R\$ 7.635,15	R\$ 7.463,22	R\$ 15.098,37	R\$ 10.448,83	-R\$ 4.649,53
9	415	R\$ 8.589,55	R\$ 7.463,22	R\$ 16.052,76	R\$ 11.754,94	-R\$ 4.297,82
10	461	R\$ 9.543,94	R\$ 7.463,22	R\$ 17.007,16	R\$ 13.061,04	-R\$ 3.946,11
11	507	R\$ 10.498,33	R\$ 7.463,22	R\$ 17.961,55	R\$ 14.367,14	-R\$ 3.594,40
12	553	R\$ 11.452,73	R\$ 7.463,22	R\$ 18.915,94	R\$ 15.673,25	-R\$ 3.242,69
13	600	R\$ 12.407,12	R\$ 7.463,22	R\$ 19.870,34	R\$ 16.979,35	-R\$ 2.890,98
14	646	R\$ 13.361,52	R\$ 7.463,22	R\$ 20.824,73	R\$ 18.285,46	-R\$ 2.539,27
15	692	R\$ 14.315,91	R\$ 7.463,22	R\$ 21.779,13	R\$ 19.591,56	-R\$ 2.187,56
16	738	R\$ 15.270,30	R\$ 7.463,22	R\$ 22.733,52	R\$ 20.897,66	-R\$ 1.835,85
17	784	R\$ 16.224,70	R\$ 7.463,22	R\$ 23.687,91	R\$ 22.203,77	-R\$ 1.484,14
18	830	R\$ 17.179,09	R\$ 7.463,22	R\$ 24.642,31	R\$ 23.509,87	-R\$ 1.132,43
19	876	R\$ 18.133,49	R\$ 7.463,22	R\$ 25.596,70	R\$ 24.815,98	-R\$ 780,72
20	922	R\$ 19.087,88	R\$ 7.463,22	R\$ 26.551,10	R\$ 26.122,08	-R\$ 429,01
21	968	R\$ 20.042,27	R\$ 7.463,22	R\$ 27.505,49	R\$ 27.428,19	-R\$ 77,30
22	1015	R\$ 20.996,67	R\$ 7.463,22	R\$ 28.459,88	R\$ 28.734,29	R\$ 274,41
23	1061	R\$ 21.951,06	R\$ 7.463,22	R\$ 29.414,28	R\$ 30.040,39	R\$ 626,12
24	1107	R\$ 22.905,46	R\$ 7.463,22	R\$ 30.368,67	R\$ 31.346,50	R\$ 977,83
<b>TOTAL</b>	<b>1107</b>	<b>R\$ 22.905,46</b>	<b>R\$ 7.463,22</b>	<b>R\$ 7.463,22</b>	<b>R\$ 31.346,50</b>	<b>R\$ 977,83</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Gráfico 13 - Ponto de equilíbrio mensal (atual)



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Através do gráfico verifica-se que o cenário atual da empresa apresenta um ponto de equilíbrio elevado, sendo que o mesmo ocorre no 22º dia do mês em que a empresa encontra-se em funcionamento. Assim sendo, a empresa terá que vender 1015 (mil e quinze) itens para poder quitar seus custos e começar a gerar lucro.

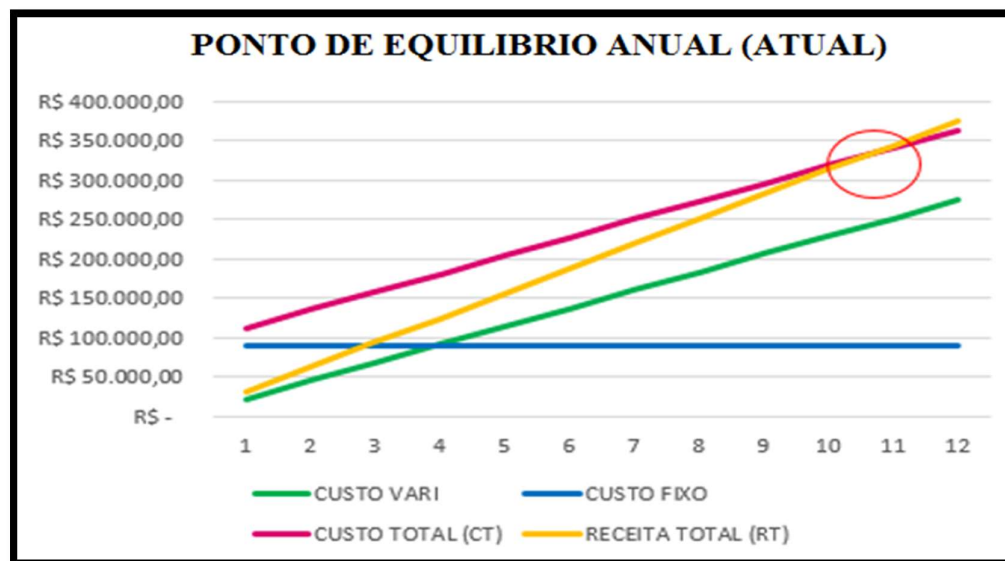
Com a obtenção dos dados pode-se também realizar o ponto de equilíbrio anual, como pode ser verificado na tabela e gráfico a seguir dispostos.

Tabela 21 - Ponto de equilíbrio anual (atual)

PONTO DE EQUILIBRIO ANUAL (ATUAL)						
ORDEM	QTD. MENSAL	CUSTO VARI.	CUSTO FIXO	CUSTO TOTAL (CT)	RECEITA TOTAL (RT)	LUCRO TOTAL LT = RT - CT
1	1107	R\$ 22.905,46	R\$ 89.558,58	R\$ 112.464,04	R\$ 31.346,50	-R\$ 81.117,54
2	2214	R\$ 45.810,91	R\$ 89.558,58	R\$ 135.369,49	R\$ 62.692,99	-R\$ 72.676,50
3	3321	R\$ 68.716,37	R\$ 89.558,58	R\$ 158.274,95	R\$ 94.039,49	-R\$ 64.235,46
4	4427	R\$ 91.621,83	R\$ 89.558,58	R\$ 181.180,41	R\$ 125.385,99	-R\$ 55.794,42
5	5534	R\$ 114.527,28	R\$ 89.558,58	R\$ 204.085,86	R\$ 156.732,49	-R\$ 47.353,37
6	6641	R\$ 137.432,74	R\$ 89.558,58	R\$ 226.991,32	R\$ 188.078,98	-R\$ 38.912,33
7	7748	R\$ 160.338,19	R\$ 89.558,58	R\$ 249.896,77	R\$ 219.425,48	-R\$ 30.471,29
8	8855	R\$ 183.243,65	R\$ 89.558,58	R\$ 272.802,23	R\$ 250.771,98	-R\$ 22.030,25
9	9962	R\$ 206.149,11	R\$ 89.558,58	R\$ 295.707,69	R\$ 282.118,48	-R\$ 13.589,21
10	11068	R\$ 229.054,56	R\$ 89.558,58	R\$ 318.613,14	R\$ 313.464,97	-R\$ 5.148,17
11	12175	R\$ 251.960,02	R\$ 89.558,58	R\$ 341.518,60	R\$ 344.811,47	R\$ 3.292,87
12	13282	R\$ 274.865,48	R\$ 89.558,58	R\$ 364.424,06	R\$ 376.157,97	R\$ 11.733,91
<b>TOTAL</b>	<b>13282</b>	<b>R\$ 274.865,48</b>	<b>R\$ 89.558,58</b>	<b>R\$ 364.424,06</b>	<b>R\$ 376.157,97</b>	<b>R\$ 11.733,91</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Gráfico 14 - Ponto de equilíbrio anual (atual)



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Como pode ser averiguado e comparado nos dados acima, assim como no ponto de equilíbrio mensal, o anual também encontra-se elevado, pois, o seu ponto de equilíbrio ocorre no 11º mês do ano. Tendo em vista os resultados obtidos vê-se a necessidade da empresa adotar as melhorias propostas no presente plano, visando manter-se ativa no mercado atual.

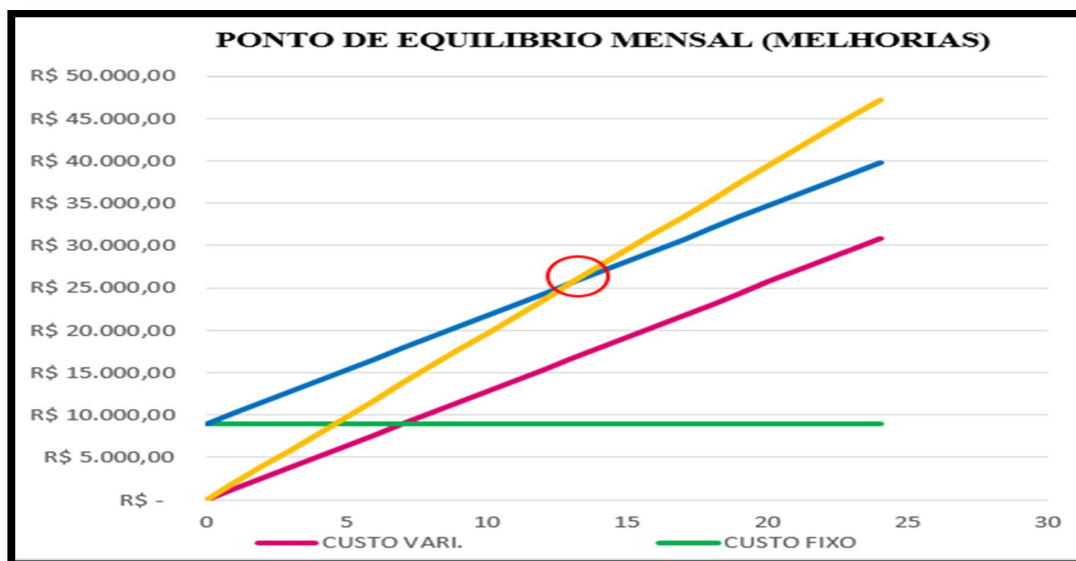
Após a coleta de todos os dados necessários para a elaboração da planilha do ponto de equilíbrio, juntamente com as projeções de vendas em 15% de aumento, segue abaixo demonstrações do ponto de equilíbrio mensal e anual da Floricultura Faby Flores.

Tabela 22 - Ponto de equilíbrio mensal (mediante melhorias implantadas)

PONTO DE EQUILÍBRIO MENSAL (MELHORIAS)						
ORDEM	QTD DIÁ.	CUSTO VARL.	CUSTO FIXO	CUSTO TOTAL (CT)	RECEITA TOTAL (RT)	LUCRO TOTAL (LT = RT - CT)
0		R\$ -	R\$ 8.952,36	R\$ 8.952,36	R\$ -	R\$ 8.952,36
1	67	1282	R\$ 8.952,36	R\$ 10.234,66	R\$ 1.967,07	R\$ 8.267,59
2	133	R\$ 2.564,59	R\$ 8.952,36	R\$ 11.516,96	R\$ 3.934,14	R\$ 7.582,82
3	200	R\$ 3.846,89	R\$ 8.952,36	R\$ 12.799,25	R\$ 5.901,21	R\$ 6.898,04
4	266	R\$ 5.129,19	R\$ 8.952,36	R\$ 14.081,55	R\$ 7.868,28	R\$ 6.213,27
5	333	R\$ 6.411,48	R\$ 8.952,36	R\$ 15.363,85	R\$ 9.835,35	R\$ 5.528,50
6	400	R\$ 7.693,78	R\$ 8.952,36	R\$ 16.646,14	R\$ 11.802,42	R\$ 4.843,72
7	466	R\$ 8.976,08	R\$ 8.952,36	R\$ 17.928,44	R\$ 13.769,49	R\$ 4.158,95
8	533	R\$ 10.258,37	R\$ 8.952,36	R\$ 19.210,74	R\$ 15.736,56	R\$ 3.474,18
9	599	R\$ 11.540,67	R\$ 8.952,36	R\$ 20.493,03	R\$ 17.703,63	R\$ 2.789,40
10	666	R\$ 12.822,97	R\$ 8.952,36	R\$ 21.775,33	R\$ 19.670,70	R\$ 2.104,63
11	732	R\$ 14.105,26	R\$ 8.952,36	R\$ 23.057,63	R\$ 21.637,77	R\$ 1.419,86
12	799	R\$ 15.387,56	R\$ 8.952,36	R\$ 24.339,92	R\$ 23.604,84	R\$ 735,08
13	866	R\$ 16.669,86	R\$ 8.952,36	R\$ 25.622,22	R\$ 25.571,91	R\$ 50,31
14	932	R\$ 17.952,15	R\$ 8.952,36	R\$ 26.904,52	R\$ 27.538,98	R\$ 634,46
15	999	R\$ 19.234,45	R\$ 8.952,36	R\$ 28.186,81	R\$ 29.506,05	R\$ 1.319,24
16	1065	R\$ 20.516,75	R\$ 8.952,36	R\$ 29.469,11	R\$ 31.473,12	R\$ 2.004,01
17	1132	R\$ 21.799,05	R\$ 8.952,36	R\$ 30.751,41	R\$ 33.440,19	R\$ 2.688,78
18	1199	R\$ 23.081,34	R\$ 8.952,36	R\$ 32.033,70	R\$ 35.407,26	R\$ 3.373,56
19	1265	R\$ 24.363,64	R\$ 8.952,36	R\$ 33.316,00	R\$ 37.374,33	R\$ 4.058,33
20	1332	R\$ 25.645,94	R\$ 8.952,36	R\$ 34.598,30	R\$ 39.341,40	R\$ 4.743,10
21	1398	R\$ 26.928,23	R\$ 8.952,36	R\$ 35.880,59	R\$ 41.308,47	R\$ 5.427,88
22	1465	R\$ 28.210,53	R\$ 8.952,36	R\$ 37.162,89	R\$ 43.275,54	R\$ 6.112,65
23	1532	R\$ 29.492,83	R\$ 8.952,36	R\$ 38.445,19	R\$ 45.242,61	R\$ 6.797,42
24	1598	R\$ 30.775,12	R\$ 8.952,36	R\$ 39.727,48	R\$ 47.209,68	R\$ 7.482,20
<b>TOTAL</b>	<b>1598</b>	<b>R\$ 30.775,12</b>	<b>R\$ 8.952,36</b>	<b>R\$ 39.727,48</b>	<b>R\$ 47.209,68</b>	<b>R\$ 7.482,20</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Gráfico 15 - Ponto de equilíbrio mensal (mediante melhorias implantadas)



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

De acordo com os números demonstrados na tabela acima a empresa passará a ter seu ponto de equilíbrio no 14º dia, correspondente a 58% dos dias trabalhados, sendo que a empresa permanece em funcionamento 24 (vinte e quatro) dias no mês, visto que foram descontados dos 30 (trinta) dias os domingos e sábados à tarde.

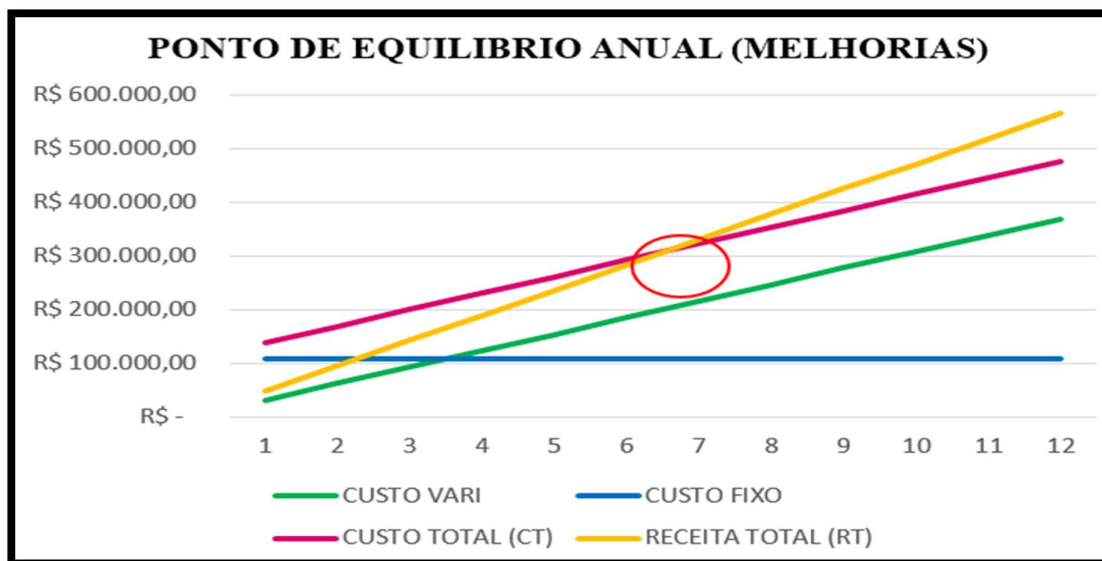
Após análise do ponto de equilíbrio verificou-se que para atingir o mesmo, é necessário que a empresa venda 932 (novecentos e trinta e dois) itens, para pagar seus custos, e sucessivamente obter lucros após o 14º dia.

Tabela 23 - Ponto de equilíbrio anual (mediante melhorias implantadas)

PONTO DE EQUILÍBRIO ANUAL (MELHORIAS)						
ORDEM	QTD. MENSAL	CUSTO VARI	CUSTO FIXO	CUSTO TOTAL (CT)	RECEITA TOTAL	LUCRO TOTAL (LT = RT - CT)
1	1598	R\$ 30.775,12	R\$ 107.428,34	R\$ 138.203,47	R\$ 47.209,68	-R\$ 90.993,79
2	3196	R\$ 61.550,25	R\$ 107.428,34	R\$ 168.978,59	R\$ 94.419,36	-R\$ 74.559,23
3	4795	R\$ 92.325,37	R\$ 107.428,34	R\$ 199.753,71	R\$ 141.629,04	-R\$ 58.124,67
4	6393	R\$ 123.100,49	R\$ 107.428,34	R\$ 230.528,83	R\$ 188.838,72	-R\$ 41.690,11
5	7991	R\$ 153.875,61	R\$ 107.428,34	R\$ 261.303,96	R\$ 236.048,40	-R\$ 25.255,56
6	9589	R\$ 184.650,74	R\$ 107.428,34	R\$ 292.079,08	R\$ 283.258,08	-R\$ 8.821,00
7	11187	R\$ 215.425,86	R\$ 107.428,34	R\$ 322.854,20	R\$ 330.467,76	R\$ 7.613,56
8	12785	R\$ 246.200,98	R\$ 107.428,34	R\$ 353.629,32	R\$ 377.677,44	R\$ 24.048,12
9	14384	R\$ 276.976,10	R\$ 107.428,34	R\$ 384.404,45	R\$ 424.887,12	R\$ 40.482,67
10	15982	R\$ 307.751,23	R\$ 107.428,34	R\$ 415.179,57	R\$ 472.096,80	R\$ 56.917,23
11	17580	R\$ 338.526,35	R\$ 107.428,34	R\$ 445.954,69	R\$ 519.306,48	R\$ 73.351,79
12	19178	R\$ 369.301,47	R\$ 107.428,34	R\$ 476.729,82	R\$ 566.516,16	R\$ 89.786,34
<b>TOTAL</b>	<b>19178</b>	<b>R\$ 369.301,47</b>	<b>R\$ 107.428,34</b>	<b>R\$ 476.729,82</b>	<b>R\$ 566.516,16</b>	<b>R\$ 89.786,34</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Gráfico 16 - Ponto de equilíbrio anual (mediante melhorias implantadas)



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Diante do demonstrativo apresentado acima, observa-se que a empresa Faby Flores alcança seu ponto de equilíbrio no 7º mês do ano trabalhado, visto que este representa 58%. Para atingir o ponto de equilíbrio a empresa deverá vender 11.187 (onze mil centos e oitenta e sete) itens, para assim conseguir pagar seus custos e obter lucros.

É de extrema importância o gestor estar atento ao nível de endividamento de sua empresa, para assim elaborar estratégias, visto que quanto maior o nível de endividamento, pior é o resultado da empresa.

O nível de endividamento gera necessidade de obter recursos de terceiros, ou seja, momento que a empresa não consegue dar o giro com capital próprio e necessita de empréstimos para quitar suas dívidas, aumentando assim o seu endividamento.

Para Tanaka (2017) “se a empresa recorre a contrair sucessivas dívidas através de Deste modo é importante ressaltar que se a empresa possuir um investimento externo não necessariamente ela está com um nível de endividamento ruim, pois se a taxa de juros for inferior a taxa de lucro obtido pela empresa, ainda será viável, pois ainda estará obtendo lucro empréstimos para pagar outras dívidas, esse é um tipo de endividamento ruim. Pode ser um alerta vermelho para um grande risco de falência”.

Em análise aos dados obtidos da empresa Faby Flores é visto que a mesma não possui investimentos externos, apenas os parcelamentos com seus fornecedores, deste modo é verificado que a empresa não possui um percentual de endividamento.

Ao contrário do índice de endividamento, os índices de liquidez demonstram a situação financeira da empresa, ou seja, a capacidade de pagamento diante de suas obrigações.

Segundo Gitman (2004), a liquidez da empresa é avaliada pela capacidade de cumprir com as suas obrigações em curto prazo, ou seja, a facilidade com que consegue pagar suas contas.

Já Silva (2011), afirma que a liquidez consiste em cumprir com os compromissos financeiros de acordo com as datas combinadas com fornecedores, instituições bancárias, pagamento de salários e outros compromissos, todos em dia.

Para obter-se níveis de liquidez positivos faz-se necessário a empresa cumprir com suas obrigações e ainda obter lucros. Se os resultados forem iguais aos custos, significa que a empresa está cumprindo com suas obrigações, porém não está obtendo lucros visto que esta não teria capacidade de pagar todas as suas obrigações a curto prazo.

Como abordado no item acima onde corresponde ao nível de endividamento da empresa Faby Flores, a mesma não possui investimentos de terceiros, tendo em vista que o nível de liquidez é favorável, permitindo a mesma arcar com suas obrigações e ainda gerar uma margem de lucro.

A lucratividade das empresas compreende o percentual de ganho obtido sobre as vendas realizadas.

De acordo com Paula (2014) “a lucratividade nos responde se o negócio está justificando ou não a operação, ou seja, se as vendas são suficientes para pagar os custos e despesas e ainda gerar lucro. ”

Já a rentabilidade indica o percentual de retorno do investimento realizado pela empresa.

Diante disso Paula (2014) salienta que é muito importante ter o cálculo da lucratividade para saber se é válido o investimento do negócio ou das melhorias. Sendo que a rentabilidade nos proporciona saber qual é o retorno do investimento que foi feito a longo prazo na empresa.

Seguindo o raciocínio de Paula (2014), a rentabilidade é calculada dividindo-se o lucro líquido pelo valor investido e multiplicando por 100 (cem). Conforme a fórmula abaixo:

Figura 21 - Fórmula para cálculo de rentabilidade

$$\text{rentabilidade} = (\text{lucro líquido} / \text{valor investido}) * 100$$

Diante disto observa-se que a empresa Faby Flores passará a ter uma rentabilidade aproximada de 15% com a implantação das melhorias propostas, sendo que atualmente a empresa está obtendo uma rentabilidade de 2,05%.

Neste caso, percebe-se que com a implantação das melhorias na empresa, estas proporcionariam resultados positivos, pois a empresa passará a ter uma lucratividade aproximada de 13% a mais do que está obtendo atualmente. Porém para isso acontecer serão necessários investimentos com treinamentos, novidades em produtos, atendimento e pós-venda, além de canais de divulgação eficazes para reter clientes. Sendo que, para isso acontecer toda a equipe deve estar envolvida e ciente dos possíveis resultados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aumento do consumo de flores por parte da população vem contribuindo com a ascensão das floriculturas, em consequência disso, muitos concorrentes surgiram no ramo, fazendo com que as empresas mais antigas procurassem evoluir e se destacar no mercado. Diante disso, percebeu-se que o empreendimento é viável, porém algumas mudanças seriam necessárias para suprir os períodos de sazonalidades em que as vendas não são favoráveis. Notou-se também, que a Floricultura Faby Flores está entre as melhores da região e possui um grande potencial no mercado, podendo se tornar uma floricultura modelo muito em breve.

Pensando nisso, o desenvolvimento do presente estudo, desde a escolha da empresa, bem como seu desenvolvimento teórico, a realização das pesquisas, e as análises dos dados, foram fatores que necessitaram de dedicação e de compromisso de todas as partes envolvidas. Porém, a conclusão deixada por este estudo às acadêmicas, foi compensativa de modo que conseguiu-se identificar que o sucesso de uma empresa depende da satisfação e da fidelização dos seus clientes, e que nenhuma organização consegue sobreviver atualmente sem ter uma política de atuação que satisfaça por completo seus consumidores.

Dessa forma, a preocupação foi desenvolver estratégias de *marketing* e merchandising respeitando as opiniões, tendências de mercado, cenário atual da empresa e as exigências dos clientes, bem como traçar um plano de viabilidade econômica e financeira para que houvesse um controle maior por parte da gestora. No decorrer do estudo, e após a análise das pesquisas feitas ao consumidor, pôde-se observar que a empresa detém potencial, contudo, o plano de *marketing* e merchandising é indispensável para que a empresa torne-se diferencial na cidade, através de estratégias voltadas à fidelização dos clientes, e também a melhoria na fachada, a qual trará para a empresa uma presença mais chamativa.

Já o plano de viabilidade econômica e financeira permitiu que o grupo analisasse os dados econômicos da empresa, bem como o resultado das melhorias propostas, que foram positivos. Sendo que a empresa passará a ter uma rentabilidade de 15% sobre o patrimônio, tendo em vista que o atual é de 2,05%. Após a sugestão de melhoria a empresa poderá mudar sua estratégia, tendo um controle rigoroso de seu estoque e patrimônio econômico, e também oferecer um serviço diferenciado para o cliente, podendo aumentar suas vendas e a sua área de atuação.

Para as acadêmicas fica a satisfação de realizar um excelente estudo e a perspectiva de que a empresa implante as melhorias propostas, visto que o estudo atingiu seus objetivos

propostos. Também fica a lição de melhoria constante entre as empresas para sobreviver no mercado, bem como no dia a dia acadêmico, para que o resultado seja sempre recompensador.

## REFERÊNCIAS

- ARNOLD, Tony J. R. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 8. ed. São Paulo. Atlas, 2009.
- BALLOU, H. Ronald. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: Logística Empresarial. São Paulo: Editora Bookman, 2009.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: Logística Empresarial. – 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br#!/home>>. Acesso em: 15 de out de 2017.
- BRASIL/MTE. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br>. Acesso em: 02 out 2017.
- BRUNI, Adriano Leal. **A administração de Custos, Preços e Lucros**. São Paulo. Atlas, 2010.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de Investimentos**: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CECCONELLO, Antônio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A Construção do Plano de Negócios**: percurso metodológico para caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4.ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- COBRA, M. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 1991.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONTENT, Rock. **Branding é a Gestão de uma Marca**. Todo o trabalho realizado com o objetivo de tornar a sua marca mais conhecida, mais desejada, mais positiva na mente e no coração dos seus consumidores. Envolve desde a concepção da marca até as ações cotidianas de marketing da empresa. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/branding/>>. Acesso em: 09 set. 2017.

CORONADO, O. **Logística Integrada: Modelo de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2007.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N., CAON M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2000.

CURY, Antônio. **Organização & Métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Edição Compacta**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DOMANSKI, João Carlos. 2014. **Indicadores de Desempenho e sua Importância para a Gestão**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/indicadores-de-desempenho-e-sua-importancia-para-a-gestao/81210/>>. Acesso em: 01 de nov. 2017.

DUTRA, Ademar. **Metodologia para Avaliar e Aperfeiçoar o Desempenho Organizacional**: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2003.

ENDEAVOR BRASIL. **Como Fazer um Contrato Social para sua Empresa**, 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/como-fazer-contrato-social/>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo. Saraiva, 2006.

FAGUNDES, Mário. **Fases para Implantação de um Plano de Cargos e Salários**. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/fases-para-implantao-de-um-plano-de-cargos-e-salrios/>>. Acesso em: 08 out. 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, Cristiano. **Entenda a Importância do Planejamento Financeiro para sua Empresa**. 2017. Disponível em: <<http://syhus.com.br/2015/04/14/entenda-a-importancia-do-planejamento-financeiro-para-sua-empresa/>>. Acesso em: 25 out. 2017.

FURLAN, José Davi. **Modelagem de Negócio**. São Paulo: Makron Books, 1997.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípio da Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo. Pearson Addison Wesley, 2004.

GRAEML, Alexandre R. e GRAEML, Karin S. **Considerações sobre a Localização Empresarial e Sobre sua Relevância na era da Internet**. Anais do XXII ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção) – Curitiba, Out. de 2002.

GONÇALVES, Eleandro Goulart. **Como Dominar a Arte de Vender**. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/como-dominar-a-arte-de-vender/76109/>>. Acesso em: 04 jul. 2017.

GOOGLE Maps. **Floricultura Faby Flores, Rua Santos Dumont n. 800**. Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/@-26.7262764,-53.5201823,207m/data=!3m1!1e3>. Acesso em: 22 ago. 2017.

GUEDES, Felipe. **Endomarketing - Conceito, Importância e Contexto Empresarial**. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing-conceito-importancia-e-contexto-empresarial-junior/52093/>. Acesso em: 15 Set. 2017.

HAWAWINI, Gabriel; VIALLET, Claude. **Finanças Para Executivos: gestão para a criação de valor**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HIGUCHI, Yanaze Mitsuru. **Gestão de Marketing: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10. ed. São Paulo. Atlas, 2012.

HONG, Yuh Ching. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: supply chain**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HONG, Yuh Ching. **Gestão de Caixa e Capital de Giro**. Curitiba: Juruá, 2010.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Santa Catarina-São Miguel do Oeste**, 2016. Disponível em: (<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?Codmun=421720>). Acesso em: 05 ago. 2017.

INPI, Instituto Nacional da Propriedade Industrial. **Guia Básico de Marca**, 2017. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/marcas/guia-basico-de-marca>>. Acesso em: 09 nov. 2017.

JOHNSON Guerry, SCHOLLES Kevan, WHITTINGTON Richard. **Fundamentos de Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2011.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

- KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediouro, 2009.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, Planejamento. Atlas, 1992.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento implementação e controle. 5. ed. São Paulo, São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2011.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: a Bíblia do Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração**: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAPPONI, Juan Carlos. **Projetos de Investimento na Empresa**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

- LEMOS, Anila. **Ciclo Financeiro**. Disponível em: <[http://www.trabalhosfeitos.com/search\\_results.php?Query=ciclo+financeiro](http://www.trabalhosfeitos.com/search_results.php?Query=ciclo+financeiro)>. Acesso em: 09 de nov. 2017.
- LINS, S. Luiz. **Gestão Empresarial com Ênfase em Custos: uma Abordagem Prática**. Rio de Janeiro: Thomson, 2005.
- MAGGE, John F. **Logística Industrial**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1977.
- MANZINI, E. J. **A Entrevista na Pesquisa Social**. Didática, São Paulo, 1991.
- MANZINI, E.J. **Considerações sobre a Elaboração de Roteiro para Entrevista Semiestruturada**. Londrina: Eduel, 2003.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MAYNARD, Harold Bright; IIDA, Itiro. **Manual de Engenharia de Produção**. São Paulo: E. Blucher: Universidade de São Paulo, 1970.
- MICHELIN. **Map of Bandeirante**, 2017. Disponível em: [https://www.viamichelin.com/web/Maps/Map-Bandeirante-89905-Santa\\_Catarina-Brazil](https://www.viamichelin.com/web/Maps/Map-Bandeirante-89905-Santa_Catarina-Brazil): Acesso: 10 de out. 2017.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- MOREIRA, Júlio César Tavares. **Administração de Vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MOTA, Gustavo. **O Significado das Cores para Logomarca e como Escolhê-las**. Disponível em: <<http://blog.wedologos.com.br/logo/significado-das-cores-para-logomarcas/>>. Acesso em: 17 out. 2017.
- NEGÓCIOS E CARREIRAS. **As 5 forças de Porter e suas Estratégias de Vendas**. 2015. Disponível em: <<http://negociosecarreiras.com.br/cinco-forcas-de-porter-e-suas-estrategias-de-vendas/>>. Acesso em: 08 ago. 2017.
- OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de Descrição de Cargos e Salários**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PAULA, Gilles B. de. **Lucratividade e Rentabilidade: Você sabe a diferença e porque isto é importante?** 2014. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/rentabilidade-x-lucratividade-voce-sabe-a-diferenca>>. Acesso em: 15 out. 2017.

PEINADO, J, & GRAEML, A. R. **Administração da Produção**: operações industriais e de serviços. Curitiba: Unicenp. 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18. ed. São Paulo: Campus, 1986.

PORTER M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campos, 1990.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnica para análise de indústria e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**: uma abordagem logística. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PRADO, Mônica. **Ideias de negócio**: como montar uma floricultura. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/ideias/como-montar-uma-floricultura,2e897a51b9105410vgnvcm1000003b74010arcrd>>. Acesso em: 16 jul. 2017.

RECEITA FEDERAL. **Informações Gerais sobre o CNPJ**. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/cadastros/cadastro-nacional-de-pessoas-juridicas-cnpj/informacoes-gerais-sobre-o-cnpj>>. Acesso em: 07 de nov. 2017.

ROSA, Silvana Goulart Machado. **Encantando o Cliente**. 4. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SEBRAE, **Prazo de Retorno do Investimento (PRI)**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/prazo-de-retorno-do-investimento-pri,90da5415e6433410vgnvcm1000003b74010arcrd>. Acesso em: 29 de out 2017.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: **Flores e Plantas Ornamentais do Brasil**. 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/7ed114f4eace9ea970dadf63bc8baa29/\\$File/5518.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7ed114f4eace9ea970dadf63bc8baa29/$File/5518.pdf)>. Acesso em: 28 jul. 2017.

SEBRAE; **Como Calcular e Avaliar o Endividamento da sua Empresa**. Disponível em: <<https://clubesebrae.com.br/blog/como-calcular-e-avaliar-o-endividamento-da-sua-empresa>>. Acesso em: 07 de nov. 2017.

SEBRAE NACIONAL. **Estudo do Cliente**: Entenda o comportamento dos consumidores. 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-comportamento-dos-consumidores,4c73ce6326c0a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 28 set. 2017.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**: guia de sobrevivência empresarial. 5. ed. São Paulo. Atlas. 2011.

SILVA, Eli Lopes da. **Manual para Elaboração de Trabalhos Acadêmicos**. Florianópolis: Senac Santa Catarina, 2017.

SILVEIRA, A. B. Rosiris. **Horticultura Ornamental, Floricultura no Brasil**, 1993. Disponível em: <<http://www.uesb.br/flower/florbrasil.html>>. Acesso em: 04 ago. 2017.

SINE, Site Nacional de Empregos. **Média Salarial para Florista**, 2017. <https://www.sine.com.br/media-salarial-para-florista>. Acesso em: 06 nov. 2017.

SOUKI, Ômar. **As 7 Chaves da Fidelização de Clientes**. São Paulo: Harbra, 2006.

TADEU, Hugo Ferreira Braga. **Gestão de Estoques: fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas**. São Paulo: Cengage Learning: 2011.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas. 2000.

TRISTÃO, Patrícia. **Floricultura é Mercado que Movimenta Bilhões**, 2017. Disponível em: <https://www.cpt.com.br/cursos-floricultura-jardinagem/artigos/floricultura-e-mercado-que-movimenta-bilhoes>. Acesso em: 04 de ago. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUBINO, D. F. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. São Paulo: Atlas, 2000.

VALOR TRIBUTÁRIO, **O que são Despesas Pré-Operacionais?** Disponível em: <<https://www.valortributario.com.br/o-que-sao-despesas-pre-operacionais/>>. Acesso em: 10 de out. 2017.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2000.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ELABORADO PELOS AUTORES**

1. Quando você precisa dos serviços de jardinagem e floricultura qual a primeira opção que lhe vem à mente?

- a) Nova Flora;
- b) Flor e amor;
- c) Ponto das flores;
- d) Faby Flores;
- e) Outros: \_\_\_\_\_

2. Que tipo de flores você costuma comprar, ou gosta de ganhar?

- a) Rosas;
- b) Orquídeas;
- c) Petúnias;
- d) Cactos;
- e) Outros: \_\_\_\_\_

3. A floricultura que você é cliente lhe presta serviço de pós venda?

- a) Sim;
- b) Não;

4. Você costuma pesquisar preço das flores e serviço de jardinagem antes de comprar?

- a) Sim;
- b) Não;
- c) às vezes.

5. Você possui alguma dificuldade para encontrar alguma espécie de plantas ou algum serviço prestado nas floriculturas?

- a) Sim;
- b) Não;
- c) Quais: \_\_\_\_\_

6. Com que frequência você costuma ir a uma floricultura?

- a) Datas comemorativas;

- b) Aniversários;
- c) Finados;
- d) Quando precisa de algum presente;
- e) Outros: \_\_\_\_\_

7. Qual horário você costuma efetuar suas compras?

- a) Horário comercial;
- b) Depois das 18:00;
- c) No horário de almoço;
- d) Aos sábados à tarde;
- e) Outros: \_\_\_\_\_

8. Qual técnica utilizada pelas empresas lhe chama mais atenção?

- a) Promoções;
- b) Brindes;
- c) Propaganda no rádio;
- d) Propaganda nas redes sociais;
- e) Outros: \_\_\_\_\_

9. Você já pensou em modificar o seu jardim utilizando os serviços de alguma floricultura?

- a) Sim;
- b) Não;
- c) Não cabe no meu orçamento.

10. A localização da empresa influencia na hora da compra?

- a) Sim;
- b) Não;
- c) Às vezes;

## ANEXO A - INSCRIÇÃO DO CNPJ

Documentação Necessária:

- a) DBE/Protocolo de transmissão original, impresso na Internet.
- b) Procuração, se o DBE for assinado por procurador.

Procedimentos do contribuinte para obter a inscrição no CNPJ através dos Cartórios de Registro Civil de Pessoa Jurídica:

1º Deve-se preencher o FCPJ (Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica) e/ou QSA (Quadro de Sócios e Administradores) de acordo com os dados que constarão da minuta do ato constitutivo;

2º Gravar a FCPJ/QSA;

3º Transmitir a FCPJ/QSA, pelo Receitanet ou pelo Aplicativo de Coleta Web;

4º imprimir, na página da RFB na Internet, o DBE (Documento Básico de Entrada) ou o Protocolo de Transmissão, se for o caso;

5º. Imprimir, na página da RFB na Internet, O DBE) Documento Básico de Entrada) ou o Protocolo de Transmissão, se for o caso;

OBS 1: O DBE/Protocolo de Transmissão será disponibilizado na Internet para impressão se não houver pendências junto à RFB ou conveniados, se o Estado e/ou Município for participante do Cadastro Sincronizado Nacional.

OBS 2: Quando se tratar de eventos praticados no âmbito de convênios celebrados com o Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica, o DBE poderá ser apresentado sem o reconhecimento de firma do responsável, preposto ou procurador.

OBS 3: O DBE/Protocolo de Transmissão conterà o código de acesso para acompanhamento do pedido transmitido pela Internet, na opção “Consulta da Situação do Pedido de CNPJ Enviado pela Internet. ”

6º Anexar o DBE/Protocolo de Transmissão (identificando com o nome empresarial) ao processo de constituição de pessoa jurídica encaminhado para ao Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica conveniada;

\* Após o diferido do processo de constituição pelo Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica, será disponibilizado na página da RFB, na internet, o “Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral” que é o documento hábil para o contribuinte comprovar a condição de inscrito no CNPJ.

\* Os Cartórios de Registro Civil de Pessoa Jurídica não estão habilitados a fazerem correções na solicitação preenchida pelo contribuinte. Em caso de indeferimento no ato

cadastral (inscrição) o contribuinte deverá solicitar novamente a realização de Ato Cadastral na RFB. Esta correção do Ato Cadastral corresponderá a uma nova solicitação.

OBS: os eventos de alteração e baixa de inscrição não poderão ser praticados nos Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica, somente na RFB.

#### OBSERVAÇÕES IMPORTANTES

1º A data do evento da FCPJ/QSA será a data do preenchimento;

- Esta data será posteriormente substituída pelo Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica, passando a ser a do efetivo registro.

2º Se a empresa estiver solicitando enquadramento de ME ou EPP no Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica, já deverá acrescentar na FCPJ a expressão ME ou EPP em seguida ao nome empresarial.

3º O número do Órgão de Registro na inscrição não deverá ser informado na FCPJ.

- Este número será posteriormente informado pelo Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica.

