

# DIAGNÓSTICO TECNOLÓGICO SOBRE AS BANCAS DE FLORES DE UM CEMITÉRIO NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO<sup>1</sup>

Roberto de Assumpção<sup>2</sup>  
José Roberto da Silva<sup>3</sup>

## 1 - INTRODUÇÃO

Este artigo foi desenvolvido no âmbito do programa SEBRAETEC, cuja “finalidade é facilitar o acesso dos empreendedores e empresas de pequeno porte ao conhecimento disponível nos centros geradores e/ou detentores de tecnologia, através de atendimentos tecnológicos que resultem em soluções adequadas aos seus problemas específicos”<sup>4</sup>. É bem verdade que para atingir tal objetivo o programa já citado prevê um leque de atendimentos que reúne diversas modalidades de atuação, as quais vão desde um diagnóstico tecnológico que busca identificar o estágio produtivo e tecnológico de um grupo de empresas com a finalidade de propor ações estratégicas visando a consolidação do negócio abordado, até suporte tecnológico visando à adequação de produtos para exportação, unidades móveis com equipamentos laboratoriais, aperfeiçoamento ou inovação de processos e produtos, enfim, um completo serviço de apoio às micro e pequenas empresas de São Paulo.

Especificamente, neste trabalho, a modalidade de atendimento escolhida foi o diagnóstico tecnológico de um grupo de comerciantes de flores situados em frente de um dos cemitérios do município de São Paulo.

Aqui, entendeu-se diagnóstico tecnológico na esfera do mundo dos negócios, mais especificamente considerando as funções básicas que todo empreendimento necessita ter para que sua experiência seja exitosa, isto é, como se desenvolvem as três áreas que constituem uma

empresa: *marketing*, administração e produção.

Portanto, para se conhecer o atual nível de técnicas de *marketing*, administração e produção utilizadas pelos comerciantes de flores foi elaborado um questionário que abordou tais aspectos e, assim, possibilitou a construção do diagnóstico tecnológico de tais empreendedores, segundo essas funções consideradas inerentes aos negócios.

## 2 - OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho foi desenvolver um diagnóstico tecnológico acerca dos comerciantes de flores situados em frente ao cemitério, localizado no município de São Paulo.

Em relação aos objetivos específicos procurou-se conhecer quais as técnicas utilizadas pelos comerciantes nas áreas de *marketing*, administração e produção, e também em que nível isso ocorre, com o intuito de avaliar o estágio atual em que se encontram e assim com base neste conhecimento empírico sugerir ajustes quando necessário.

## 3 - METODOLOGIA

Na atualidade, os processos produtivos tornaram-se crescentemente complexos devido à participação de agentes com múltiplos interesses, sobressaindo-se nesse contexto o consumidor final, principalmente, pela possibilidade objetiva de se definir o que, em que quantidade, a que preço e onde vender.

Nessa realidade também se inserem as bancas de flores, que aqui foram abordadas através do desenvolvimento de uma visão sistêmica do negócio, com foco no consumidor final que constitui o público-alvo. Particularmente, procurou-se a partir de indicadores levantados nas

<sup>1</sup>Registrado no CCTC, IE-79/2007.

<sup>2</sup>Engenheiro Agrônomo, Mestre, Pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola (e-mail: rassumpção@iea.sp.gov.br).

<sup>3</sup>Engenheiro Agrônomo, Pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola (e-mail: jrsilva@iea.sp.gov.br).

<sup>4</sup>Procedimento operacional do Programa SEBRAETEC de Consultorias Tecnológicas (Impresso).

áreas de *marketing*, administração e produção, construir uma avaliação objetiva do negócio levando em consideração a sua localização geográfica e sua relação atual com o mercado, bem como inferir sobre o potencial deste mercado existente no entorno da região aqui abordada.

A sustentação metodológica deste relatório é a concepção de cadeia produtiva, que permite um desenho sistêmico do negócio, analisando seus principais atores, suas inter-relações e dinâmica. Essa concepção propicia uma intervenção administrativa calcada numa visão orgânica, introjetando para dentro do ambiente de trabalho das bancas de flores as necessidades do mercado, levando informação para o empreendimento se estruturar tendo por princípio sua articulação com os setores a montante e jusante (ANSOFF, 1998).

### 3.1 - O Mercado e o Plano de Administração de Marketing

As decisões a respeito de preços, produtos, promoções e pontos de localização precisam ser fundamentadas em informações relevantes e com clareza, no entanto, este fundamento não se encontra facilmente disponível. Contrariamente, por exemplo, informações sobre tipos e preços de matéria-prima, taxas de juros e oportunidades de aplicações financeiras, fluem quase naturalmente para a empresa. Esta realidade exige que os dados sobre a concorrência ou características dos consumidores sejam ativamente pesquisados, isto é, especificados, procurados, mensurados, coletados, confirmados, resumidos, interpretados. Por isso optou-se iniciar a análise do negócio das bancas de flores abordando o mercado em que atualmente ocorrem as vendas e avaliando-o.

O mundo globalizado tem levado a um aumento da concorrência entre empresas/produtos exigindo que profissionais adotem técnicas modernas não só do ponto de vista da produção e da administração, mas principalmente do *marketing* para garantir o crescimento sustentado do negócio.

Segundo Richers (s.d.), “o risco envolvido em qualquer operação empresarial tem vários graus de incerteza que o administrador prevenido procura equacionar - por meio da avaliação das dimensões que condicionam o futuro”. Uma delas é o mercado.

No que se refere especificamente ao

mercado, os empreendedores exitosos buscam quantificá-lo e qualificá-lo utilizando uma técnica denominada nas palavras de Kotler (1999) de Plano de Administração de *Marketing*, que entre diversos aspectos visa localizar o espaço geográfico do mercado de cada produto e mensurar o seu potencial de consumo, isto é, conhecer quanto cada parcela do território consome e adequar a sua capacidade de produção a esse parâmetro, de tal maneira que a sua previsão de vendas seja apenas uma fração do potencial de consumo desse mercado localizado.

No desenvolvimento do Plano de Administração de *Marketing*, primeiramente, se busca traçar a estratégia do negócio e isso consiste em segmentar o mercado utilizando inúmeras variáveis. Neste relatório, o mercado foi segmentado em relação a uma série de características dos clientes. Essa etapa permitiu definir o perfil do público-alvo como resultado desse processo de segmentação.

Continuando, ainda é necessário com base no perfil definido do público-alvo elaborar uma maneira de posicionar a marca/produto junto ao consumidor e assim finalizar o primeiro passo na construção de uma estratégia para a empresa. Cabe ressaltar que este posicionamento junto ao consumidor é contínuo e deve buscar agregar valor a marca/produto, sempre destacando que esse aspecto apresenta uma natureza intangível.

Uma vez estabelecida a estratégia, esse conhecimento dá o embasamento para que se possa dar o passo seguinte, que é o desenvolvimento da tática a ser utilizada no negócio e consiste na elaboração de um plano operacional. Nele são estabelecidos os “conhecidos” 4Ps (produto, preço, praça e promoção) em que é definido o produto que será vendido com suas especificações técnicas, o preço do produto, os pontos de venda (loja, internet etc.) e o tipo de promoção a ser utilizada junto aos consumidores.

Nessa etapa é importante realizar uma pesquisa de mercado especificamente para subsidiar a definição dos 4Ps relativos a determinados produtos em uma conhecida parcela do mercado.

A fase seguinte é a de implementar o plano de *marketing*, com todo seu esforço de vendas, isto é, definida as estratégias e táticas (plano operacional) iniciam-se as vendas propriamente ditas. Depois da implementação, pas-

sado um período de tempo, esse ciclo geralmente é mensal, se faz a avaliação do plano de administração de *marketing* analisando os resultados obtidos com as vendas. Esse *feedback* é utilizado para refazer, quando necessário, as estratégias e as táticas adotadas e assim reorientar o esforço de vendas e atualizar o plano no sentido de garantir o seu sucesso. Uma vez internalizada na empresa, essa técnica passa a fazer parte do conjunto de técnicas utilizadas para a administração do negócio (KOTLER, 1999).

Neste estudo foram dados os primeiros passos para elaboração da estratégia da empresa e assim gerar conhecimento com a finalidade de subsidiar o desenvolvimento das outras etapas do plano de administração de *marketing*, como a tática, implementação e controle (*feedback*), as quais, por se apoiarem no exercício do poder deliberativo dos demandantes para sua concretização, fogem do âmbito deste artigo.

Assim, primeiramente, no que tange as questões inerentes ao plano de administração de *marketing*, especificamente às questões estratégicas, procurou-se conhecer: as características do cemitério; o perfil do cliente atual (idade, sexo, renda e localização), a sazonalidade das vendas na semana, no ano e principais datas; as vendas de hoje em relação a ontem, a uma semana, a um ano e a três anos atrás; a relação atual com a concorrência e as ações para divulgar o ponto.

### 3.2 - A Produção

O segundo ponto abordado diz respeito ao nível tecnológico da atividade e investiga questões afeitas a área da produção e nesse sentido foram levantados: o tipo de mercadoria vendida, os fornecedores, a frequência de compra, o prazo de pagamento e o transporte das mercadorias, o nível de perdas, a margem de contribuição, o ponto de equilíbrio em reais e em vasos e a renda auferida.

### 3.3 - A Administração

No que concerne às modernas técnicas de administração (CHIAVENATO, 1998), o diagnóstico procurou conhecer quais são realizadas e, caso sejam adotadas, o meio como são feitas e

nesse sentido foram abordadas: as técnicas de gestão atualmente utilizadas (o controle financeiro e físico das mercadorias), o cadastro de clientes e de fornecedores e a infra-estrutura atual (telefone fixo, telefone celular, e-mail e site).

### 3.4 - As Expectativas e o Perfil dos Responsáveis pelas Bancas

Também, o diagnóstico tecnológico perguntou sobre o futuro, no sentido de se conhecer quais as expectativas dos responsáveis pelas bancas em relação à nova infra-estrutura e se pretende realizar investimentos e capacitar a mão de obra. Foi investigado também o ponto de vista dos responsáveis pela banca, sobre o tamanho e o visual da loja atual, bem como sua opinião sobre uma eventual padronização das lojas.

E, finalmente, o diagnóstico levantou informações sobre o perfil dos responsáveis pelas bancas no que se refere ao tempo de atividade no local e experiência no ramo, sexo, escolaridade, renda, número de trabalhadores familiares e contratados temporários e permanentes. Portanto, devido ao extenso leque de aspectos abordados acerca do negócio das bancas de flores, verifica-se que a metodologia proposta tem ainda a vantagem de possibilitar um melhor posicionamento mercadológico, uma vez que facilita a compreensão dos pontos fortes e fracos do negócio e conseqüentemente dos trabalhos necessários para maximizar sua eficiência.

## 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 - Marketing

#### 4.1.1 - Características do cemitério

O cemitério efetua diariamente 20 sepultamentos, 20 exumações, realizadas somente em dias úteis e 40 atendimentos no setor de administração. Apresenta um estoque de 28.000 sepulturas. As datas de maior movimento são: o dia de finados, o dia das mães e o dia dos pais, ocasiões em que o número de visitas é de 9.000, 3.000 e 1.500 pessoas, respectivamente.

#### 4.1.2 - O perfil do cliente atual (idade, sexo, renda e localização)

Na maior parte das bancas o público feminino é predominante, apresentando participação entre 60% e 80%. Na média as mulheres respondem por 57% das compras e em apenas uma o público masculino é superior, participando com 70%. Esta distribuição observada, provavelmente é reflexo da maior sensibilidade feminina que se manifesta invariavelmente em relação às flores, muito utilizadas para exprimir os mais variados sentimentos, como nas ocasiões relacionadas à perda de um ente querido, o que leva a um uso além de seu aspecto notadamente ornamental (Figura 1).

A idade da clientela está posicionada majoritariamente entre 20 e 50 anos, correspondendo a 60% do movimento. Essa faixa etária coincide com a da população economicamente ativa, aspecto que está relacionado com o fato de possuir um orçamento, o que lhe confere um determinado poder de compra. Os grupos de idade inferior a 20 anos e os de mais de 50 anos respondem cada um por 20% das vendas. Percentual não desprezível e com potencial de expansão que pode ser explorado através de estratégias mercadológicas específicas a esses dois segmentos (Figura 2).

Entre os compradores a classe de renda predominante é a C, com 46% das compras na média, seguidas das classes B e A, com respectivamente 35% e 19%. Tal distribuição suscita indagações que poderão ser exploradas ao longo do processo de uma administração estratégica para o negócio das bancas de vendas de flores. A participação dos clientes da classe C não é inferior a 20% em nenhuma das bancas. Parte definidora dessa distribuição, relativa a questões de território, pode estar refletindo o perfil de renda que mais procura os serviços daquele cemitério. Em dois casos 50% dos clientes pertencem a classe A, enquanto em outras duas bancas essa classe de renda representa apenas 1% da clientela. Pesquisar melhor as ações envolvidas também poderá trazer contribuições para o desenho de um novo formato do negócio voltado a expandir para o público atualmente menos atingido, as classes A e B (Figura 3).

O público atendido pelas bancas é em sua maior parte constituído de usuários do cemi-

tério, que na média respondem por 82%, enquanto que os 18% restantes são clientes da vizinhança. No máximo o valor das vendas destinadas à vizinhança chega a 30%, enquanto verificam-se bancas com 99% de clientes usuários do cemitério. Contudo, verifica-se que esses 30% destinados à vizinhança são atingidos por 45% das bancas (Figura 4).

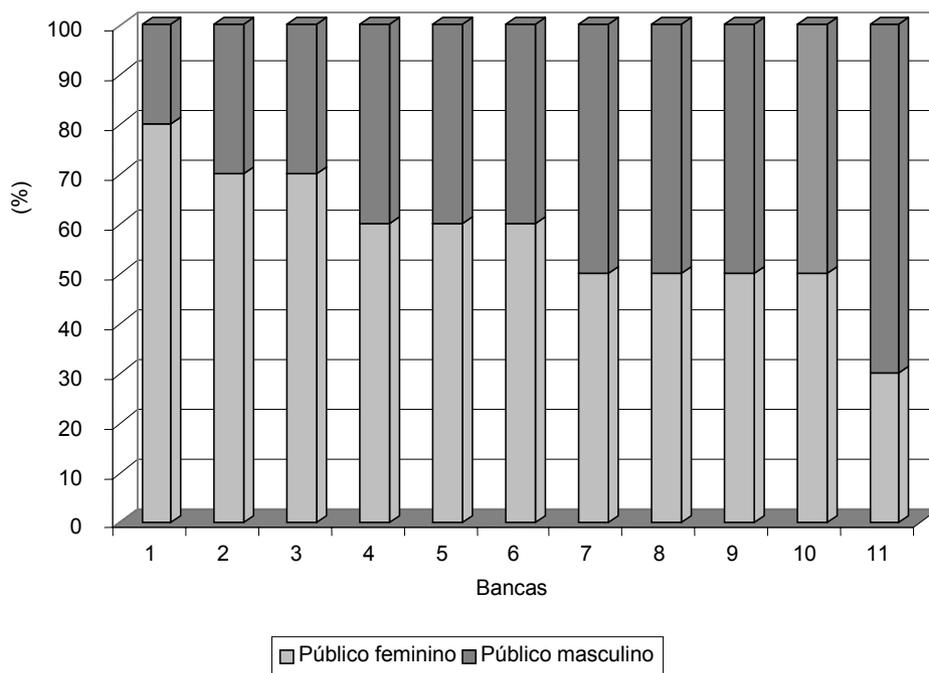
Importa, portanto, estudá-las com mais foco para poder ampliar a participação do conjunto, buscando como meta a expansão do mercado da vizinhança. Nesse sentido foi realizado um levantamento desse mercado de vizinhança, com um raio de um quilômetro em torno do cemitério, e encontrou-se uma população de 76.613 habitantes, morando em 20.013 domicílios, com uma renda média do responsável pelo domicílio de R\$427,68 reais mensais e uma renda total dessa população de 8,4 milhões de reais mensais, configurando de maneira quantificada o potencial de mercado dessa vizinhança que deve e pode ser explorado.

#### 4.1.3 - A sazonalidade das vendas na semana, no ano e principais datas

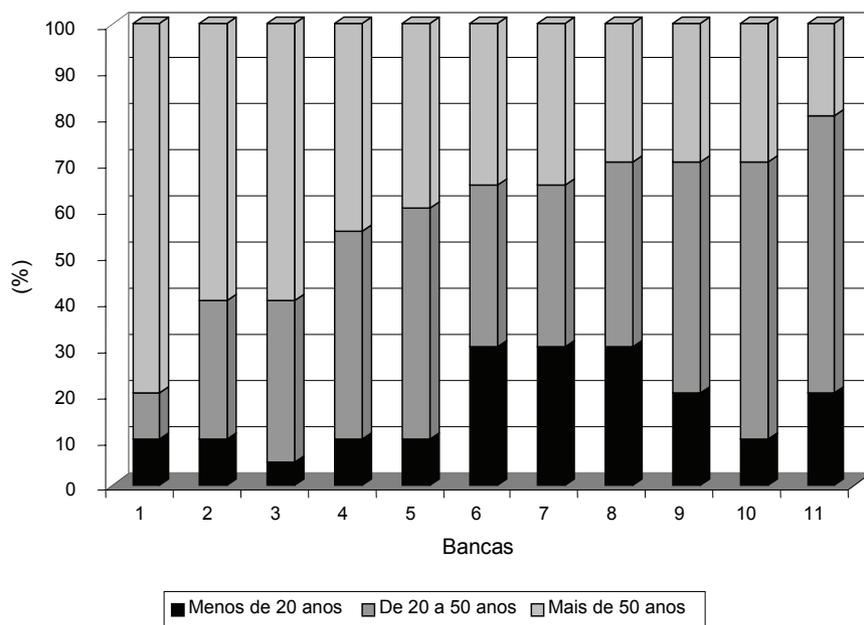
Em termos médios 63% das vendas ocorrem nos fins de semana, verificando um percentual máximo de 70% e um mínimo de 30%. Os melhores meses são maio, agosto e novembro que respondem por 46% das vendas. O mesmo percentual respondeu que os melhores feriados são o dia das mães, dia dos pais e finados, indicando estreita correlação dos picos de venda com essas datas culturais. Além dessas três datas 27% incluíram também o natal. O ano novo foi incluído por 9% dos entrevistados.

Esses números remetem à importância dos fins de semana dedicados ao descanso e ao lazer, também a ocasião para matar a saudade e prestar homenagens aos entes queridos já falecidos. As datas de maior movimento são aquelas dedicadas aos progenitores, os que encarnam as relações mais estreitas.

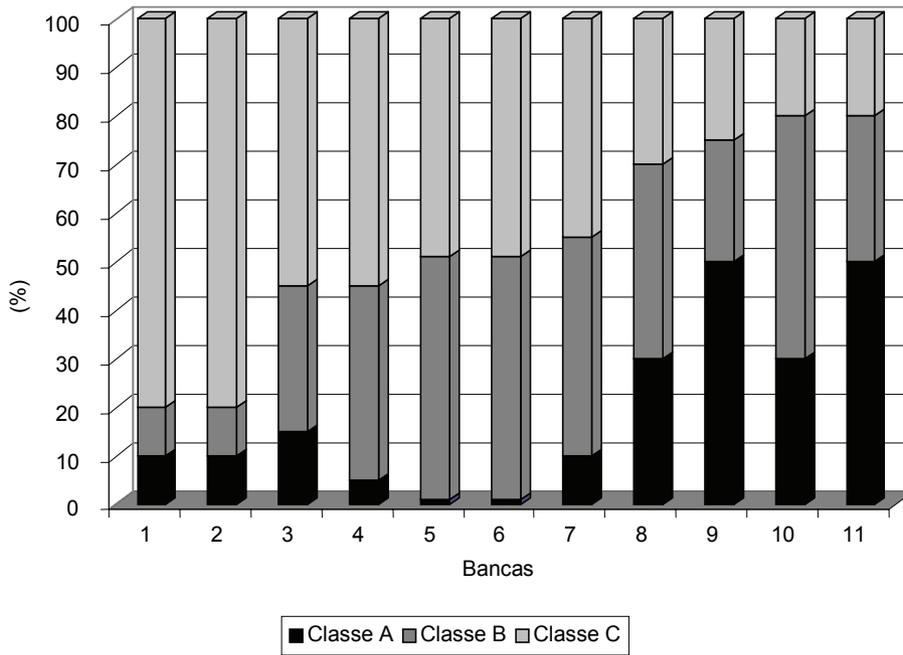
São situações e datas consagradas historicamente. Mas a observação das transformações sociais e econômicas recentes pode fornecer elementos essenciais para compor uma estratégia mercadológica que amplie e diversifique o mercado.



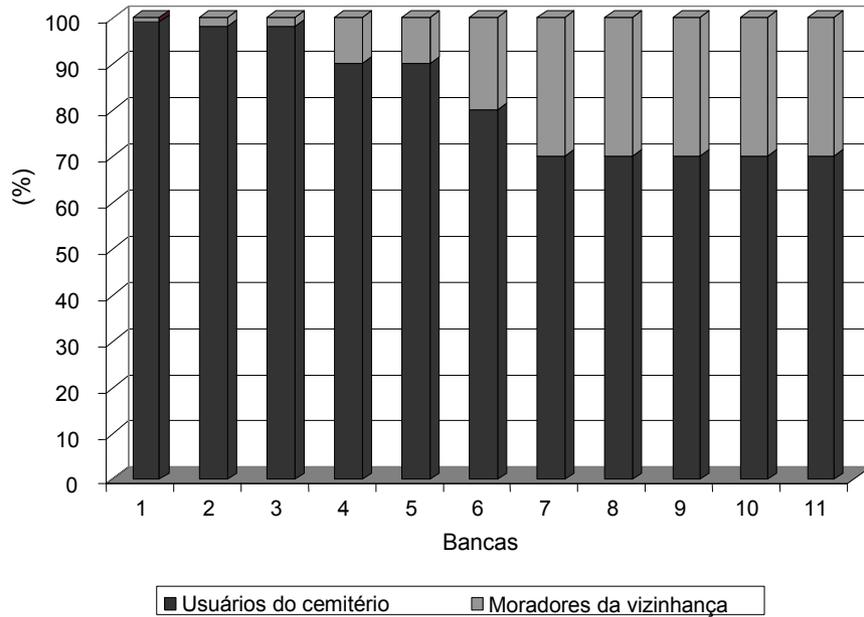
**Figura 1** - Sexo do Público que Frequenta as Bancas.  
Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 2** - Faixa Etária do Público que Frequenta as Bancas.  
Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 3** - Classe de Renda do Público que Freqüenta as Bancas.  
 Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 4** - Perfil Geográfico do Público que Freqüenta as Bancas.  
 Fonte: Dados da pesquisa.

Os piores meses foram apontados por 55% dos responsáveis pelas bancas como sendo janeiro, fevereiro e março. Já, 18% apontaram janeiro e fevereiro e outros 18% como sendo janeiro e julho e 9% apontaram janeiro, fevereiro e julho. Nota-se que com exceção de março, todos os outros são meses de férias escolares (Figuras 5, 6, 7 e 8).

#### **4.1.4 - As vendas de hoje em relação à ontem, uma semana, um ano e três anos atrás**

Quando indagados sobre a evolução do volume de vendas, a maior parte dos entrevistados avalia que hoje está pior comparativamente a todos os períodos estabelecidos. Em relação a um ano, para 55% as vendas pioraram; e para 73%, comparativamente a três anos. Com relação ao passado recente (ontem e uma semana atrás) a percepção dos responsáveis pelas bancas é de que o negócio também está pior (Figura 9).

#### **4.1.5 - A relação atual com a concorrência**

Para 64% das bancas a concorrência não é problema, enquanto 27% acreditam que a concorrência das outras bancas é um problema. Além da concorrência das outras bancas, 9% dos entrevistados apontam as lojas da vizinhança também como problema (Figura 10).

#### **4.1.6 - O seu produto em relação ao da concorrência**

Entre os responsáveis pelas bancas 73% acreditam que não há diferença entre o seu produto e o das demais bancas, 9% acreditam que seu produto é mais fresco, 9% dizem que se diferenciam por fazer arranjos em geral e outros 9% por fazer arranjos com begônia, azaléia e rosa (Figura 11).

#### **4.1.7 - Ações para divulgar o ponto**

Entre as ações efetuadas para divulgação do ponto, 64% das bancas utilizam-se apenas do boca a boca, o restante acrescenta uma ou outra das seguintes ações: distribuição de cartões;

brindes; faixa; e álbum de coroas, o que resulta em quatro combinações diferentes, cada uma delas representando 9% das bancas (Figura 12).

## **4.2 - PRODUÇÃO**

### **4.2.1 - O tipo da mercadoria vendida**

Os vasos são os produtos mais vendidos e são encontrados em 100% das bancas, resultado já decorrente da precariedade das instalações que não têm suporte para comercializar mercadorias que precisam de mais cuidados. O crisântemo é o mais vendido e também é o mais rústico, portanto mais resistente que outras plantas, quando em instalações que não permitem um manejo adequado. Crisântemos e margaridas são vendidos por 55% das bancas, enquanto 27% só vendem crisântemos. Continuando, 9% das bancas vendem crisântemos e pinheirinho e outros 9% vendem crisântemos, margaridas e mini vasos (Figura 13).

As flores de corte são vendidas por 64% das bancas, sendo que 55% só vendem rosas e 9% vendem rosa, lírio e cravo e 36% dos entrevistados não vendem flores de corte. (Figura 14).

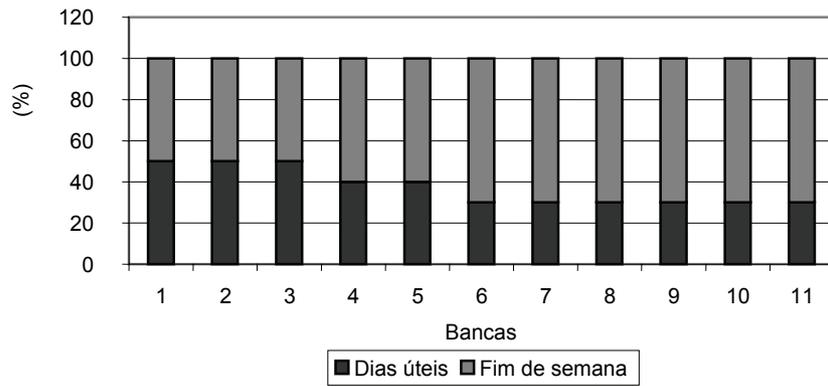
As folhagens e flores complementares são vendidas por 36% das bancas. Entre as principais folhagens e flores complementares, a paulistinha e o tango são vendidos por 18% das bancas, 9% vendem samambaia e outros 9% vendem paulistinha, tango e áster (Figura 15).

Os arranjos são feitos por 82% das bancas, sendo os mais comuns aqueles que utilizam rosas estando presente em 18% das bancas. Todos os outros tipos de arranjos: rosas com tango ou paulistinha e begônia; cachepô de begônia; rosas com folhagens; begônia, ciclâmen, gérbera e margarida; rosas e crisântemos; orquídeas e begônias e begônia e azálea são executados, cada um, por 9% das bancas (Figura 16).

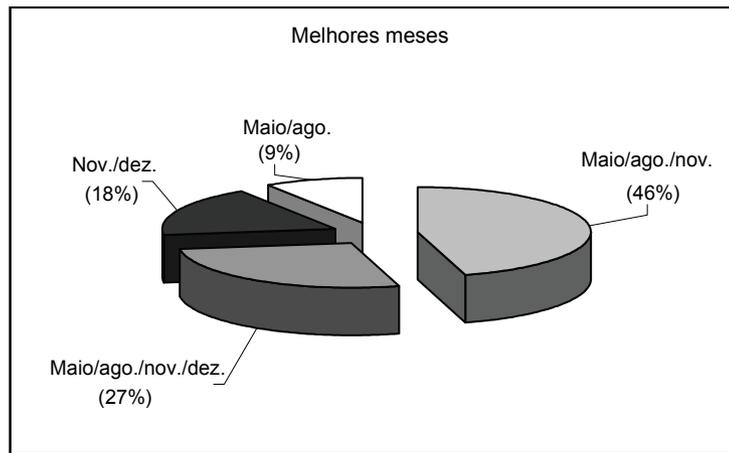
As flores são delicadas, portanto diversificar o leque de produtos em busca de maior satisfação da demanda implicaria em adequação dos equipamentos.

### **4.2.2 - Os fornecedores**

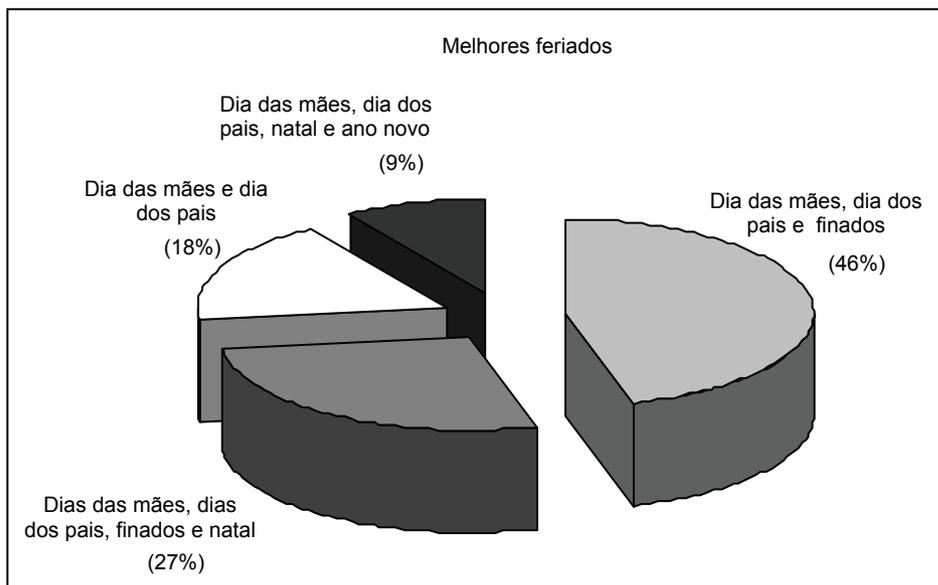
As bancas compram suas flores em geral de até três fornecedores, os quais serão arro-



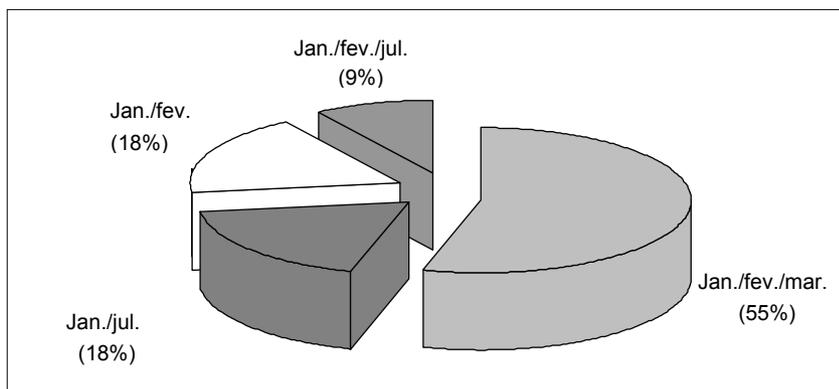
**Figura 5** - Dias em que o Público Freqüenta as Bancas.  
 Fonte: Dados da pesquisa.



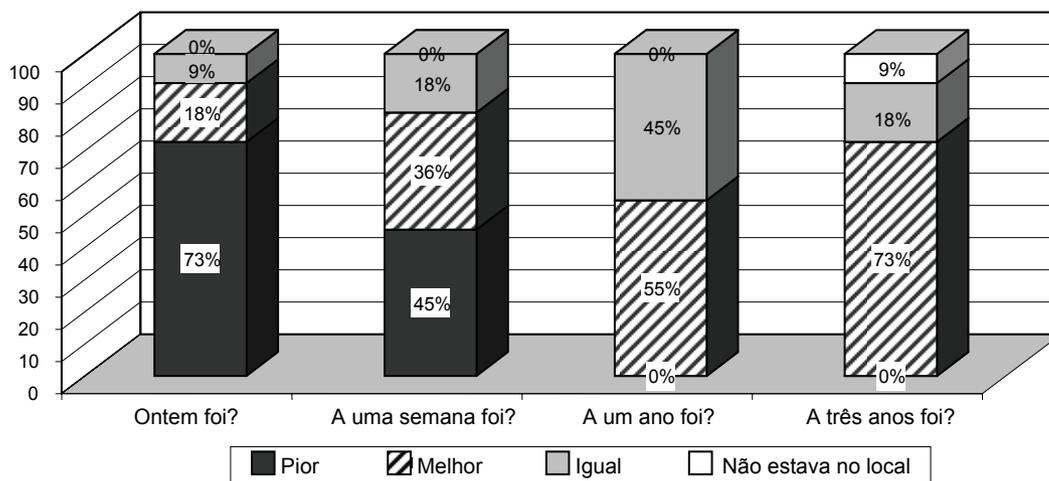
**Figura 6** - Melhores Meses de Venda nas Bancas.  
 Fonte: Dados da pesquisa.



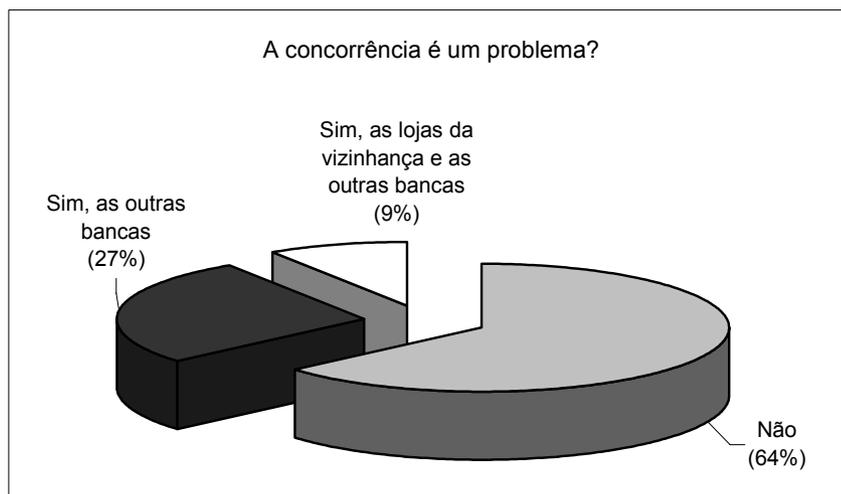
**Figura 7** - Melhores Feriados em que o Público Freqüenta as Bancas.  
 Fonte: Dados da pesquisa.



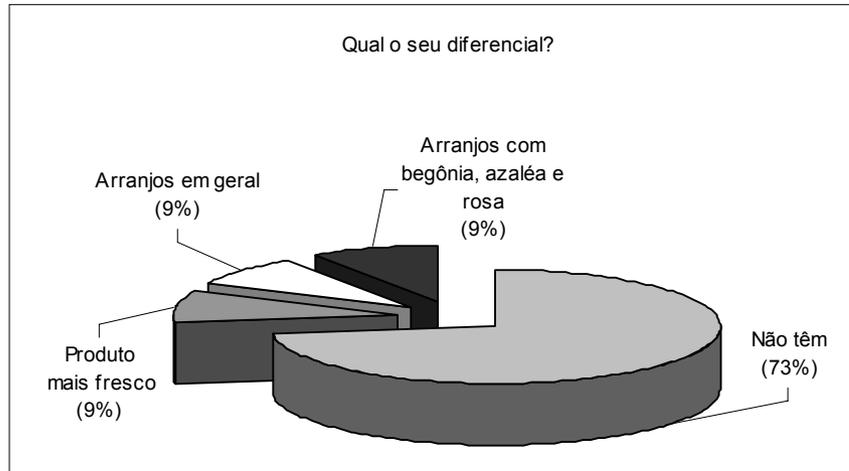
**Figura 8** - Piores Meses de Venda nas Bancas.  
Fonte: Dados da pesquisa.



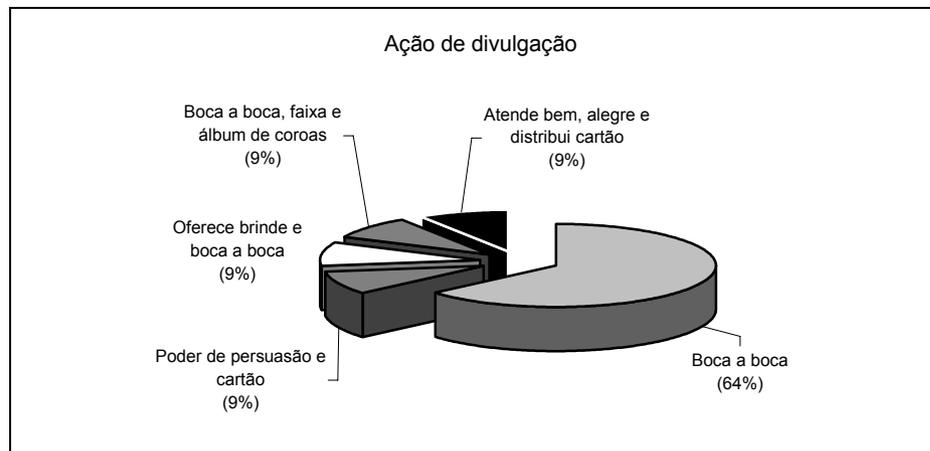
**Figura 9** - As Vendas de Hoje em Relação a Datas Anteriores.  
Fonte: Dados da pesquisa.



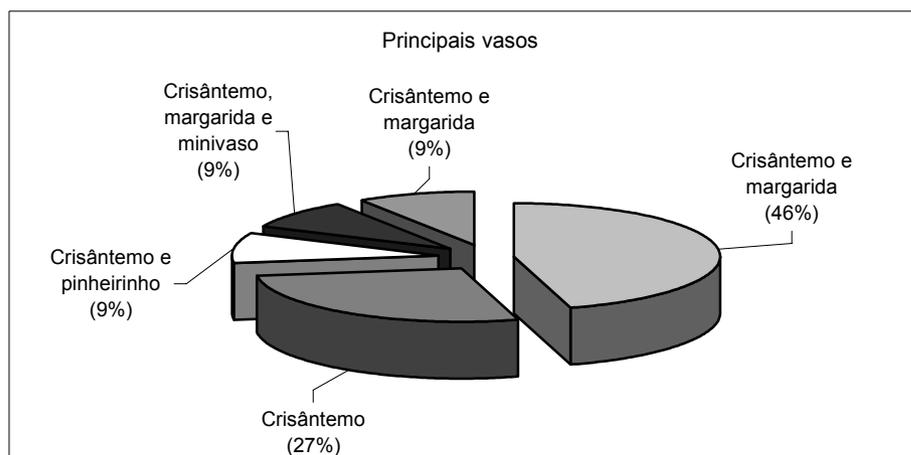
**Figura 10** - A Concorrência é um Problema?  
Fonte: Dados da pesquisa.



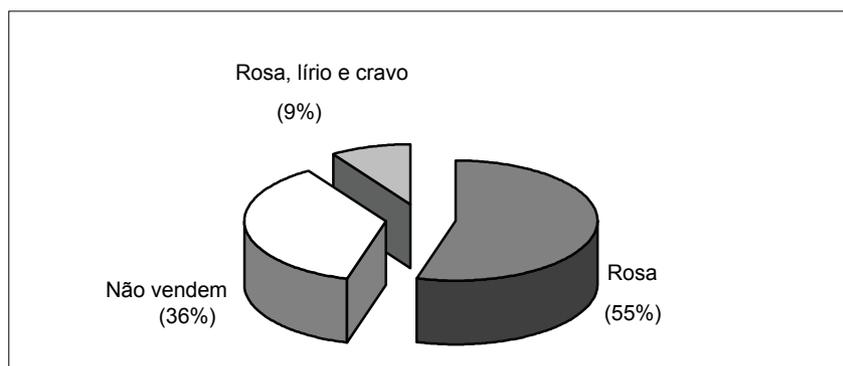
**Figura 11** - O Seu Produto em Relação ao da Concorrência.  
Fonte: Dados da pesquisa.



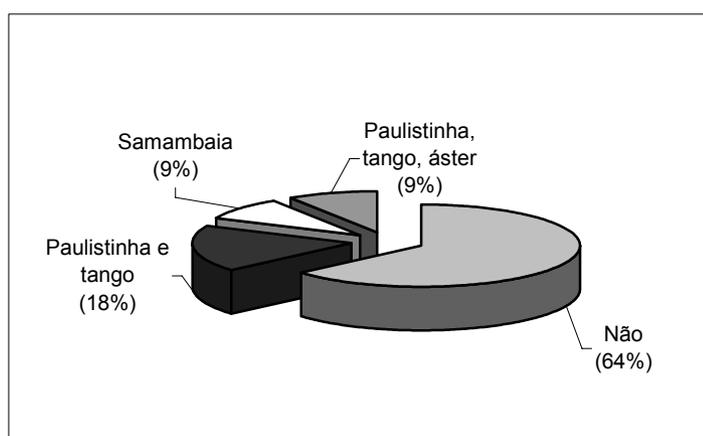
**Figura 12** - Ações para Divulgar o Ponto.  
Fonte: Dados da pesquisa.



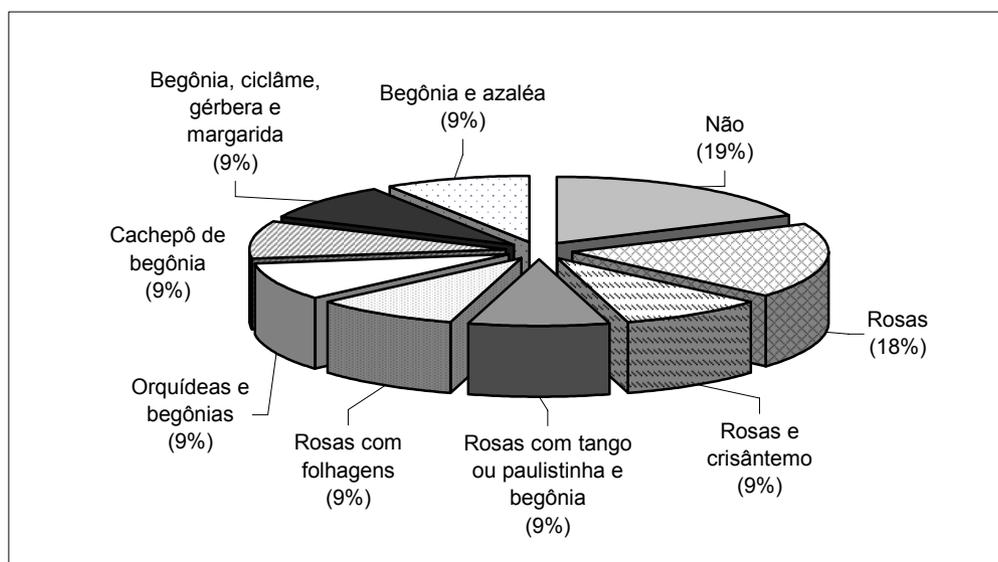
**Figura 13** - Principais Flores e Plantas Ornamentais em Vasos Vendidos nas Bancas.  
Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 14** - Principais Flores de Corte Vendidas nas Bancas.  
Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 15** - Principais Folhagens Vendidas nas Bancas.  
Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 16** - Principais Arranjos Vendidos nas Bancas.  
Fonte: Dados da pesquisa.

lados a seguir em função do nível de vendas junto a cada uma delas. Em primeiro lugar, encontram-se dois produtores de Atibaia, sendo que um abastece de flores 91% das bancas e o outro os 9% das bancas restantes, configurando-se como os principais fornecedores (Figura 17).

Uma flora de Atibaia é o segundo fornecedor de 55% das bancas enquanto que outros dois produtores, ambos de Atibaia e outro comerciante de São Paulo, respondem cada um por 9% das bancas, como segundo fornecedor. Ainda, deve-se assinalar, que 18% das bancas só têm um fornecedor (Figura 18).

O Ceasa de São Paulo é o terceiro fornecedor para 27% das bancas e um outro comerciante de São Paulo é o terceiro fornecedor para 18% das bancas. Enquanto, respondem como o terceiro fornecedor das bancas, um atacadista de São Paulo, um produtor de Biritiba-Mirim e outro produtor de Atibaia, cada um deles com 9% das bancas. Já, 28% não têm um terceiro fornecedor e todas as bancas já tiveram outros fornecedores no passado e que atualmente não abastecem mais as bancas (Figura 19).

#### **4.2.3 - A frequência de compras e o prazo de pagamento e o transporte das mercadorias**

As compras são feitas semanalmente, 82% das bancas compram na terça e sexta-feira, 9% na terça, quinta e sexta-feira e outros 9% na segunda, quinta e sexta-feira, portanto, a maior parte compra duas vezes por semana. O pagamento é a vista para 73% das bancas. O transporte da mercadoria é próprio ou por terceiros para 55% das bancas enquanto que para 45% delas o transporte é feito exclusivamente por terceiros. Os mesmos percentuais ocorrem no caso do transporte de produtos vendidos (Figura 20).

#### **4.2.4 - O nível de perdas**

O nível de perdas é relativamente alto, variando de 10% a 30%, sendo que na maior parte das bancas esse nível é da ordem de 20% para cima. Essa situação pode estar refletindo a inadequação do manejo da mercadoria (Figura 21).

#### **4.2.5 - A margem de contribuição**

A margem de contribuição praticada varia de 70% a 110% e cabe salientar que 82% das bancas apresentaram margem de contribuição superior a 80%. Seria interessante um olhar mais minucioso sobre as bancas para simular diferentes níveis de margem e seu impacto sobre a competitividade com outros agentes nesse mercado. Em outras palavras, se é possível diminuir a margem com o objetivo de aumentar a competitividade das bancas e compensar esse esforço com o aumento das vendas através do aumento do *mix* de produtos e ampliação do público-alvo por uma ação de *marketing* voltada para a vizinhança (Figura 22).

#### **4.2.6 - O ponto de equilíbrio em reais e em número de vasos**

O ponto de equilíbrio das bancas mostrou-se muito variável do ponto de vista econômico, de cerca R\$300,00 a R\$1.300,00. Em equivalente vaso de 190 a 1.100 vasos de crisântemos. As variações são decorrentes de diferentes custos operacionais das bancas (Figuras 23 e 24).

O custo do ponto, medido em vasos de crisântemos mostrou-se bem heterogêneo, variando de 192 a 1.109 vasos. Nessas condições o ponto de equilíbrio situou-se entre R\$368,35 a R\$1.350,00, considerando o nível de perda declarado na pesquisa, que também foi bastante heterogêneo, entre 10% e 30% e com uma margem de contribuição de 69% a 108%.

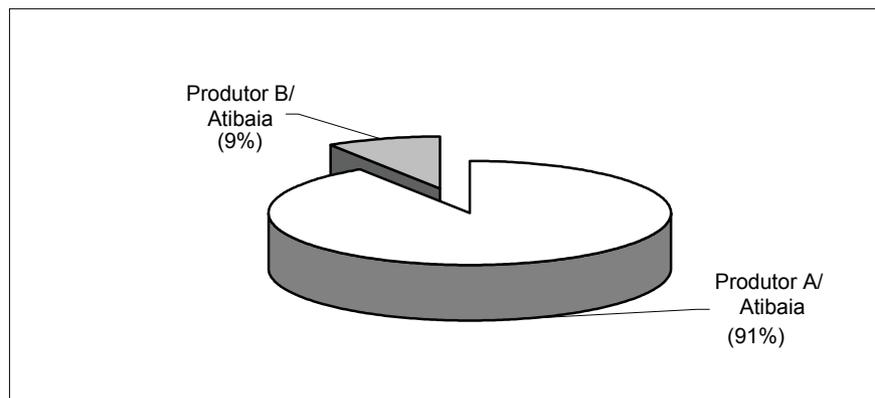
#### **4.2.7 - Renda auferida**

O faturamento médio esteve entre R\$700,00 e R\$3.000,00, enquanto o mínimo e o máximo observado foram, respectivamente, de R\$300,00 e R\$3.600,00 (Figura 25).

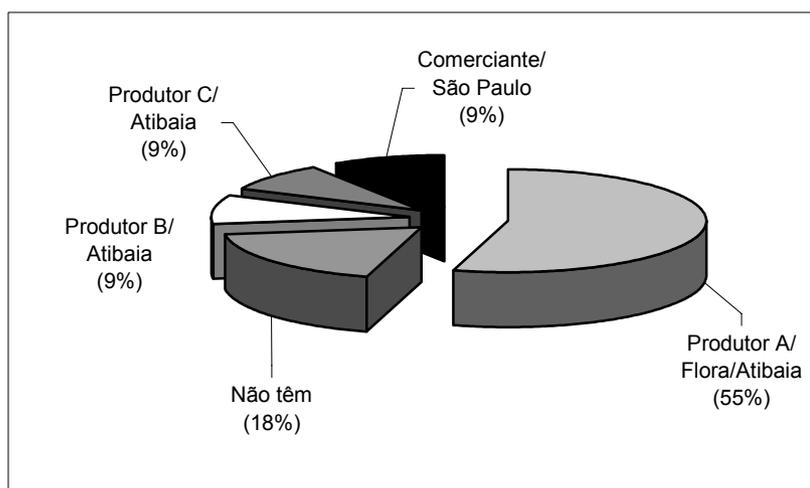
### **4.3 - Administração**

#### **4.3.1 - As técnicas de gestão atualmente utilizadas**

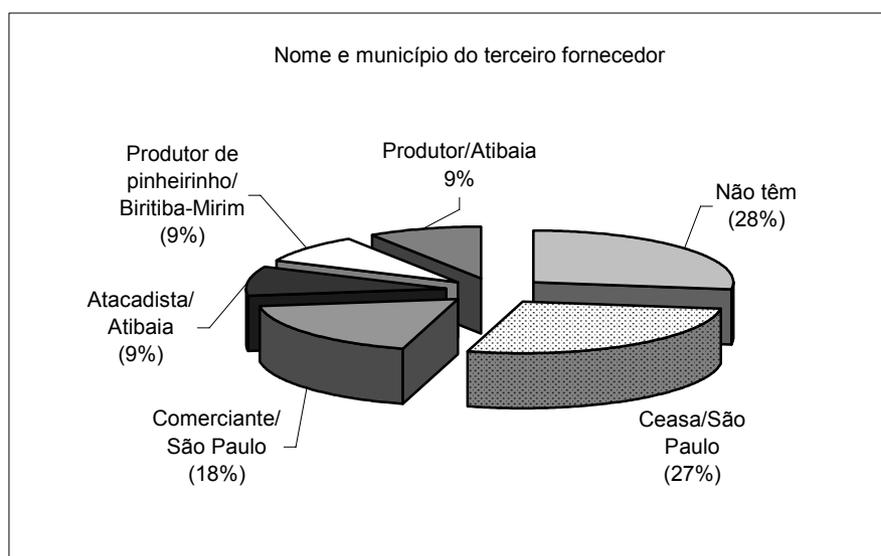
Os resultados da pesquisa revelam que as técnicas de gestão são rudimentares, sendo que ainda ninguém utiliza o computador.



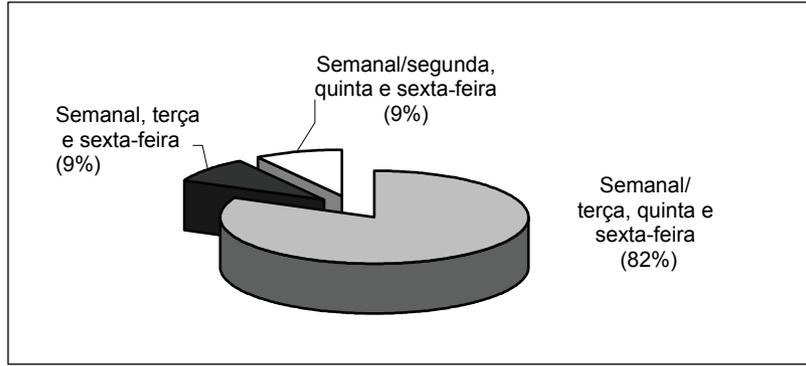
**Figura 17** - Principais Fornecedores de Flores para as Bancas e Cidade de Origem.  
Fonte: Dados da pesquisa.



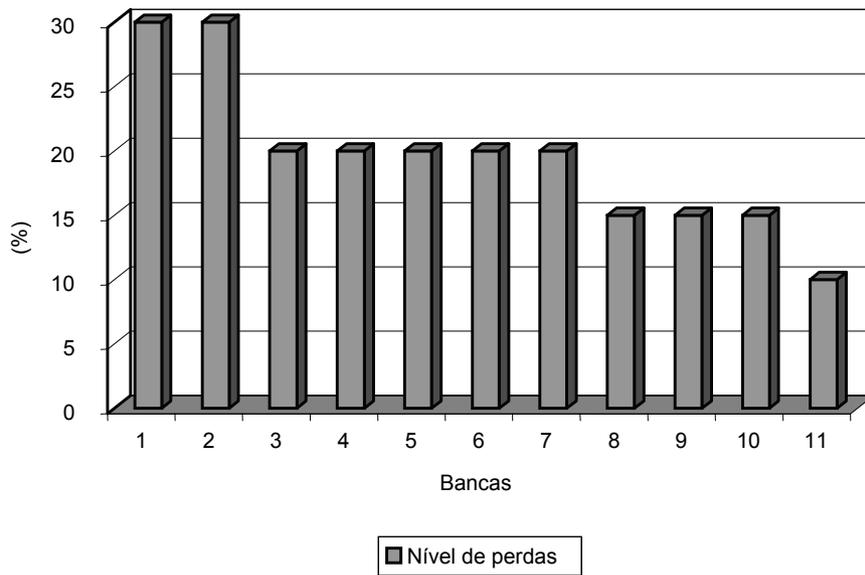
**Figura 18** - Fornecedores Secundários de Plantas para as Bancas e Cidade de Origem.  
Fonte: Dados da pesquisa.



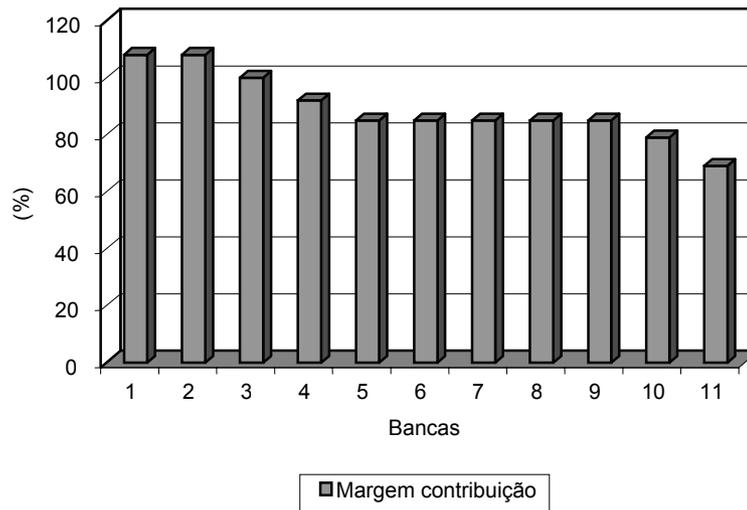
**Figura 19** - Categoria do Fornecedor Terciário de Plantas para as Bancas e Cidade de Origem.  
Fonte: Dados da pesquisa.



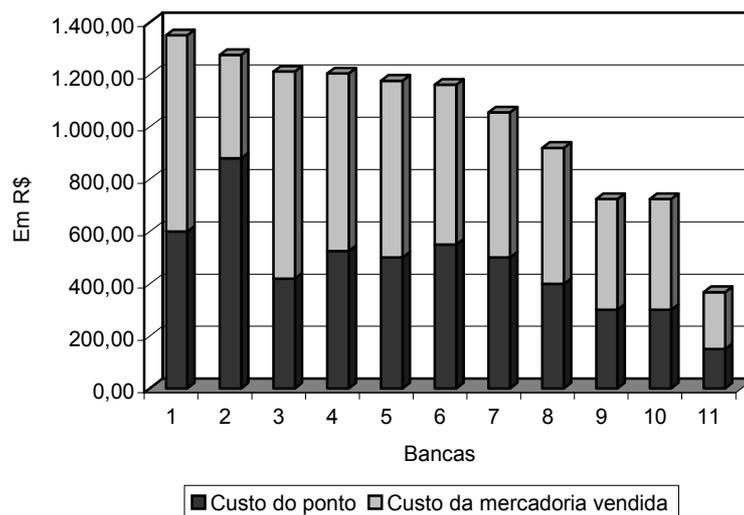
**Figura 20** - Frequência de Compra de Mercadorias para as Bancas.  
 Fonte: Dados da pesquisa.



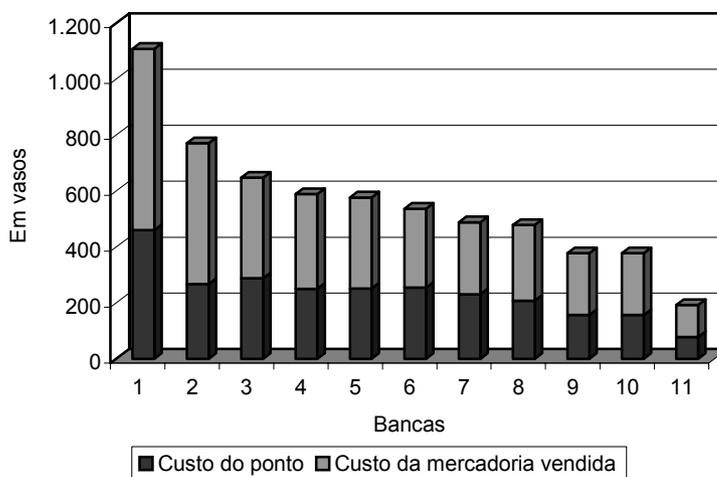
**Figura 21** - Nível de Perdas das Mercadorias das Bancas.  
 Fonte: Dados da pesquisa.



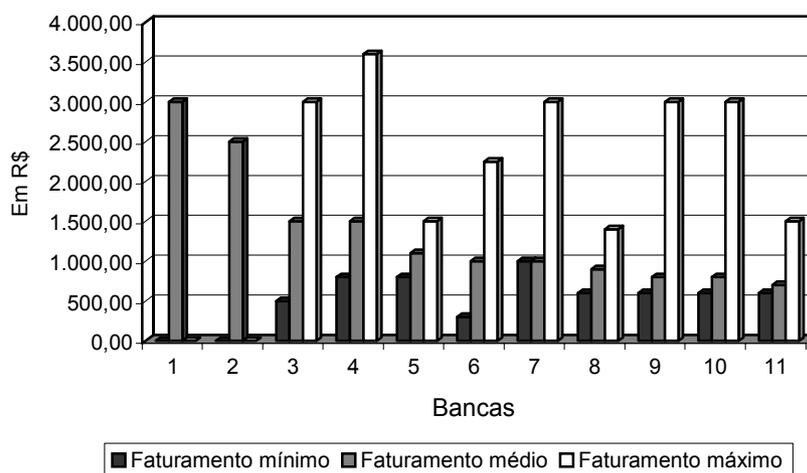
**Figura 22** - Margem de Contribuição sobre Produtos Vendidos pelas Bancas e Cidade de Origem.  
 Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 23** - Custo do Ponto e da Mercadoria Vendida em Reais.  
Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 24** - Custo do Ponto e da Mercadoria Vendida em Vasos.  
Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 25** - Faturamento Mínimo, Médio e Máximo Obtido pelas Vendas nas Bancas.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se que 18% das bancas não têm controle financeiro e os 82% que têm o fazem manualmente. O controle físico da mercadoria é feito por apenas 27% das bancas, também manualmente. Cadastro de fornecedores todos tem, manualmente. Cadastro de clientes só 36% tem, sempre manual. Tais técnicas são de suma importância para apoiar administrativamente o plano de administração (Figura 26).

#### 4.3.2 - A infra-estrutura administrativa atual

Em termos de comunicação os resultados da pesquisa mostram que nenhuma das bancas têm telefone fixo e apenas 9% têm e-mail, enquanto nenhuma possui site, mas todos têm aparelho celular.

O aparelho celular é muito importante para a comunicação pessoal, principalmente para quem está o tempo inteiro se deslocando, pois pode ser localizado a qualquer momento. Mas, considerando a necessidade de se dar um salto gerencial e administrativo e uma perspectiva de se traçar um plano de administração de *marketing*, tanto o telefone fixo quanto endereço eletrônico são importantes, o que leva a necessidade de incorporar o uso do computador se possível.

### 4.4 - As Expectativas e o Perfil dos Responsáveis pelas Bancas

#### 4.4.1 - As expectativas dos responsáveis em relação à nova infra-estrutura

As respostas dos responsáveis pelas bancas, quando indagados sobre suas expectativas, revelam que a vontade de mudar predomina. Quanto às instalações, 82% responderam que querem uma ampliação. O mesmo percentual acha necessária a construção de sanitários. A necessidade de capacitação da mão-de-obra é uma aspiração para 64% das bancas e por fim, 45% acha que é preciso modernizar os equipamentos (Figura 27).

Portanto, o desejo de mudança é latente e evidencia a fragilidade estrutural das instalações atuais, pois como a situação é precária, as bancas não têm água, exceto duas estabelecidas há mais tempo. Ainda, somada a ausência de ele-

tricidade, toma as condições físicas inadequadas para as necessárias ações modernizadoras.

No que se refere ao tamanho da loja, 73% acreditam que está bom, enquanto o restante acha que é pequena. Há unanimidade quanto à necessidade de melhorar o visual da loja e também de que seria bom padronizá-las.

#### 4.4.2 - O perfil dos responsáveis pelas bancas

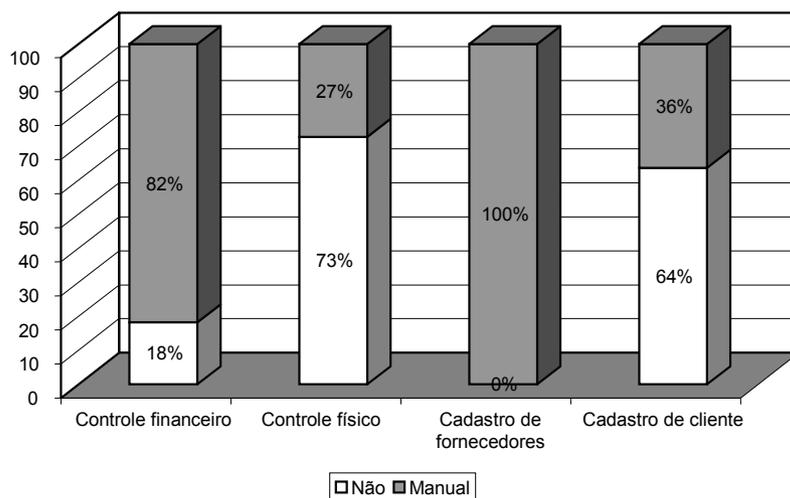
A idade média do proprietário das bancas é de 43 anos e, com apenas uma exceção, em nenhuma banca a idade do proprietário foi superior a 49 anos. É uma faixa etária ainda bastante receptiva a ações de qualificação o que deve ser aproveitado para o aperfeiçoamento do negócio. Os proprietários das bancas estão no ramo em média há 13 anos e no local há 11 anos, tempo relativamente suficiente para se apropriarem pelo menos dos condicionantes locais do comportamento do mercado. Mas a necessidade de aumentar a renda e atingir um ponto de sustentabilidade do negócio demanda maior conhecimento de toda a cadeia produtiva, seja no âmbito da produção ou da demanda, condição mínima para se aumentar a fatia do mercado. O planejamento e a gestão estratégica são ferramentas apropriadas e muitas vezes imprescindíveis para o sucesso do negócio.

Mais uma vez observa-se uma ligação mais forte do sexo feminino com as flores, quando se verifica que 73% das bancas são de propriedade de mulheres (Figura 28).

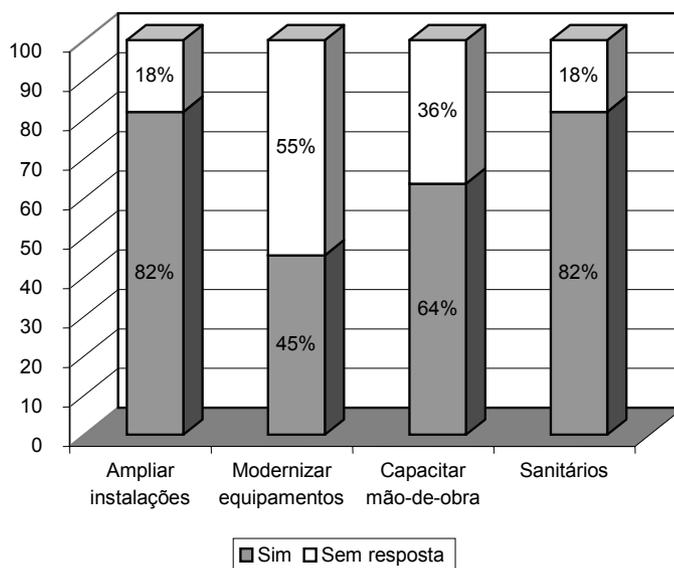
O nível de escolaridade dos proprietários distribui-se com 55% dos proprietários tendo cursado até o grupo escolar, 27% até o ginásio, 9% até o colegial e 9% até o curso superior (Figura 29).

Há uma diferenciação acentuada no que se refere à renda total dos proprietários, enquanto 60% auferem renda de até R\$900,00, 40% situam-se no intervalo de R\$900,00 a R\$3.000,00. Um proprietário não respondeu essa pergunta (Figura 30).

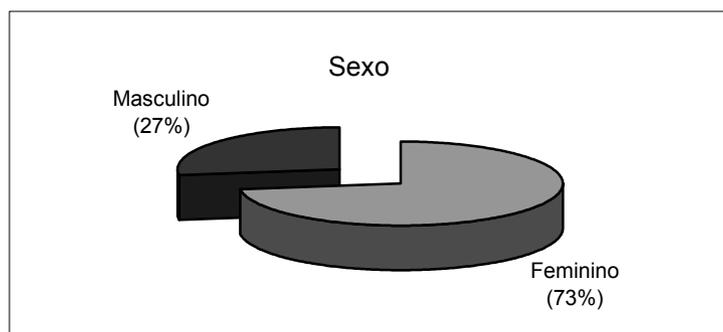
A mão-de-obra utilizada nas bancas é familiar em todas as bancas com apenas uma exceção onde ela é contratada permanentemente. Com exceção de duas bancas, todas as outras contratam mão-de-obra nos feriados, variando de um até cinco funcionários contratados (Figura 31).



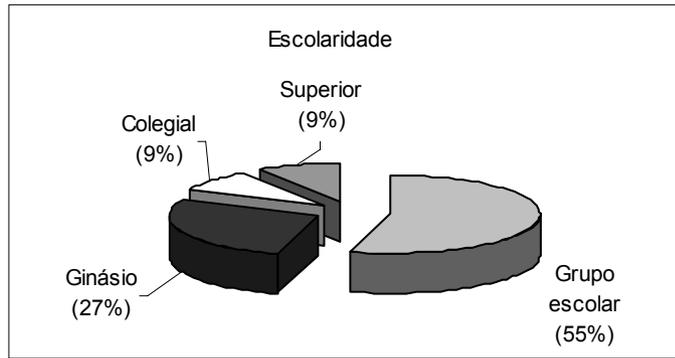
**Figura 26** - Técnicas de Gestão Utilizadas nas Bancas.  
Fonte: Dados da pesquisa.



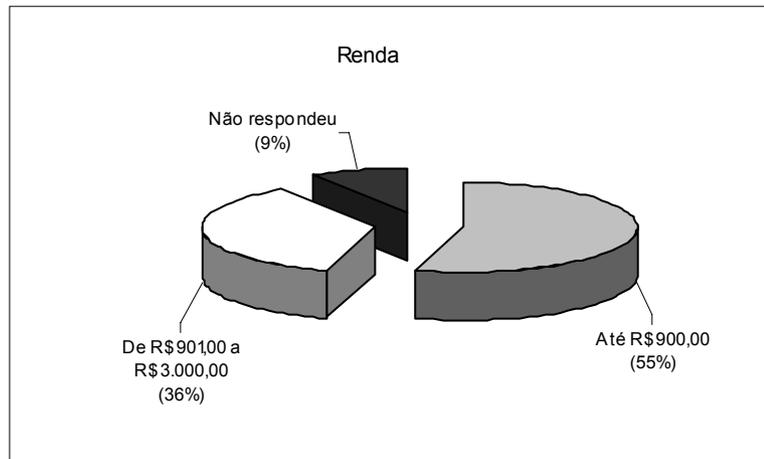
**Figura 27** - Expectativa dos Responsáveis em Relação a Nova Infra-Estrutura.  
Fonte: Dados da pesquisa.



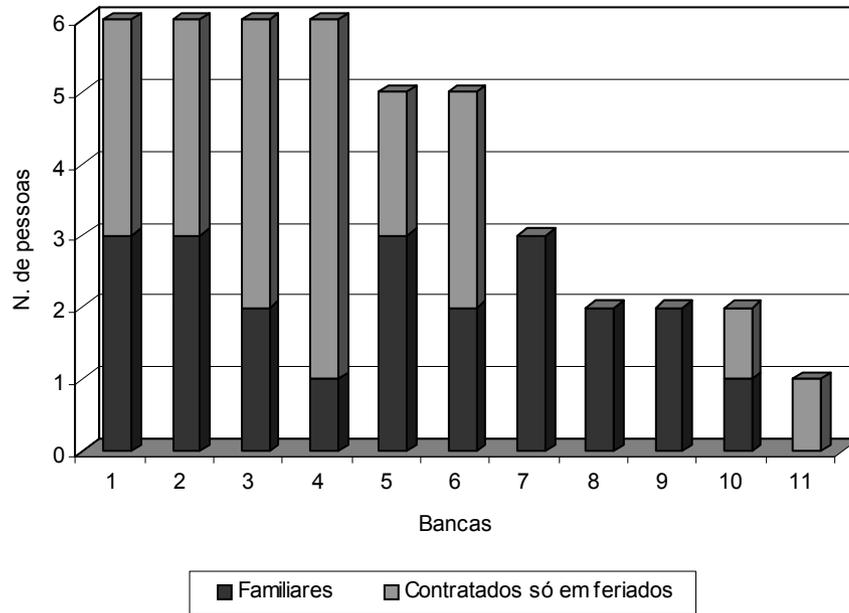
**Figura 28** - Sexo dos Responsáveis pelas Bancas.  
Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 29** - Nível de Escolaridade dos Responsáveis pelas Bancas.  
Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 30** - Nível de Renda Auferida pelos Responsáveis pelas Bancas.  
Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 31** - Número de Trabalhadores Familiares e Contratados Permanentes e Temporários.  
Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Atingir o ponto de equilíbrio é a meta inicial desejável para que a empresa possa ser viável economicamente e, portanto, é a condição requerida para que ela exista. Por isso este ponto deve ser fixado como um objetivo a ser alcançado o mais rápido possível. Os dados do levantamento permitiram calcular o ponto de equilíbrio considerando as 11 bancas de flores. Assim, pelos cálculos realizados, para se atingir o ponto de equilíbrio do conjunto das 11 bancas de flores é necessário vender 6.144 vasos por mês, ou 205 vasos por dia ou 19 vasos por dia por banca.

Praticamente, cada uma teria que vender um vaso para cada um dos 20 sepultamentos diários. Esse alvo está muito longe de ser atendido nas atuais condições, ou seja, se fosse depender apenas do mercado do cemitério, o que praticamente já ocorre, conforme mostraram os resultados do levantamento, a competição entre as bancas se acirrará e provavelmente algumas teriam que desaparecer. Daí a ampliação do mercado em direção a vizinhança, também se torna necessária para se obter uma sustentabilidade para o conjunto delas. Em outras palavras, tais resultados mostram que há necessidade de se criar uma série de ações interventoras para que elas atinjam o ponto de equilíbrio.

Entre essas ações destaca-se primeiro aquelas de ordem básicas e que já estão sendo adotadas, que são relativas às transformações

estruturais requeridas, para que a atividade seja exercida da forma mais adequada, medidas como construção de boxes de alvenaria com infraestrutura de água, luz e telefone.

Por outro lado, também se faz necessária a capacitação e treinamento dos responsáveis pelas bancas, para atingir o ponto de equilíbrio e medidas como a ampliação do *mix* dos produtos vendidos, o mais breve possível devido à melhoria das instalações, e, aumentar o público alvo focando os moradores da vizinhança, que também corroborarão para se atingir o objetivo proposto.

Uma breve incursão sobre o território da vizinhança permite vislumbrar um mercado potencial promissor nos 76.613 habitantes dos 20.013 domicílios, com uma renda de 8,4 milhões de reais ou uma média mensal de R\$427,68 (CENSO, 2001). Esse mercado precisa ser abordado para contribuir para atingir o ponto de equilíbrio.

As bancas de flores apresentam problemas em relação a participar mais ativamente no mercado de flores devido à falta de infraestrutura como energia e água, que torna impraticável o comércio pleno de todos os tipos de plantas ornamentais, pois é impossível armazenar produtos perecíveis sem água tornando a administração do ponto uma verdadeira epopéia de idas e vindas para suprir com o que falta no local. Portanto as bancas de flores necessitam, prioritariamente, da reestruturação em curso, em que está prevista a instalação de energia elétrica e água, condição básica para uma gestão racional.

## LITERATURA CITADA

- ANSOFF, I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998. 271 p.
- CENSO DEMOGRÁFICO 2000: características da população e dos domicílios. Rio de Janeiro: IBGE, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1998. 617 p. v. 1.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999. 305 p.
- RICHERS, R. **A quantificação da oportunidade imediata: potencial de mercado**. [s. N. t.]. p. 273-395.

## DIAGNÓSTICO TECNOLÓGICO SOBRE AS BANCAS DE FLORES DE UM CEMITÉRIO NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

**RESUMO:** Este artigo foi desenvolvido no âmbito do programa SEBRAETEC, cuja "finalidade é facilitar o acesso dos empreendedores e empresas de pequeno porte ao conhecimento disponível nos centros geradores e/ou detentores de tecnologia, através de atendimentos tecnológicos que resultem em

*soluções adequadas aos seus problemas específicos". Neste trabalho, a modalidade de atendimento foi o diagnóstico tecnológico de um grupo de comerciantes de flores situados em frente de um dos cemitérios do município de São Paulo. Na esfera do mundo dos negócios considera-se necessário para que o empreendimento se torne uma experiência exitosa a profissionalização da gestão das áreas de marketing, administração e produção. Portanto, conhecer o atual nível das técnicas utilizadas pelos comerciantes nessas áreas possibilitou a construção do diagnóstico tecnológico, a partir do qual foram identificados os pontos fracos e sugerido os ajustes necessários para dar mais competitividade ao negócio e consequentemente buscar a sua viabilidade econômica.*

**Palavras-chave:** diagnóstico tecnológico, bancada de flores, município de São Paulo, competitividade.

### **TECHNOLOGY DIAGNOSTIC OF FLOWER STANDS BY A CEMETERY IN SAO PAULO CITY**

**ABSTRACT:** *This work resulted from a partnership developed between the Agricultural Economic Institute (IEA) and the Sebraetec, whose "purpose purpose is to facilitate the access of small entrepreneurs and enterprises to the knowledge available in the centers generators and/or technology holders through technological assistance that can result in appropriate solutions to their specific problems". The module of service rendered was the technology diagnostic of a group of flower traders at stands located in front of one of the cemeteries of Sao Paulo City. It is a well-known fact that, for a business venture to be successful, management skills in areas of marketing, administration and production are required. So, the knowledge of the current level of techniques adopted by traders in these areas enabled the construction of technology diagnostic which allowed identifying weak points in order to provide proper advice on the adjustments required for their economic feasibility and business competitiveness.*

**Key-words:** *technology diagnostic, flower stands, Sao Paulo city, competitiveness.*