

OS ENTRAVES LOGÍSTICOS DO SETOR DE FLORICULTURA NO PRINCIPAL ENTREPOSTO DA CIDADE DE SÃO PAULO

Camila Silva de Oliveira¹

Co-autores: Carlos A. da C. Pignatari², Claudio Cunha³

¹ Pós-Graduada no curso de MBA em Logística pela Anhanguera – Guarulhos, Graduada em Logística pela Faculdade de Tecnologia de Guarulhos – Fatec Guarulhos, silvadeoliveiracamilla@gmail.com.

² Professor Especialista na Anhanguera Educacional, Docente nos cursos de: Comércio Exterior, Logística, Administração, Ciências Contábeis, MBA em Marketing e Vendas, Engenharia da Qualidade, profcarlospignatari@gmail.com.

³ Mestrado em Administração de Empresas, Diretor na Faculdade Sumaré, Pós-graduação em Administração Hospitalar, ccarneirocunha@gmail.com.

Eixo Temático: 2 – Práticas Sustentáveis

Área de conhecimento (Tabela CNPq): 5.01.04.01-2 Floricultura

Apresentado na

VI Semana da Ciência e Tecnologia, Inovação e Desenvolvimento de Guarulhos
23 a 27 de outubro de 2017 - Guarulhos-SP, Brasil

RESUMO: A presente pesquisa visa abordar os principais entraves nas operações logísticas ao setor floricultor, no principal entreposto do Estado de São Paulo: A Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (Ceagesp), com o intuito de identificar os gargalos mais relevantes nas etapas de distribuição, armazenamento e movimentação de flores e plantas ornamentais. Os efeitos analisados indicarão os reais impactos quanto à qualidade, movimentação e disponibilidade do produto, e o atendimento ao cliente.

PALAVRAS-CHAVE: Gargalos Logísticos; Comercialização; Armazenagem; Mercado Floricultor.

1. INTRODUÇÃO

O mercado de floricultura pode ser compreendido por abranger as atividades de produção, cultivo e comercialização de espécies vegetais, com fins ornamentais. Os produtos oferecidos neste segmento são definidos da seguinte forma: plantas ornamentais para paisagismo e jardinagem; flores e folhagens de corte (utilizadas em arranjos e decoração); e as flores e plantas envasadas, conforme Sebrae (2015).

Dentro deste setor, o Brasil obtém grandes vantagens competitivas em relação a outros países, no que se refere ao cultivo e produção de flores, devido ao clima, geografia e baixo custo. Conforme Kampf et al. (1990) apud Marques e Caixeta-Filho (2003) a

floricultura no país é um setor da agricultura da qual pode se aproveitar as áreas ao redor da agricultura tradicional, possibilitando maior rendimento das áreas cultivadas.

Pontos centrais que devem ser levados em consideração a este segmento de mercado, são os níveis de exigências necessários para se comercializar tais produtos – flores e plantas ornamentais. Necessita-se que todas as partes envolvidas neste processo – os Stakeholders¹, atendam à todas as especificações quanto capacitação de mão-de-obra; adequação das unidades logísticas e do produto (sua qualidade, durabilidade); exigências e formas de manuseio, acondicionamento e movimentação dos produtos devido sua fácil perecibilidade, sendo a agilidade, precisão e efetividade das operações grandes diferenciais para a preservação das características físicas e da qualidade deste tipo de produto. Observando assim estes aspectos, o setor torna-se encarecido por apresentar barreiras burocráticas para a exportação, questões tarifárias, poucas áreas cultivadas e as necessidades de adaptação do solo nas diferentes regiões e climas, segundo Soncin et al. (2016).

Neste contexto, um dos principais locais para distribuição e comercialização é a Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP), uma empresa do Governo Federal, ligada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Funciona como um intermediador entre produtores de alimentos, distribuidores, consumidores e como regulador de estoque de alimentos e produtos, auxiliando no controle dos preços, obtendo um papel importante na cadeia de abastecimento dos produtos hortícolas. Possui o maior centro de abastecimento de frutas, pescados, legumes, verduras, flores e produtos diversos da América Latina, onde circula diariamente mais de 50 mil pessoas, e administra o Entrepósito Terminal São Paulo (ETSP), conforme dados da Ceagesp (2016).

Visto sua representatividade na distribuição, armazenamento e comercialização, evidenciou-se a oportunidade de se abranger e analisar o setor de floricultura, identificando os aspectos logísticos e as problemáticas centrais da Ceagesp, sendo este o principal local de comercialização e distribuição, obtendo um papel importante por aproximar produtores e atacadistas, consequentemente unificando oferta e demanda no mesmo local. Com isso, apresentando uma análise dos principais problemas logísticos, mencionando as atividades de armazenagem, movimentação, disponibilidade de equipamentos/serviços e a infraestrutura do local, buscando assim possíveis análises e sugestões de melhorias.

Visto que a presente pesquisa compreenderá as atividades logísticas dentro de um entreposto, buscando-se identificar os principais entraves nas operações logísticas e estruturas

¹ Termo utilizado para designar quando uma pessoa ou grupo tem participação, investimentos ou ações em determinada empresa ou negócio. Do inglês, *stake* significa interesse/ participação, enquanto *holder* significa aquele que possui (BEZERRA, 2014).

disponíveis para se comercializar os produtos de floricultura dentro de um entreposto na capital de São Paulo, a análise partirá do seguinte questionamento: Como as condições de infraestrutura e das operações logísticas, dentro do principal entreposto do Estado de São Paulo, podem influenciar as atividades de comercialização do setor floricultor?

Com isso, torna-se importante que as condições oferecidas em qualquer local de distribuição e comercialização sejam adequadas às necessidades dos comerciantes e produtores, que distribuem e comercializam diretamente aos seus clientes atacadistas, varejistas e consumidores finais, visto que tais aspectos interferem diretamente nas condições físicas do produto, disponibilidade e mobilidade, adequação dos serviços e atividades para atendimento ao cliente.

Para o desenvolvimento da pesquisa, a mesma discernirá sobre dois tipos de método de pesquisa, de acordo com Gil (2002):

(a) Pesquisa Exploratória: por conter e utilizar-se dos elementos de levantamento bibliográfico, analisar exemplos e obter contato com pessoas que vivenciaram ou tiveram contato com o problema proposto;

(b) Pesquisa Descritiva: por obter as características de coleta de dados, através de questionário e observação sistêmica do problema a ser analisado.

Os principais referenciais são os conceitos e entendimento da cadeia de suprimento por Chopra e Meindl (2003), bem como um estudo mercadológico desenvolvido em 2015 pelo Sebrae em três volumes, que identifica e analisa todo o cenário floricultor no Brasil, desde sua criação até possíveis prospecções do segmento no mercado. As seções seguintes demonstrarão o desenvolvimento da pesquisa e suas contribuições.

2. OBJETIVOS

Desta forma, o objetivo geral do presente trabalho é identificar e analisar as etapas e atividades logísticas, no entreposto do Estado de São Paulo ao setor floricultor. Para tanto, para se alcançar o objetivo principal, tem-se como objetivos específicos: Analisar a logística e a infraestrutura do entreposto; identificar as dificuldades logísticas do local; quais as atividades mais afetadas; verificar como estes efeitos impactam diretamente na qualidade, movimentação, distribuição e armazenamento do produto, e avaliar o atendimento aos clientes e consumidores.

3. METODOLOGIA

O método de pesquisa, para desenvolvimento do presente trabalho, discerne sobre os tipos de pesquisa exploratória e descritiva, conforme Gil (2002).

Exploratória devido a utilização do levantamento bibliográfico por meio de livros, artigos e materiais teóricos referente ao tema proposto e de autores da área de logística, cadeia de suprimento e no setor floricultor.

Descritiva por conter método de coleta de dados, através de um questionário, para obter informações com pessoas que trabalham no setor da floricultura e utilizam a Ceagesp como local para distribuição e comercialização. Visto que, o nome dos entrevistados e de suas respectivas empresas não serão divulgados.

Desta forma, foi utilizado dentro do conceito da pesquisa descritiva, um questionário com oito questões direcionadas aos permissionários que utilizam o entreposto em estudo, evidenciando assim os principais temas: o local e sua infra- estrutura; condições de trabalho; o ponto de vista dos permissionários quanto a importância da utilização do entreposto e as dificuldades encontradas.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

A floricultura no Brasil iniciou-se na década de 1950 através dos imigrantes holandeses, que se estabeleceram na região do município de Holambra – SP, dos imigrantes japoneses na região de Atibaia–SP, e pelos imigrantes alemães e poloneses nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, na região Sul do país, obtendo grande expansão e representatividade de comercialização, melhorias nos sistemas de distribuição e cultivo das flores e plantas ornamentais, e consequentemente com o aumento da demanda por este tipo de produto para fins ornamentais e pelo seu reconhecimento como elemento que indica bem estar e aproximação com a natureza. Neste contexto, desde a expansão produtiva e de comércio deste setor, o número de produtores atuantes no cultivo de flores e plantas ornamentais totaliza a quantidade de 7.800 produtores neste segmento, sendo escalado o total por região, da seguinte forma: em 1º lugar a Região Sudeste no índice de produtores no cultivo de flores, com 53,3% (o Estado de São Paulo representa 28,8% dos produtores); 2º lugar a Região Sul com 28,6% (com a maior concentração no Estado do Rio Grande do Sul – 19,5%); 3º lugar Região Nordeste com 11,8%; 4º lugar a Região Norte com 3,5%, e o 5º lugar a Região Centro-Oeste com 2,8%, de acordo com dados do Sebrae (2015).

Uma das razões para o crescimento e importância do Estado de São Paulo no cultivo de plantas e flores ornamentais foi a criação da Cooperativa Veiling de Holambra na década de 1970, iniciado pela Cooperativa Agropecuária de Holambra (CAPH), onde começaram os trabalhos de coordenação e produção do comércio de flores do município de Holambra, expandido e comercializando as flores em todo território nacional, e colocando a cidade de Holambra como referência no mercado de flores pela qualidade e variedades apresentadas. Somente no ano de 1989 adotou-se o sistema conhecido e utilizado até hoje como Veiling, sistema holandês de leilão, onde os produtores vendem seus produtos à atacadistas, varejistas, distribuidores e profissionais da área por meio de pregão, proporcionando uma padronização dos preços através da oferta e demanda gerada nos leilões. Tal sistema é referência em todo segmento e abastece o mercado nacional e internacional (SEBRAE, 2015).

O sistema de leilão já está sendo adotado entre outras cooperativas, como a Cooperativa SP Flores da região Dutra, em São Paulo, onde os compradores dão lances por meio de um terminal de compras individual com o preço acima do mercado, e o preço vai diminuindo até alcançar o menor valor ou quando um dos compradores dá um lance. Neste sistema são indicados os lances que venceram no leilão, juntamente com a quantidade adquirida por cada comprador (SP Flores, 2016).

Devido seu crescimento nos últimos anos relacionados ao atacado e varejo, o mercado floricultor obteve destaque no cenário agricultor do país. De acordo com Sebrae (2015), o setor de floricultura no Brasil apresentou taxa de crescimento de 8,3% no ano de 2013 referente ao faturamento total obtido um ano anterior, e com movimento de R\$5,22 bilhões até o consumidor final, podendo ser observado este cenário na Figura 1. Outro aspecto importante a ser observado é a arrecadação alcançada pelos produtores neste período, indicado pelo Valor Bruto da Produção (VBP) a arrecadação de R\$1,49 bilhão em 2013, e estimando uma arrecadação de R\$1,61 bilhão em 2014 (SEBRAE, 2015).

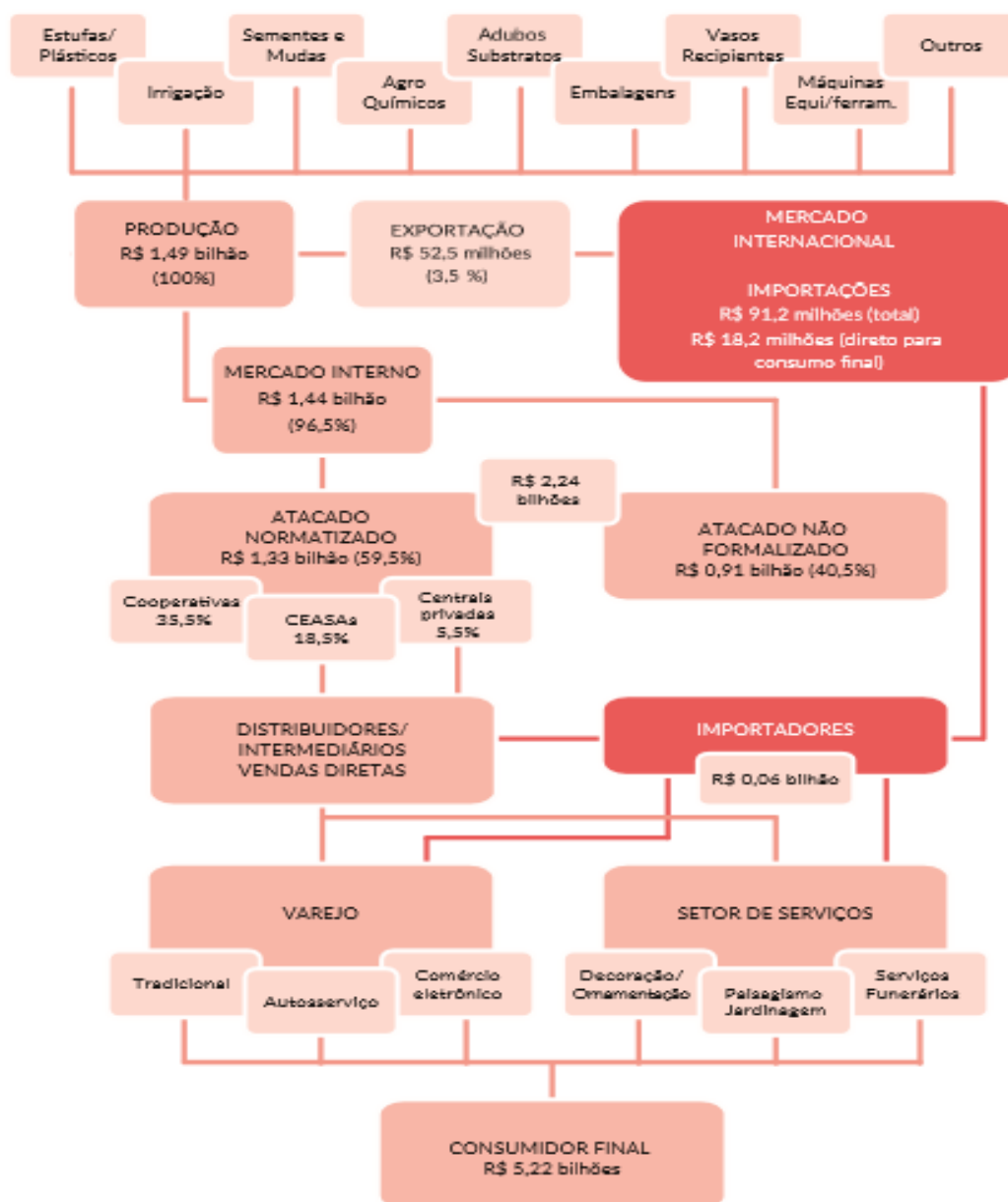


Figura 1: Fluxograma da Cadeia de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil, 2013

Fonte: Sebrae (2015)

Visto sua representatividade econômica e crescimento dentro da agricultura, deve-se considerar que a cadeia de flores e plantas ornamentais necessita de adequada estruturação em todas as atividades e processos relacionados a produção, cultivo, transporte e comercialização, visto a perecibilidade que o produto apresenta, influenciando diretamente em sua qualidade e durabilidade. Neste contexto, pode-se compreender o conceito de cadeia de suprimentos, visto que esta engloba todas as etapas e estágios que interferem, direta ou indiretamente, o atendimento do pedido de um cliente, representando todos os produtos, suprimentos e partes

envolvidas que se deslocam dentro da cadeia (fornecedores, fabricantes, distribuidores, atacadistas, varejistas e os clientes). Visto assim, o dinamismo existente em toda a cadeia, obtendo constante fluxo de informações, produtos e fundos (dinheiro) em cada etapa envolvida neste processo (CHOPRA; MEINDL, 2003).

O cultivo de flores na região do Estado de São Paulo apresenta, até nos dias atuais, os maiores níveis de áreas cultivadas e de estabelecimentos que se dedicam a este segmento do mercado. Outra relevância que mantém o Estado de São Paulo como principal cidade floricultora, são os municípios que obtêm grande expressão de áreas produtivas, sendo eles: os municípios de Holambra, Atibaia, Mogi Mirim, Mogi das Cruzes, Ibiúna, Guararema, Registro, Suzano, São Paulo, Nazaré Paulista, Arujá, Campinas, Jacareí, Jundiaí entre outros. Dentro deste segmento, outro aspecto importante é a comercialização crescente de flores e plantas no estado, através dos principais entrepostos da cidade: na Ceagesp por meio da Feira de Flores, no Ceasa de Campinas com o Mercado Permanente de Flores, a Cooperflora, e na Cooperativa SP Flores, mantendo assim a expansão e representação do estado no setor floricultor (SEBRAE, 2015).

Observando desta forma os principais pontos de distribuição e comercialização estabelecidos no Estado de São Paulo, a presente pesquisa analisará os aspectos relacionados a infraestrutura, localização e disponibilidade de comercialização deste setor no principal entreposto, a Ceagesp. A Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP) foi inaugurado em maio de 1969 por meio da fusão de duas empresas do governo do Estado de São Paulo, o Centro Estadual de Abastecimento (CEASA) e a Companhia de Armazéns Gerais do Estado de São Paulo (CAGESP), com as atividades iniciais de centralização e abastecimento de todo o país com produtos hortícolas, ampliando suas operações posteriormente para a comercialização destes produtos e a armazenagem de grãos. Em 1977 ampliou o Pavilhão Mercado Livre do Produtor (MLP), construído em 1964 pelo Entreposto Terminal São Paulo (ETSP) e nesta mesma década, foram construídos os primeiros silos horizontais do país, que são grandes depósitos em forma de cilindro para a armazenagem de produtos agrícolas, sendo estes acoplados aos graneleiros (loais que armazenam produto a granel²). Devido à expansão no setor da cultura de cana-de-açúcar, os armazéns a partir de 1986 começaram a acondicionar açúcar ensacado e em 1997, a Ceagesp é federalizada e vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Em março

² Produto a granel é um termo utilizado para designar os produtos, mercadorias, cargas que são armazenadas ou transportadas em contêineres, sem embalagens fracionárias. São divididos em graneis sólidos (Exemplo: minérios de ferro, carvão, sal, trigo, soja, dentre outros) e graneis líquidos (Exemplo: petróleo e seus subprodutos), conforme Portogente (2016).

de 2015, a Ceagesp saiu do Programa Nacional de Desestatização (PND) que objetivava futuramente a privatização da companhia, e com esta medida de saída do PND possui maiores viabilidades de se criar novas parcerias e projetos para modernização dos entrepostos e armazéns, firmar parcerias públicas e privadas e obter acesso a linha de créditos para investimentos, de acordo com dados da Ceagesp (2016).

E foi a partir da criação da Ceagesp, que se iniciaram as atividades de comercialização de flores e plantas ornamentais via Ceasas no Brasil. Em 2013 o entreposto ocupou a segunda posição na movimentação global de produtos do setor de floricultura, onde pode ser observado na tabela abaixo (Tabela 1) a quantidade movimentada neste período, em toneladas, de flores e plantas ornamentais.

Tabela 1: Evolução da comercialização de flores e plantas ornamentais, de 2004 a 2013, em Valor (R\$) e Quantidade (tonelada), na Ceagesp/ Entrepasto Terminal de São Paulo

Ano	Valor Comercializado	Quantidade
	R\$	(t)
2004	51.600.000,00	28.342
2005	63.508.245,08	33.045
2006	75.396.608,81	30.542
2007	169.198.214,79	50.366
2008	212.100.000,00	51.873
2009	180.564.837,01	47.850
2010	190.707.120,47	47.815
2011	222.123.888,17	51.641
2012	284.890.954,76	56.066
2013	310.210.118,77	53.926

Fonte: Sebrae (2015)

Entretanto, apesar de sua grande importância ao setor de flores, a Ceagesp utiliza-se de um sistema de comercialização tradicional, sem infraestrutura adequada aos produtores e principalmente aos produtos oferecidos, que são sensíveis apresentando durabilidade pequena (principalmente as flores de corte), de acordo com Sebrae (2015).

Este local abre espaço para que os produtores, distribuidores e comerciantes se aproximem dos clientes e consumidores finais de flores e plantas ornamentais, através da conhecida Feira de Flores. Esta feira ocorre no Pavilhão Mercado Livre do Produtor (MLP) onde aproximadamente 1.100 produtores de flores, plantas, mudas e gramas divulgam e comercializam seus produtos, contando ainda com uma área dedicada a acessórios e produtos

voltados à jardinagem, paisagismo e ornamentação, atendendo distribuidores, atacadistas, varejistas e clientes finais (CEAGESP, 2016).

Os produtores vendem suas mercadorias no sistema conhecido como “na pedra”, em espaços de 20 a 50 m² cada, com os produtos expostos. Um dos entraves deste modelo de comércio, é que não se trata de um mercado permanente, a feira ocorre de uma a duas vezes na semana, de segunda-feira para terça-feira e de quinta para sexta-feira, das 0h às 9h30 (incluindo os feriados), em uma área de 20 mil m². A partir deste horário, todas as mercadorias devem ser retiradas, pois inicia-se a feira de verduras. Diferente do Mercado Permanente de Flores e Plantas Ornamentais da Ceasa de Campinas, que possui um local permanente e funciona de segunda-feira à sábado, possuindo melhores técnicas operacionais e condições mais favoráveis de infraestrutura aos expositores e compradores (SEBRAE, 2015).

Desta forma, após identificação dos principais aspectos que norteiam a Ceagesp quanto ao setor de floricultura, serão analisadas as dificuldades e problemas logísticos identificados nas sessões posteriores.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme indicado anteriormente, para a análise do cenário, foi utilizado o questionário do Apêndice A e visita *in loco*³, como levantamento de informações com os produtores e comerciantes que utilizam a Ceagesp como ponto de distribuição e comercialização de flores e plantas ornamentais. Visto que, o nome das pessoas e de suas empresas serão mantidas em sigilo, conforme notificação dos próprios entrevistados.

A Ceagesp apresenta uma boa localidade segundo os permissionários – que são os comerciantes e produtores que entram com pedido de licitação e pagam mensalmente o aluguel para obterem um espaço de venda na Ceagesp (os chamados boxes), pois conseguem atender a demanda de seus clientes em um ponto central da cidade de São Paulo.

Todavia, há reclamações quanto ao espaço dedicado a Feira de Flores - o Pavilhão Mercado Livre do Produtor, pois apesar de ser um espaço coberto, suas laterais não são fechadas, tornando o ambiente inapropriado para vender e atender os clientes em dias de chuva, pois todo o pavilhão fica molhado.

Outro aspecto relevante é que até o primeiro semestre de 2015, haviam dois estacionamento na parte frontal da Feira e um atrás, para os clientes com carros utilitários. A partir do segundo semestre de 2015, estes estacionamento foram trocados para outras

³ Expressão em latim que significa **no lugar** ou **no próprio local**. (SIGNIFICADOS, 2016)

entradas mais à frente, para os portões 4 e 7, deixando o percurso do local de venda até os estacionamento para os clientes mais longo. Com isso, quando os clientes compram em grandes quantidades, necessitam contratar algum dos carregadores, que são autônomos e pertencem ao Sindicato dos Carregadores Autônomos, e estes cobram uma taxa em média de R\$20,00. Desta forma, muitos clientes reclamam que devem pagar, além de suas mercadorias, outra taxa para carregar suas compras até seus carros.

O horário da feira torna-se um agravante por começar na madrugada de segunda-feira para terça-feira e na quinta-feira para sexta-feira, das 0:00 horas até às 9:30 horas. Visto que, a maioria dos clientes chegam a partir das 7:00 horas, e muitos dos comerciantes se retiram do pavilhão a partir deste horário, pois o pavilhão deve ficar totalmente vazio às 10:00 horas para o início da feira comum.

Outro problema mencionado pelos comerciantes, é que a feira se inicia juntamente com a chegada do público geral, atrapalhando a organização dos boxes. Sendo assim, a feira deveria iniciar-se em horário diferenciado, para que os comerciantes possam organizar suas mercadorias adequadamente e assim atender seus clientes.

Os equipamentos para organizar e movimentar as flores e plantas em cada boxe, são levados pelos próprios comerciantes. O espaço apesar de ser amplo, torna-se estreito devido à grande movimentação de pessoas, dos “carrinhos-de-mão” dos carregadores, junto com todos os boxes e produtos que são acomodados em grande parte no chão.

Um ponto importante é que não há interação entre a administração e os permissionários para tomada de decisões e para projetos de melhorias. Estas decisões são tomadas somente com os membros da Direção da Ceagesp e com alguns representantes do sindicato dos produtores de flores e plantas. Mantendo uma relação de comunicação e entendimento com aqueles que dirigem o entreposto, com os comerciantes e produtores, distante e de difícil entendimento, com decisões incompatíveis entre as partes envolvidas.

6. CONCLUSÕES

Conforme observado no discorrer do presente trabalho, a Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP) obtêm um papel fundamental ao setor da floricultura, tanto para o Estado de São Paulo, quanto para as demais regiões do país, visto sua representatividade às quantidades anuais de produtos agrícolas que são distribuídos e comercializados através deste entreposto.

Entretanto, nota-se que a Ceagesp trabalha com métodos tradicionais de comercialização, onde os permissionários acomodam seus produtos de forma precária ao chão, ou por meio de equipamentos de movimentação que eles mesmos transportam. Mas, estes mesmos produtores consideram o entreposto um espaço bem localizado na cidade, por onde conseguem atender seus diferentes clientes (atacadistas, varejistas e consumidor final) em um mesmo ambiente. Outro aspecto encontrado, foi a restrição de dias e horários dedicados a Feira de Flores, que dificultam às vendas destes produtos, pois torna-se um entrave para prospectar novos clientes: muitos compradores chegam na feira quando a mesma está perto de ser encerrada. Identificando desta forma, a necessidade de se ampliar os dias ou os horários para comercialização de flores e plantas, aumentando a possibilidade de novos produtores participarem e utilizarem o entreposto como um dos seus pontos de comercialização.

Com isso, vale ressaltar que a direção do entreposto não possibilita que os permissionários deem suas opiniões e sugestões quanto às dificuldades encontradas na infraestrutura, movimentação, alocação dos produtos e atendimento ao público geral.

Desta forma, evidencia-se a necessidade de se reestruturar o funcionamento da Feira de Flores, tanto em seu ambiente físico quanto gerencial, promovendo maior divulgação e disponibilidade para comercialização de flores e plantas, auxiliando em melhores formas de movimentação, acomodação e venda aos permissionários e clientes.

AGRADECIMENTOS

Venho agradecer por meio desta presente pesquisa, à Organização da 6ª SEMCITEC pela oportunidade de divulgação de pesquisas científicas desenvolvidas em diferentes áreas, para toda a comunidade educacional e científica.

Agradeço a todos os professores dos quais tive o privilégio de encontrar, durante toda minha jornada estudantil, por todo incentivo e dedicação que me ajudaram a chegar até aqui.

Aos professores orientadores, Carlos Pignatari e Claudio Cunha, que auxiliaram com seus questionamentos, reflexões e informações de embasamento teórico de extrema relevância para que este trabalho fosse desenvolvido. Em especial, ao professor Carlos Pignatari, pelo convite para participar deste evento científico.

Aos meus Queridos Pais, por todo incentivo, paciência, amor e compreensão nos momentos em que tive que me ausentar, para me dedicar a pesquisa.

A todos os familiares e amigos que sempre me apoiaram, com todo afeto.

A Deus por toda força e amparo, a cada etapa percorrida em minha vida.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Filipe. **Stakeholders – Do significa à classificação. 2014.** Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>>. Acesso em: 11 de setembro de 2016.

CEAGESP. **Dados do Sítio.** Disponível em: < <http://www.ceagesp.gov.br/a-ceagesp/institucional/>>. Acesso em: 07 de setembro de 2016.

_____. **Feira de Flores.** Disponível em: <<http://www.ceagesp.gov.br/entrepotos/feiras-de-flores/>>. Acesso em: 11 de setembro de 2016.

_____. **Histórico.** Disponível em: < <http://www.ceagesp.gov.br/a-ceagesp/institucional/historico/>>. Acesso em: 10 de setembro de 2016.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimento: Estratégia, Planejamento e Operação.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, Roberta Wanderley da Costa; Caixeta Filho, José Vicente. **Avaliação da Sazonalidade do Mercado de flores e plantas ornamentais no Estado de São Paulo.** Rev. Bras. Hortic. Ornam., Campinas, v.9, n.2, p.143-160, 2003. Formato do Arquivo: Adobe Acrobat/PDF. Disponível em: <<http://esalqlog.esalq.usp.br/wp-content/uploads/2003/03/sazonalidade-roberta-flores-rbho.pdf>>. Acesso em: 24 de julho de 2016.

PORTOGENTE. **Definição de Produto a Granel.** Disponível em: <<https://portogente.com.br/portopedia/79419-voce-sabe-o-que-e-um-produto-a-granel>>. Acesso em: 11 de setembro de 2016.

SEBRAE. **Flores e Plantas Ornamentais do Brasil.** Volume 1. Série Estudos Mercadológicos. 2015. Formato do Arquivo: Adobe Acrobat/PDF. Disponível em: <http://www.hortica.com.br/artigos/2015/FPO_BR_Estudos_Mercadologicos_2015_Vol1.pdf>. Acesso em: 11 de agosto de 2016.

_____. **Flores e Plantas Ornamentais do Brasil.** Volume 2. Série Estudos Mercadológicos. 2015. Formato do Arquivo: Adobe Acrobat/PDF. Disponível em: <http://www.hortica.com.br/artigos/2015/FPO_BR_Estudos_Mercadologicos_2015_Vol2.pdf>. Acesso em: 12 de agosto de 2016.

_____. **Flores e Plantas Ornamentais do Brasil.** Volume 3. Série Estudos Mercadológicos. 2015. Formato do Arquivo: Adobe Acrobat/PDF. Disponível em: <http://www.hortica.com.br/artigos/2015/FPO_BR_Estudos_Mercadologicos_2015_Vol3.pdf>. Acesso em: 12 de agosto de 2016.

SIGNIFICADOS. **Significado da expressão in loco.** Disponível em: <<https://www.significados.com.br/in-loco/>>. Acesso em: 19 de setembro de 2016.

SONCIN et al. **Logística de Exportação de flores no Brasil.** Formato do Arquivo: Adobe Acrobat/PDF. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/01P062.pdf>>. Acesso em: 24 de julho de 2016.

SP FLORES. Cooperativa Agrícola de Flores São Paulo. **Leilão.** Disponível em: <<http://www.spflores.com.br/leilao.asp?menu=1>>. Acesso em: 11 de setembro de 2016.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário para coleta de Informações na CEAGESP

- 1) A Ceagesp fornece aos expositores, comerciantes infraestrutura adequada para a comercialização (iluminação, localização dos boxes)?
- 2) Há projetos de melhoria, e caso ocorra, os comerciantes participam do projeto?
- 3) A Ceagesp está bem localizada geograficamente na cidade para a distribuição e transporte de flores e plantas?
- 4) Como ocorre a organização dos boxes?
- 5) A Ceagesp disponibiliza equipamentos para carregamento, movimentação e acomodação dos produtos?
- 6) A Ceagesp interfere na comercialização e formação de preço dos produtos?
- 7) Como um produtor, comerciante pode comercializar na Ceagesp? Quais são as etapas para participar da feira de flores?
- 8) Quais as dificuldades encontradas para atuar na Ceagesp?