

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS - IFMG
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO FINANCEIRA
ALESSANDRA GONÇALVES SILVEIRA MOURA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA FLORICULTURA
LOCALIZADA EM FORMIGA-MG

FORMIGA – MG
2016

ALESSANDRA GONÇALVES SILVEIRA MOURA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA FLORICULTURA
LOCALIZADA EM FORMIGA-MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte das exigências do Curso Tecnológico em Gestão Financeira, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG Campus Formiga.

Orientador: Prof. Mestre Marcos Franke Costa

Coorientadora: Prof^a. Esp. Samara Borges

Formiga – MG

2016

658.4012
M929p

Moura, Alessandra Gonçalves Silveira
Planejamento estratégico em uma floricultura localizada em Formiga
/ Alessandra Gonçalves Silveira Moura. -- Formiga : IFMG, 2016.
54p. : il.

Orientador: Prof. Ms. Marcos Franke Costa e Profª. Samara Borges

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Federal Minas Gerais –
Campus Formiga.

1. Planejamento Estratégico. 2. Concorrência. 3. Cliente e atendimento.
I. Título.

CDD 658.4012

ALESSANDRA GONÇALVES SILVEIRA MOURA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA FLORICULTURA
LOCALIZADA EM FORMIGA-MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte das exigências do Curso Tecnológico
em Gestão Financeira, do Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
– IFMG Campus Formiga.

BANCA EXAMINADORA

Professor Mestre Marcos Francke Costa
Orientador

Professor Mestre Alisson de Castro Ferreira
IFMG – Campus Formiga

Professora Liliane Franciole Frazão
IFMG – Campus Formiga

Formiga, 08 de Junho de 2016.

RESUMO

O objetivo geral desse estudo foi descrever o planejamento estratégico e traçar um diagnóstico econômico e financeiro de uma empresa no setor varejista de comércio de flores, arranjos e decorações, localizada na cidade de Formiga-MG, analisando o ambiente interno e externo visando torná-la mais competitiva frente aos concorrentes. Para isso foram elaborados 50 questionários para clientes externos da floricultura e uma entrevista com os gestores de compra. Os resultados indicaram que o preço alto de alguns produtos, a falta de treinamento dos funcionários e a falta de comunicação interna são alguns dos problemas da floricultura. Por isso, as estratégias têm que ser tomadas com eficiência para que os clientes tenham confiança no serviço prestado e que o preço esteja sempre compatível com o mercado. Um dos pontos fortes é o atendimento, mesmo com falta de treinamento, pois há muita experiência, tradição, confiança, e agilidade. Concluiu-se, portanto, que a empresa deve estar sempre focada nos anseios dos clientes para antecipar qualquer mudança e adquirir vantagens competitivas, visando assim, implantar estratégias inovadoras.

Palavras chaves: Planejamento Estratégico. Estratégias. Cliente. Atendimento.

ABSTRACT

The overall objective of this study was to describe the strategic planning and an economic and financial diagnosis of a company in the sector of trade retailer of flowers, arrangements and decorations, located in the city of Formiga-MG, analyzing the internal and external environment in order to make it more competitive against the competitors. For that 50 questionnaires were prepared for external customers and an interview the managers of purchase. The results indicated that the high price for some commodities, the lack of training of staff and the lack of internal communication are some of the problems. So the strategies have to be taken efficiently so that customers have confidence in the service and the price is always compatible with the market. One of the strengths is the attention, even with lack of training, because it has a lot of experience, tradition, confidence, and agility. It was concluded that the company should always be focused on customer wishes to anticipate any change and gain competitive advantages, in order to, deploy innovative strategies.

Key words: Strategic Planning. Strategic. Customer and service

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Gênero dos clientes pesquisados.....	24
Gráfico 2 - Faixa etária dos clientes pesquisados	25
Gráfico 3 - Estado Civil	26
Gráfico 4 - Renda dos clientes	27
Gráfico 5 - Atendimento no setor de vendas.	28
Gráfico 6 - Relação de estoque de produtos.	29
Gráfico 7 - Preços praticados.....	30
Gráfico 8 - Satisfação do cliente em relação à floricultura.....	30
Gráfico 9 - Sugestões de mudanças.....	31
Gráfico 10 - Indicação da empresa para um amigo(a)	32
Gráfico 11 - Visão da floricultura.	33

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Balanço Patrimonial da empresa no exercício de 2015.....	39
Tabela 2 - Demonstração do Resultado do Exercício de 2015	40
Tabela 3 - Situação atual da empresa.....	40
Tabela 4 - Despesas da empresa - 2015	40
Tabela 5 - Demonstração custo de entrega / terceirização.....	43

Lista de siglas e abreviaturas

CMV	Custo da Mercadoria Vendida
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAFLOR	Instituto Brasileiro de Floricultura
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINDIFLORES	Sindicato do Comércio Varejista de Flores e Plantas Ornamentais de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	HISTÓRICO DA EMPRESA	11
4	REFERENCIAL TEÓRICO	12
4.1	Planejamento, estratégia e planejamento estratégico	12
4.2	Objetivos e metas.....	14
4.3	Análise do ambiente externo e interno – Análise SWOT	14
4.4	Formulação de ações estratégicas	16
4.5	Elaboração do planejamento estratégico.....	16
4.6	Implementação do planejamento estratégico.....	18
4.7	Processo de tomada de decisões	19
5	METODOLOGIA.....	20
5.1	A pesquisa	20
5.2	Objeto de estudo e amostragem	22
5.3	Coleta de dados	22
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	24
6.1	Análise do perfil socioeconômico dos clientes externos da floricultura.....	24
6.2	Análise ambiental interna na percepção dos clientes externos.....	27
6.3	Análise ambiental externa na percepção dos clientes externos e dos gestores da empresa.....	36
6.4	Análise econômica e financeira da empresa	39
6.5	Ações estratégicas para manter e tornar a empresa competitiva no mercado.....	42
7	CONCLUSÃO	44
	REFERÊNCIAS.	46
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	50
	APÊNDICE B – ENTREVISTA	51

1 INTRODUÇÃO

As Microempresas e Empresas de Pequeno Porte vêm adquirindo ao longo dos últimos 30 anos, uma importância crescente no país, pois é inquestionável o relevante papel socioeconômico desempenhado por elas. As Micro e Pequenas Empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. Elas são decisivas para a economia e não se pode pensar no desenvolvimento do Brasil sem elas (BARRETO, 2014, p.07).

De acordo com Pinheiro (1996, p.18) “as principais dificuldades das pequenas empresas são: na área financeira, a limitação de recursos próprios e dificuldade na obtenção de financiamento, sistema de cobrança, critério e análise para concessão de crédito para clientes, sistema contábil para controle fiscal. Na produtividade e no marketing, o desenvolvimento de técnicas de marketing para conhecimento e participação no mercado, informações e análise da concorrência e adoção de estratégias para tornar a empresa competitiva”.

Há também problemas na área gerencial já que muitas vezes predomina um alto grau de improvisação e há uma falta de gerenciamento estratégico, principalmente de longo prazo (ASSAI e ALMEIDA, 20, p. 21).

O Planejamento estratégico é de extrema importância. Com ele é possível identificar as possíveis variáveis que interferem na empresa e diagnosticá-las, conscientizar a empresa dos seus pontos fortes, fracos e formular estratégias capazes de aproveitar as oportunidades e evitar ameaças que cercam a empresa.

A relevância deste trabalho se reflete nas mais diversas áreas. A definição da estratégia assume papel importante para o crescimento e desenvolvimento de qualquer empresa de todos os portes e setores, representando um diferencial competitivo, impulsionando-as na direção correta, baseado nos cenários projetados e nos objetivos traçados pela direção. O planejamento estratégico é de suma importância para as organizações e para as empresas, pois visa torná-las mais eficientes e eficazes. As organizações que buscam maior eficácia e efetividade, precisam ter um feedback sobre as mudanças ocorridas, a fim de ter um conhecimento do momento atual da empresa.

Um planejamento estratégico bem definido, bem elaborado e compartilhado com toda a organização, fortalece o posicionamento da empresa no mercado, além de permitir uma efetiva transformação organizacional.

Este trabalho se justifica pela necessidade de compreender que a elaboração e execução de um planejamento estratégico é uma tarefa difícil e que pode até não ser bem sucedida. Esta pesquisa mostra a importância do planejamento estratégico no dia a dia da empresa e na obtenção de resultados, pois possibilita a empresa ter maiores índices de sucesso nas finanças; e ainda aumenta a capacidade de participação da organização, requerendo a atuação de um bom líder para o crescimento organizacional. O trabalho apresenta conceitos, definições e ferramentas necessárias para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, baseando-se na análise SWOT; destacando-se os pontos positivos, negativos, as ameaças e oportunidades que poderão auxiliar no impacto da rentabilidade da empresa em estudo.

A fim de atender aos questionamentos que norteiam este trabalho, definiu-se como objetivo geral apresentar a importância do planejamento estratégico em uma pequena empresa de comércio de flores e artigos de decoração localizada em Formiga-MG na tentativa de buscar a melhor forma de auxiliar os gestores e administradores nas tomadas de decisões visando torná-la mais competitiva.

Para que o objetivo central seja atingido, traçou-se um percurso definindo alguns objetivos específicos que são:

- Conceituar e caracterizar Planejamento Estratégico;
- Abordar a importância do Planejamento Estratégico na empresa;
- Traçar um diagnóstico econômico e financeiro da empresa em estudo através da análise SWOT; balanço patrimonial e DRE;
- Determinar ações estratégicas para manter e tornar a empresa mais competitiva no mercado que atua.

Quanto à metodologia deste trabalho, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva de natureza qualitativa e quantitativa. A coleta de dados foi feita através de entrevista com questionários semiestruturados e roteirizadas baseadas em situações ou em comportamento que foram realizadas com os clientes e gestores da empresa a fim de traçar um diagnóstico da situação econômica e financeira bem como os pontos fortes e fracos na visão dos entrevistados

2 HISTÓRICO DA EMPRESA

É interessante ressaltar que o mercado de flores mundial é estimado em torno de US\$90 bilhões por ano. Só no Brasil movimenta cerca de US\$800 milhões por ano. As flores produzidas no Brasil são comercializadas em diversos lugares do mundo, sendo que essa produção concentra-se principalmente na região Sudeste (NEVES, 2011).

A empresa estudada localiza-se em Formiga-MG, está no mercado há mais de 25 anos, e no momento possui um amplo local de trabalho, uma boa localização, atende a cidade de Formiga e região. .

A concorrência chegou aproximadamente há 10 anos e se concentra apenas na cidade de Formiga, sendo a rede de supermercado seu principal opositor.

Atualmente comercializa cestas, arranjos, buquês e flores, além de promover a decoração de igrejas, festas de 15 anos, casamentos, dentre outras.

Por estar há tanto tempo no mercado, a floricultura conseguiu levar aos seus clientes uma visão de confiabilidade e conforto, pois a empresa possui um serviço de entrega em domicílio, onde seus clientes recebem seus pedidos em suas casas, com data e hora marcada, sendo esse um dos pontos fortes para diferenciá-la dos seus concorrentes. Essa visão de confiança e experiência dos funcionários leva a floricultura a possuir uma boa quantidade de clientes.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico apresentam-se os resultados principais da revisão de literatura, em seguida explicam-se os conceitos centrais sobre os seguintes temas pertinentes a pesquisa: planejamento, estratégia, planejamento estratégico, objetivos, metas, visão, missão, valores, formulação de ações estratégicas, elaboração do planejamento estratégico, implementação do planejamento, controle e feedback.

4.1 Planejamento, estratégia e planejamento estratégico

Estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados, e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes, (SERRA, 2004).

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizar o grau de interação com o ambiente, e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência (OLIVEIRA, 2002).

Planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões, envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É um planejamento que envolve prazos mais longos, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional. É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente, (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Chiavenato (2000), o planejamento estratégico exige seis etapas;

- Determinação dos objetivos empresariais;
- Análise ambiental externa

- Análise organizacional interna
- Elaboração das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial;
- Elaboração do planejamento estratégico;
- Implementação por meio de planos táticos e operacionais.

A missão é definida como sendo a finalidade da existência de uma organização. É o objetivo fundamental da empresa, é aquilo que dá direção e significado a essa existência, está ligada diretamente aos motivos pelos quais foi criada. Deve ser formalmente expressa, servindo de guia e orientação para os colaboradores da empresa.

Conforme Serra (2004), missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado à sua visão e à de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. Missão é a razão da existência da organização.

Visão é o sonho da organização. É o estado futuro desejado de uma empresa; compreende algo que ainda não se tem. É aquilo que se espera ser num determinado tempo e espaço, é um plano, uma ideia que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência.

A visão pode ser definida também como “a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las”. Então, a visão ajuda a empresa a unir-se em torno de valores comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade, com vantagem competitiva, (SERRA, 2004).

Missão e Visão: a Missão é algo perene, sustentável enquanto a Visão é mutável por natureza, algo concreto a ser alcançado. A Visão deve ser inspiradora, clara e concisa, de modo que todos a sintam.

Valores representam os princípios éticos que norteiam todas as suas ações. Normalmente, os valores compõem-se de regras morais que simbolizam os atos de seus fundadores, administradores e colaboradores em geral.

Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização. Atualmente, numa sociedade baseada em organizações centradas em

processos e num universo socialmente mais fragmentado, os valores que procuram transmitir um sentido comum a todos os membros nas organizações, assumem uma particular importância (VERGARA, et al., 2004).

4.2 Objetivos e metas

Objetivos, para Chiavenato (2000), são as pretensões ou os propósitos da empresa, os quais, tomados em conjunto, definem sua própria razão de ser ou de existir. Podem ser formulados inicialmente em termos amplos e abstratos, como, por exemplo, aumentar a fatia de participação no mercado consumidor; aumentar a produção com os mesmos recursos disponíveis, diminuir custos operacionais, manter os custos financeiros e elevar o índice de liquidez da empresa. Todavia, os objetivos estão quase sempre distanciados da realidade do cotidiano da empresa, para permitirem a formulação de programas a serem operacionalizados.

Para Oliveira (2002), deve-se pensar no desperdício das inúmeras decisões tomadas a cada dia, que teriam sido analisadas de forma melhor se os objetivos desejados fossem claros para o tomador de decisões.

Metas correspondem aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos, (OLIVEIRA, 2002).

Meta é caminho ou o passo-a-passo para se chegar a um objetivo. É um marco, um limite, um desafio, algo que se pode realizar, uma etapa a ser atingida dentro de um objetivo, no seu topo ou em parte. A ausência destas metas e objetivos fará com que a organização fique à deriva e, conseqüentemente, não obtenha sucesso.

4.3 Análise do ambiente externo e interno – Análise SWOT

A técnica SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de ambientes. É empregada em processos de planejamento estratégico, avaliação da situação da organização e de sua capacidade de competição no mercado. Esta técnica contribui para formação de estratégias competitivas através da identificação dos pontos fortes e pontos fracos, que são os fatores internos da organização, e as oportunidades e ameaças, que são os fatores externos da organização. (SILVEIRA, 2001, p. 209).

Para Oliveira (2002), a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem com a sua atual posição produtos versus mercado. A análise tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, seus pontos fortes e fracos, que deverão ser determinados diante de sua atual posição produto versus mercado.

Portanto, ter uma visão dos pontos fortes e fracos de uma empresa é muito importante, pois com isso pode-se formular ações estratégicas para o setor que estiver com mais deficiência.

A análise externa tem o objetivo de identificar através de técnicas de monitoramento e de verificação das principais oportunidades e ameaças que se colocam diante da empresa. Ter a percepção antecipada dessas mudanças fará com que se aproveitem melhor as oportunidades e se tenha um menor impacto com as ameaças.

No que diz respeito à análise interna, o objetivo é a identificação dos principais pontos fortes e fracos da organização em determinado momento, pois a identificação destes pontos fará com que a empresa possa ter maior proveito das forças, diminuindo as fraquezas existentes.

A análise SWOT é feita normalmente através da análise do ambiente, do entendimento dos fatores externos e internos, obtendo com isso uma listagem dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças presentes nos ambientes, interno e externo da empresa. Segundo Silveira (2001) “o entendimento dos fatores externos (oportunidades e ameaças) e dos fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) contribui para formação de uma visão de futuro a ser perseguida”. Especificamente, as forças e fraquezas podem ser encontradas analisando-se o ambiente interno de uma companhia, ou da concorrente. Já as oportunidades e as ameaças estão presentes no mercado em geral.

A análise SWOT é importante, por exemplo, para tentar prever a estratégia futura de uma concorrente. Por isso, é indispensável obter o máximo de informações sobre tudo que compõe o ambiente interno e externo da empresa. “O primeiro passo para um bom estudo do tipo SWOT é colher e absorver informação secundária sobre a empresa que se está analisando e sobre o setor econômico que integra”. (MILLER, 1998, p. 116).

O modelo SWOT é um tipo de análise imensamente útil para definir qual será a estratégia adotada pela empresa para atingir suas metas. “Depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode estabelecer metas específicas para o período de planejamento”. (KOTLER & KELLER, 2006).

4.4 Formulação de ações estratégicas

Conforme Chiavenato (2000), as formulações das alternativas estratégicas podem ser feitas dentro de padrões rotineiros ou altamente criativos. Dependendo da situação externa e interna, pode ser dada preferência a estratégias ativas ou passivas. Geralmente, as grandes empresas de caráter dominante desenvolvem estratégias ofensivas em seus principais segmentos de mercados, enquanto as pequenas firmas preferem sobreviver por meio de estratégias defensivas, quando atuam em mercados abrangidos pelas grandes empresas, ou por meio de estratégias ofensivas em segmentos de mercado ignorados pelas empresas dominantes. As empresas podem desenvolver estratégias ofensivas (ativas) com relação a alguma parte do seu ambiente de tarefa e estratégias defensivas (passivas) em relação a outras partes.

O processo de formulação de estratégias inicia-se com um resumo dos principais fatos e previsões derivados das análises externa e interna. Este resumo conduz a uma série de afirmativas que identificam as questões estratégicas primárias e secundárias que a organização deve enfrentar.

Após a análise do ambiente interno e do ambiente externo da empresa, será feita a formulação de ações estratégicas mais indicadas para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos.

4.5 Elaboração do planejamento estratégico

O planejamento estratégico é o processo administrativo que harmoniza sustentação metodológica para instituir a direção a ser seguida pela empresa, visando um grau de interação com os fatores internos e externos (OLIVEIRA, 2007).

Para Chiavenato (2000), o planejamento estratégico representa a maneira como a estratégia empresarial deverá ser colocada em ação, isto é, operacionalizada. Enquanto a estratégia empresarial se preocupa com o “o que fazer” para atingir os objetivos empresariais propostos, o planejamento estratégico

volta-se para o “como fazer”, tendo em vista o diagnóstico sobre “o que há no ambiente” e “o que tem na empresa”;

Corroborando a pesquisa realizada sobre Planejamento, Chiavenato (2004) disse que este pode ser considerado como um processo constituído de uma série sequencial de seis passos:

- a. Definição dos objetivos: O primeiro passo do planejamento é o estabelecimento dos objetivos que se pretende alcançar, ou seja, as metas da organização devem orientar todos os principais planos, servindo de base aos objetivos departamentais. Os objetivos devem especificar resultados desejados e os pontos finais a que se pretende chegar, para se conhecer quais os passos intermediários para chegar lá.
- b. Verificação da situação atual em relação aos objetivos: Simultaneamente à definição dos objetivos deve-se avaliar a situação atual em contraposição aos objetivos desejados, verificar onde se está e o que precisa ser feito.
- c. Desenvolver premissas quanto às condições futuras: Premissas constituem os ambientes esperados dos planos em operação. Como a organização opera em ambientes complexos. Trata-se de gerar cenários alternativos para os estados futuros das ações, analisando o que pode ajudar ou prejudicar o progresso em relação aos objetivos.
- d. Analisar as alternativas de ação: O quarto passo do planejamento é a busca e a análise dos cursos alternativos de ação. Trata-se de relacionar e avaliar as ações que devem ser empreendidas.
- e. Escolher um curso de ação entre as várias alternativas: O quinto passo é selecionar o curso de ação adequada para alcançar os objetivos propostos. Trata-se de uma tomada de decisão, em que se escolhe uma alternativa e se abandona as demais. A alternativa escolhida transforma-se em um plano para o alcance dos objetivos.
- f. Implementar o plano e avaliar os resultados: Fazer aquilo que o plano determina e avaliar cuidadosamente os resultados para assegurar o alcance dos objetivos; seguir através do que foi planejado e empreender as ações corretivas à medida que se tornem necessárias.

Segundo Chiavenato (2004), em relação aos níveis hierárquicos, há três tipos de planejamento como uma função administrativa. São eles: o planejamento estratégico, o tático, e o operacional.

Oliveira (2003) relata que o planejamento estratégico desenvolve ações para alcançar os objetivos a longo prazo e está presente em toda a organização. No entanto, dentro do planejamento tático, os objetivos são a curto prazo e abrangem apenas partes da organização. O planejamento operacional atribui a planos de ação com intensidade mais restrita e menores riscos.

Segundo Chiavenato (2000), planejamento tático abrange determinados setores da organização. É definido no nível intermediário, geralmente projetado para o médio prazo, e apresenta uma grande preocupação em atingir os objetivos departamentais.

O planejamento operacional apresenta uma formulação por meio de documentos escritos, metodologias e implantação. Representa a união de algumas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior, em um menor prazo de acontecimento (OLIVEIRA, 2001).

Contudo, os três níveis de planejamento são estabelecidos para que as organizações possam seguir uma metodologia de trabalho e tenham a capacidade de desenvolver seus processos de forma organizada na busca da otimização dos resultados diante de muita competitividade, objetivando sempre a melhoria contínua.

4.6 Implementação do planejamento estratégico

De acordo com Chiavenato (2000), implementação significa a colocação dos planos em ação. É a fase do “fazer acontecer” na administração. A implementação se refere às etapas que um administrador deve levar adiante para conseguir que seus subordinados e outros realizem os planos estabelecidos. Representa a ponte entre as decisões administrativas e a execução real por meio das pessoas ou níveis da empresa. O planejamento estratégico lida com decisões globais, genéricas e amplas. Para que possa ser executado em todos os níveis da empresa, precisa ser adequadamente detalhado e desdobrado.

4.7 Feedback e controle

Segundo Baterman (1998), embora seja muitas vezes ignorado, o passo final no processo formal de planejamento - monitorar e controlar – é essencial. Como o planejamento constitui-se num processo contínuo e repetitivo, os administradores devem monitorar constantemente o desempenho efetivo de suas unidades de trabalho de acordo com os objetivos e planos de cada unidade. Devem também desenvolver sistemas de controle que permitam a adoção de ações corretivas para ocasiões em que os planos forem inadequadamente implementados ou quando a situação se modificar.

4.7 Processo de tomada de decisões

Gomes, e Almeida (2002), consideram a tomada de decisões complexas uma das tarefas mais difíceis enfrentadas pelos administradores, pois quase sempre tais decisões devem atender a múltiplos objetivos, e frequentemente seus impactos não podem ser corretamente identificados, argumentam que a decisão pode ser classificada como simples ou complexa, específica ou estratégica, e que suas consequências podem ser imediatas, em curto e longo prazo, ou a combinação entre as formas anteriores e podendo, inclusive, ter reflexos bem diversos.

Para Rezende (2002,) “A formulação estratégica de qualquer negócio sempre é feita a partir das informações disponíveis, portanto, nenhuma estratégia pode ser melhor que a informação da qual é derivada”.

Maximiano (2000), o processo decisório tem uma estrutura sequencial lógica que visa identificar o problema/oportunidade passando pelo levantamento diagnóstico, verificação das alternativas possíveis e refletindo na melhor escolha, que será a efetiva tomada de decisão.

O processo decisório pode ser simples ou complexo, dependendo do grau de importância, do objetivo a ser alcançado e dos reflexos da escolha na vida pessoal ou profissional do indivíduo. O ato de decidir está intrínseco na natureza humana sempre que envolve uma escolha na busca da resolução de um problema, ou mesmo quando há alternativas para alcançar um objetivo.

5 METODOLOGIA

No trabalho em questão, bem como em todos os assuntos, o uso de método científico é importante, pois descobre-se a realidade dos fatos, e quando descoberta, delinea-se o caminho mais correto a ser seguido.

5.1 A pesquisa

Para Oliveira (1997), a pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano. Pesquisar significa planejar cuidadosamente uma investigação de acordo com as normas da metodologia científica, tanto em termos de forma, como de conteúdo.

Segundo Vergara (2000), esta pesquisa caracteriza-se, por ser aplicada, já que foi criada a partir da necessidade de resolver problemas concretos, a falta de um Planejamento Estratégico.

A pesquisa é também descritiva porque expõe as características da organização na visão dos pesquisadores e das pessoas que a compõem.

Um estudo descritivo expõe as características do universo ou população, sem se preocupar com a explicação a respeito do que se escreve, embora sirva para isso e possibilite o estabelecimento de correlações, (VERGARA, 2007).

A pesquisa é aplicada por ser motivada também pela busca de soluções para problemas concretos da organização, através da elaboração do plano de resultados.

Conforme Mattar (1999), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.

Para compreender melhor o problema da concorrência, pretende-se por meio de uma pesquisa exploratória, o delineamento dos contornos do problema relacionados ao estudo de caso, utilizando métodos quantitativos e qualitativos, que serão usados na tentativa de acabar com o problema e atingir os objetivos propostos. Com o uso do método científico, a busca para uma solução do problema torna-se cada vez mais fácil. A análise dos pontos fortes e fracos dos clientes é uma

forma de descrever as potencialidades da floricultura na cidade, e contribuir na formulação de estratégias para tomada de decisões.

De acordo com Mattar (1999), uma outra forma de aprofundar o conhecimento de problemas é a análise de estudo de casos selecionados. É um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa. O método do estudo de casos pode envolver exame de registros existentes, observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas etc. O objeto de estudo pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação. Como o estudo de caso é um método utilizado em pesquisa exploratória, convém lembrar que o seu objetivo é o de gerar hipóteses, além de possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo.

Silva e Menezes (2001, p. 22), define a necessidade do Estudo de caso como: "quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos de maneira que se permita seu amplo e detalhado conhecimento".

O estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário. Considera a unidade como um todo, incluindo o seu desenvolvimento (pessoa, família, conjunto de relações ou processos etc.). Vale, no entanto, lembrar que a totalidade de qualquer objeto é uma construção mental, pois concretamente não há limites, se não forem relacionados com o objeto de estudo da pesquisa no contexto em que será investigada. Portanto, por meio do estudo do caso o que se pretende é investigar, com uma unidade, as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa. (GOODE E HATT, 1979).

De acordo com Oliveira (1997), as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa têm a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema; analisar a intenção de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais; apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

5.2 Objeto de estudo e amostragem

Foi realizada uma amostragem não probabilística, ocasião em que as amostras foram selecionadas por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com os objetivos da pesquisa e por conveniência, como se infere pelo próprio nome: de acordo com a conveniência do pesquisador. Constituídas por pessoas que estão ao alcance do pesquisador e dispostas a responder um questionário ou uma entrevista.

Para o objeto de estudo foi definida uma amostra de 50 clientes externos para uma pesquisa onde se aplicou um questionário, tendo como público alvo os clientes da empresa em estudo. Realizou-se também uma entrevista com os gestores da empresa para traçar o diagnóstico econômico e financeiro, bem como para auxiliar na elaboração do planejamento estratégico.

5.3 Coleta de dados

Para a coleta de dados existem vários tipos de técnicas que pode ser usadas, sendo que cada uma possui várias formas e procedimentos a serem seguidos. Na coleta de dados quantitativos foi usado um questionário estruturado elaborado e aplicado pelo próprio autor. E para a coleta qualitativa dos dados utilizou-se uma entrevista pessoal, e uma observação participante. Dessa forma, a pesquisa pretende aumentar a confiança dos resultados, tendo em vista a complexidade dos fenômenos que constituem o objeto de estudo.

Para Cervo e Bervian (2002), o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.

A coleta de informações da organização foi realizada através de entrevistas com os proprietários da empresa, análise documental e observação pessoal.

As entrevistas foram efetuadas sem que houvesse qualquer constrangimento em responder as perguntas, devido à liberdade que o entrevistado possui para expressar suas opiniões.

5.4 Interpretação de coleta de dados

Os dados da pesquisa qualitativa foram coletados por meio da entrevista pessoal e interpretados por meio da análise de conteúdo para buscar os objetivos propostos.

Para Babbie (1999), a análise de conteúdo é uma técnica utilizada para codificar e analisar os documentos, em seguida fazer afirmações descritivas ou explicativas sobre literatura composta dos documentos. Na realidade, trata-se de uma análise e demonstração dos elementos do conteúdo, objetivando esclarecer as diferenças características e extrair sua significação.

Com os dados quantitativos e qualitativos preparados e organizados e descritos, foi possível analisar, interpretar e chegar a resultados e conclusões.

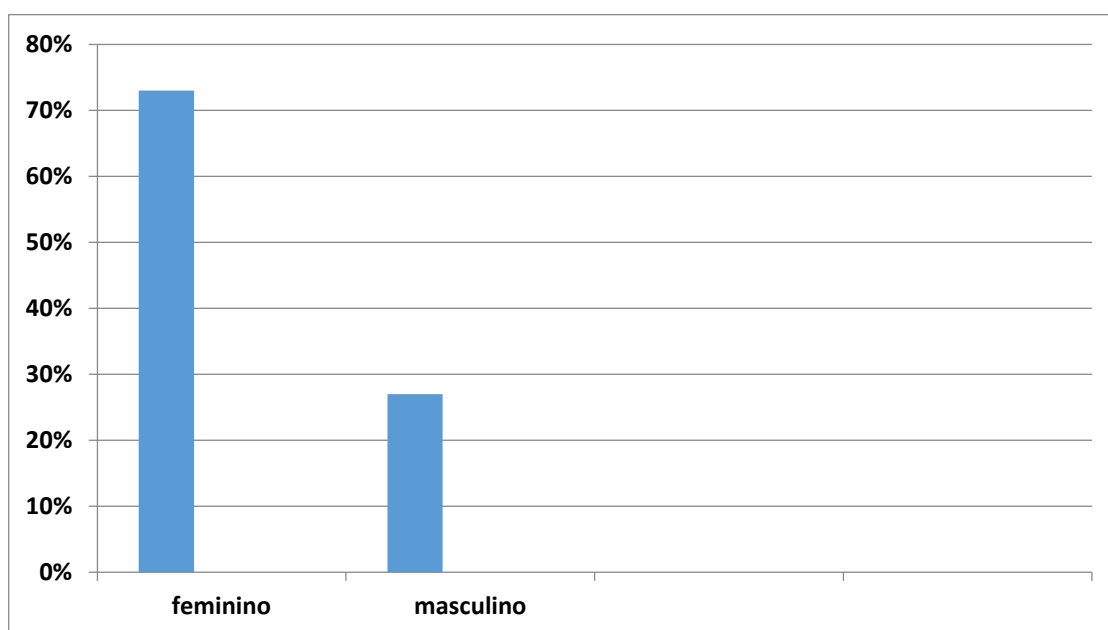
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foi realizada uma pesquisa externa com clientes da floricultura localizada na cidade de Formiga – MG. Foram abordados os principais critérios utilizados pelos clientes para conceituar os serviços da empresa, como também, sugestões para a construção de um perfil diferenciado na empresa. Os dados interpretados e as respostas obtidas foram discutidos adiante.

6.1 Análise do perfil socioeconômico dos clientes externos da floricultura

De acordo com os dados obtidos pela pesquisa, observa-se que entre os clientes dessa empresa há um domínio maior do sexo feminino, com 73% , e com 27% do sexo masculino, mas isso não exclui os homens desse mercado. Esta diferença entre os percentuais torna interessante visar o foco um pouco mais voltado para o público feminino. Durante a aplicação dos questionários observou-se que parte desse publico masculino são homossexuais, sendo assim é importante ter em mente que esse publico pode necessitar de produtos diferenciados. Gráfico 1.

Gráfico 1 - Gênero dos clientes pesquisados



Fonte: Próprio Autor

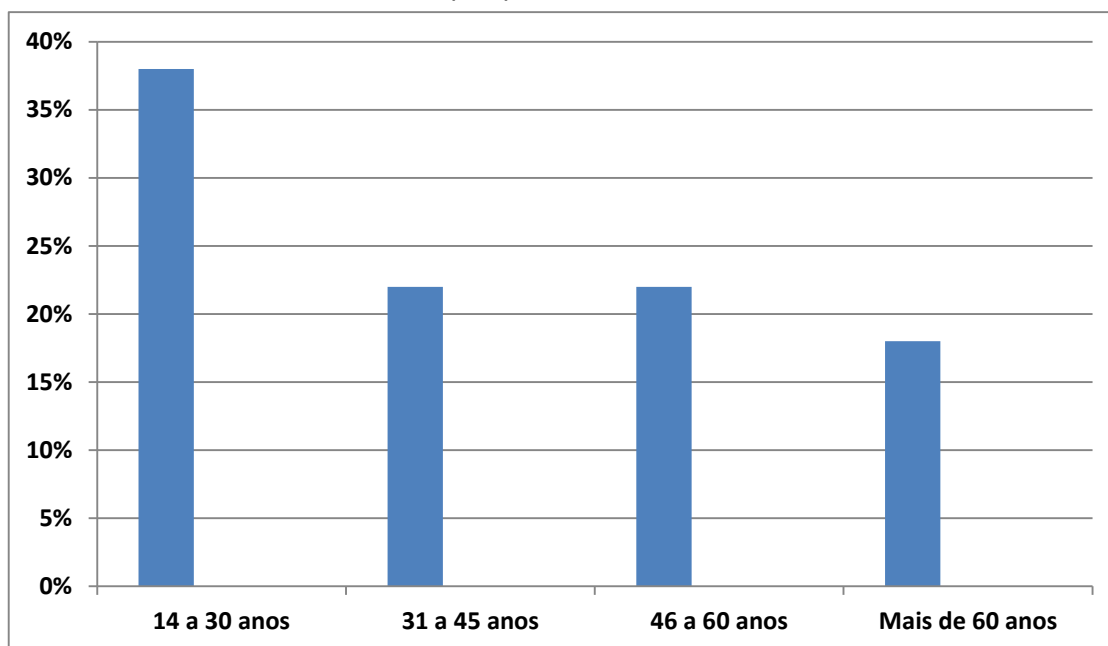
Em relação à idade dos clientes que frequentam a floricultura, foram apresentadas 4 faixas etárias:

Entre 14 – 30 anos, entre 31 – 45 anos, entre 46 – 60 anos, acima de 60 anos. Pôde-se notar que as idades dos clientes da flora são bastante variadas, o que mostra que a mesma atende desde o mais jovem até aos idosos.

Dos resultados obtidos com os clientes entrevistados, a maior parte são os mais jovens de 14 a 30 anos com 38% do total; de 31 a 45 anos tem-se 22%, de 46 a 60 anos corresponde a 22% e participantes com mais de 60 anos somam apenas 18%.

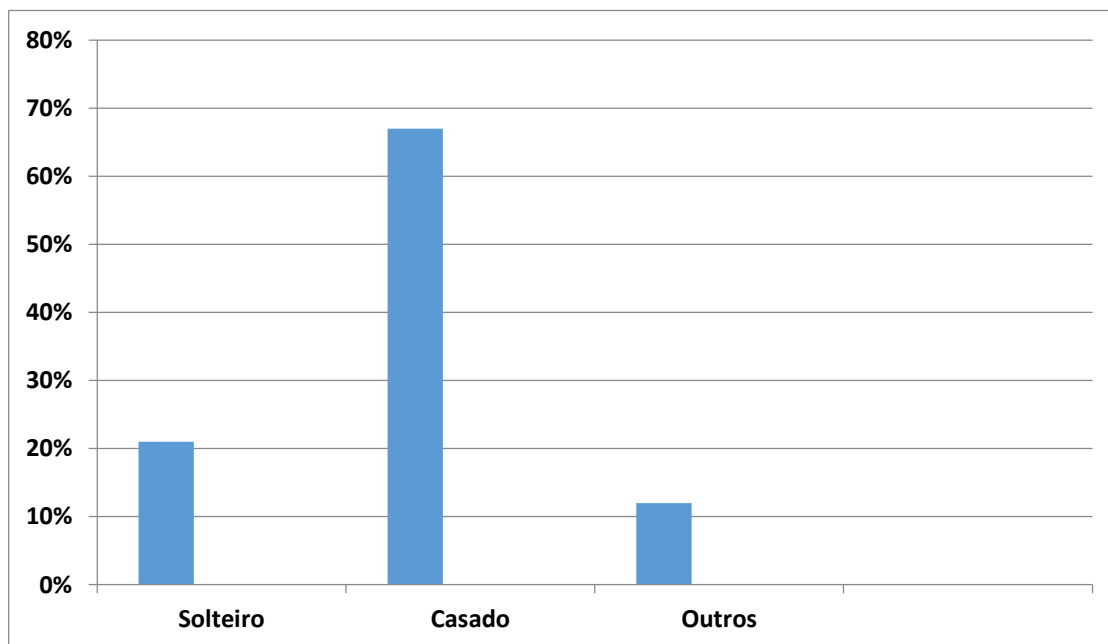
É importante ressaltar que os clientes principais da empresa são mulheres e jovens, isso se deve às debutantes, às noivas e aos formandos que se apresentam geralmente nessa faixa etária.

Gráfico 2 - Faixa etária dos clientes pesquisados



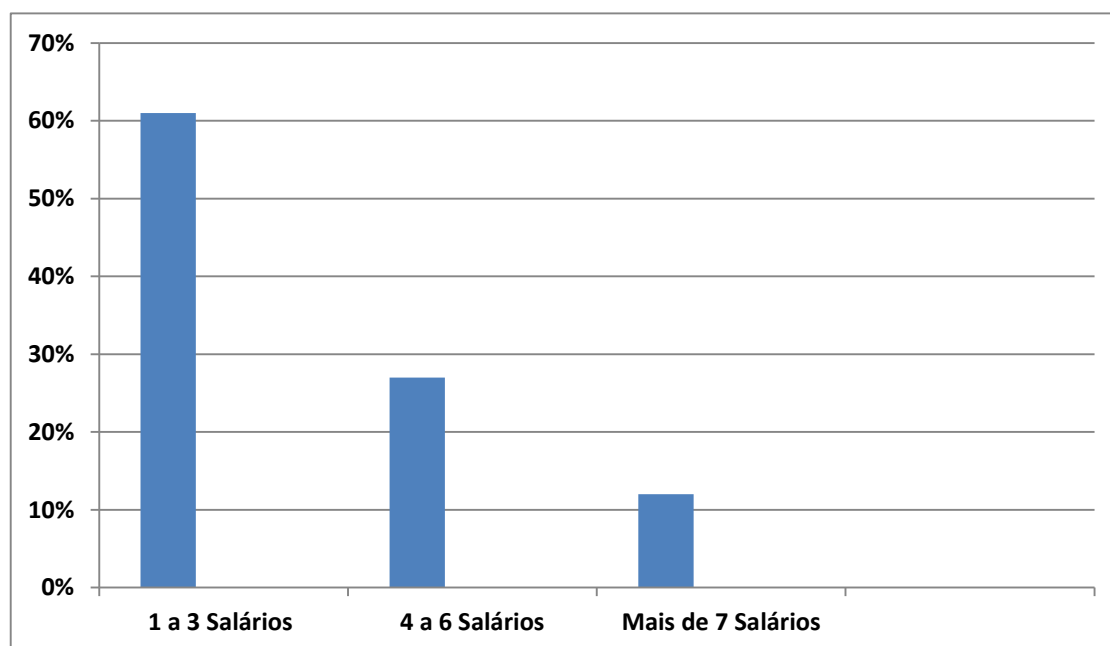
Fonte: Próprio Autor

Outro item questionado foi o estado civil dos clientes. 21% dos entrevistados encontram-se solteiros, enquanto a maioria dos clientes é casada, perfazendo um total de 67%. Os outros 12% são divorciados e viúvos. Como a maior parte dos entrevistados são casados, há uma oportunidade em investir em produtos para esse público.

Gráfico 3 - Estado Civil

Fonte: Próprio Autor

Em relação à renda mensal dos clientes, a expressiva maioria dos entrevistados recebe em média de 1 a 3 salários mínimos que somam 61% do total; 27% dos clientes da floricultura recebem em média de 4 a 6 salários mínimos e a minoria, 12% tem uma renda superior a 7 salários mínimos. A menor parte dos clientes ganham acima de 7 salários, mas também é importante, pois é necessário tentar descobrir as pretensões e as necessidades desses clientes, para aumentar a porcentagem nesta classe.

Gráfico 4 - Renda dos clientes

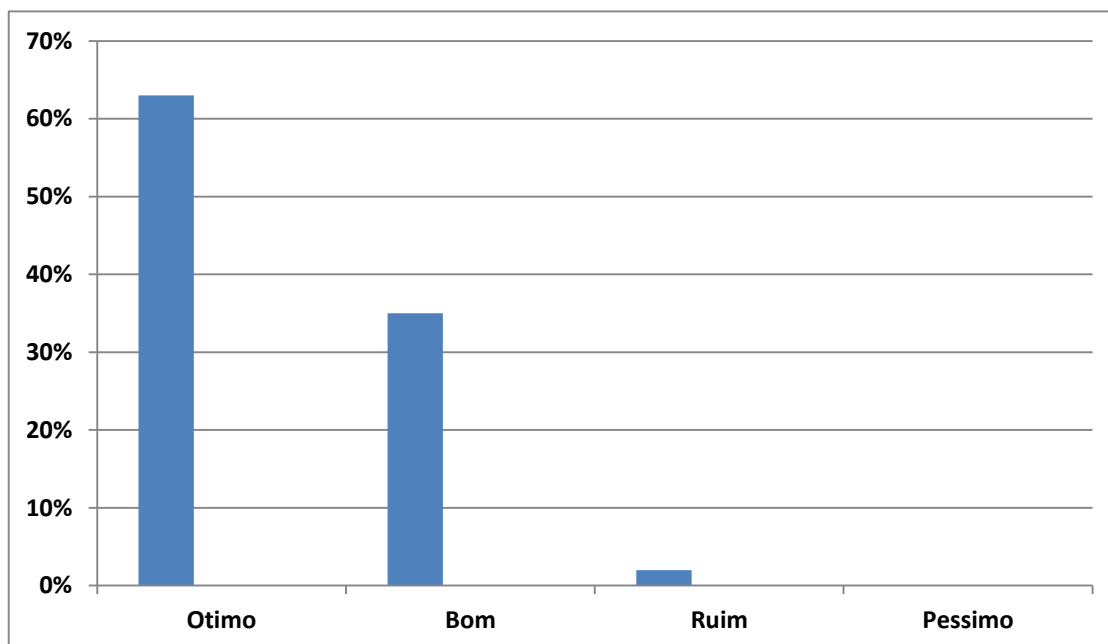
Fonte: Próprio Autor

A análise realizada demonstra o perfil socioeconômico dos clientes externos da floricultura para que seja possível planejar estratégias para os consumidores.

Para que se tivesse uma visão dos pontos fortes e fracos, foi feita uma análise ambiental interna.

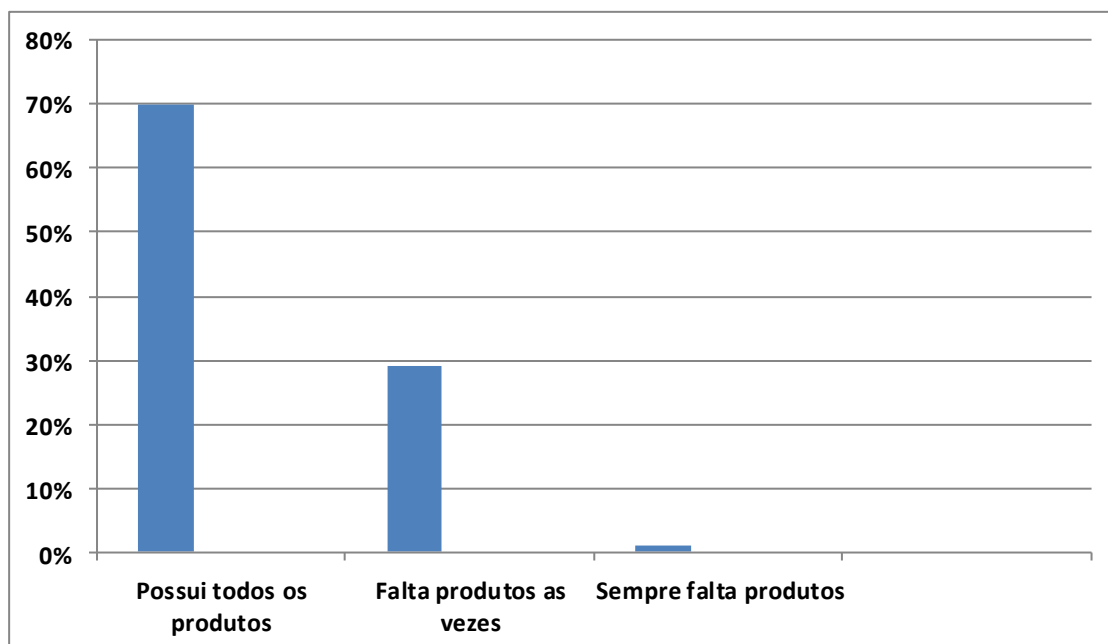
6.2 Análise ambiental interna na percepção dos clientes externos

De acordo com a pesquisa realizada, 63% dos clientes consideram o atendimento da floricultura ótimo. 35% dos entrevistados acham o atendimento bom e 2% acham o atendimento ruim. Os gestores acreditam que um atendimento de qualidade constitui uma das estratégias diferenciais no mercado, à medida que estabelece ações desenvolvendo esforços que estimulem a participação de seus colaboradores. Dessa forma, investem o máximo de cuidados para empregar as pessoas certas e capacitá-las por meio de treinamento envolvendo qualidade, o que considera como fator importante de mercado.

Gráfico 5 - Atendimento no setor de vendas.

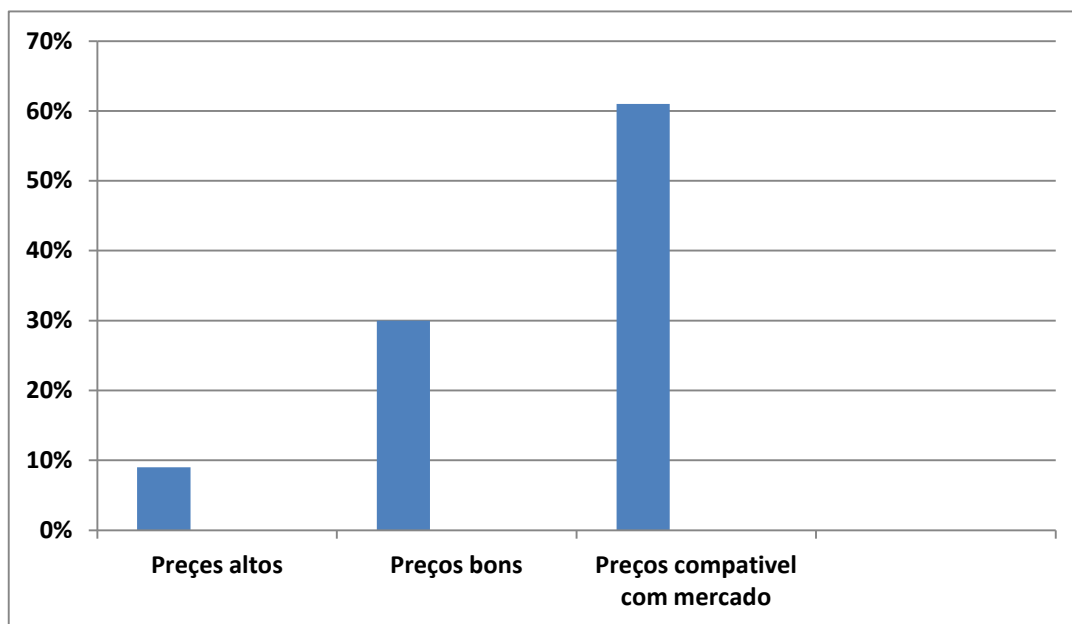
Fonte: Próprio Autor

Na floricultura, a relação de estoque de produtos é bastante variada e não possui grande quantidade de cada um, pois ter um estoque grande é um risco devido os produtos serem perecíveis; mas ao mesmo tempo é um diferencial muito importante para ganhar a concorrência. Segundo a pesquisa realizada, 70% dos entrevistados acharam que na flora possui tudo o que procuravam, mas 28% dos clientes falaram que faltam produtos, às vezes, e 2% que sempre faltam produtos.

Gráfico 6 - Relação de estoque de produtos.

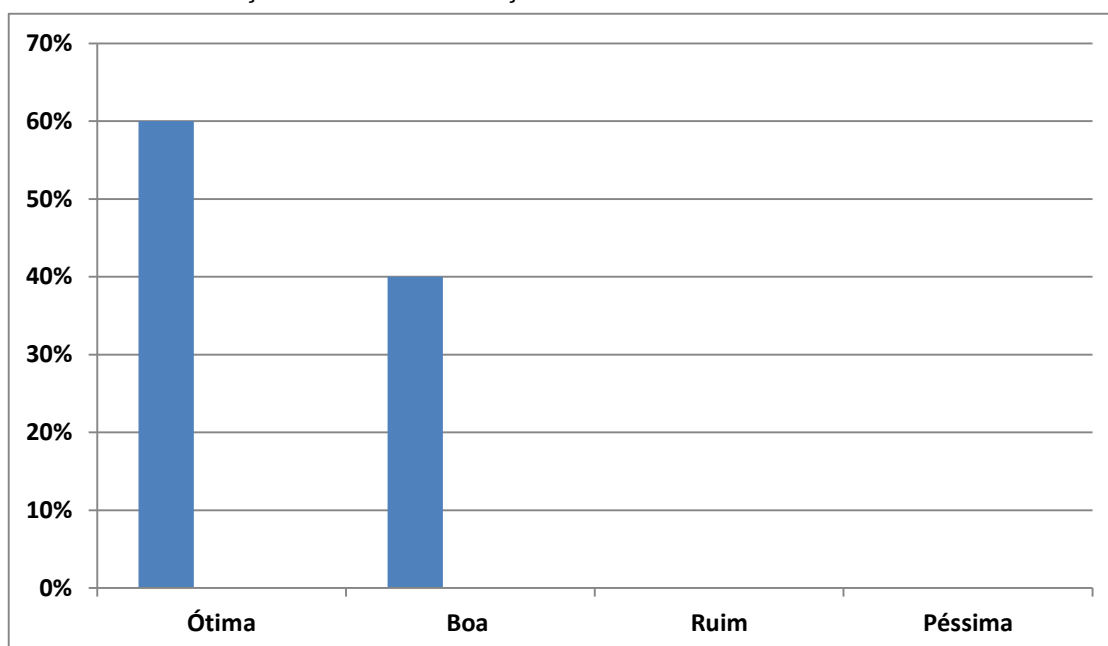
Fonte: Próprio Autor

É importante saber sobre os preços praticados dos produtos em relação aos concorrentes. Conforme a pesquisa, 30% dos entrevistados acham que o preço está bom, 61% acham que os preços estão compatíveis com o mercado e 9% acham que possui alguns produtos caros. Deste modo, a empresa necessita descobrir os produtos que estão caros e tentar praticar um preço mais compatível. Durante a aplicação do questionário foi perguntado ao cliente quais os produtos que sempre faltava, foi respondido que as flores que sempre faltava eram as flores mais raras e que não encontrava nas lojas concorrentes.

Gráfico 7 - Preços praticados.

Fonte: Próprio Autor

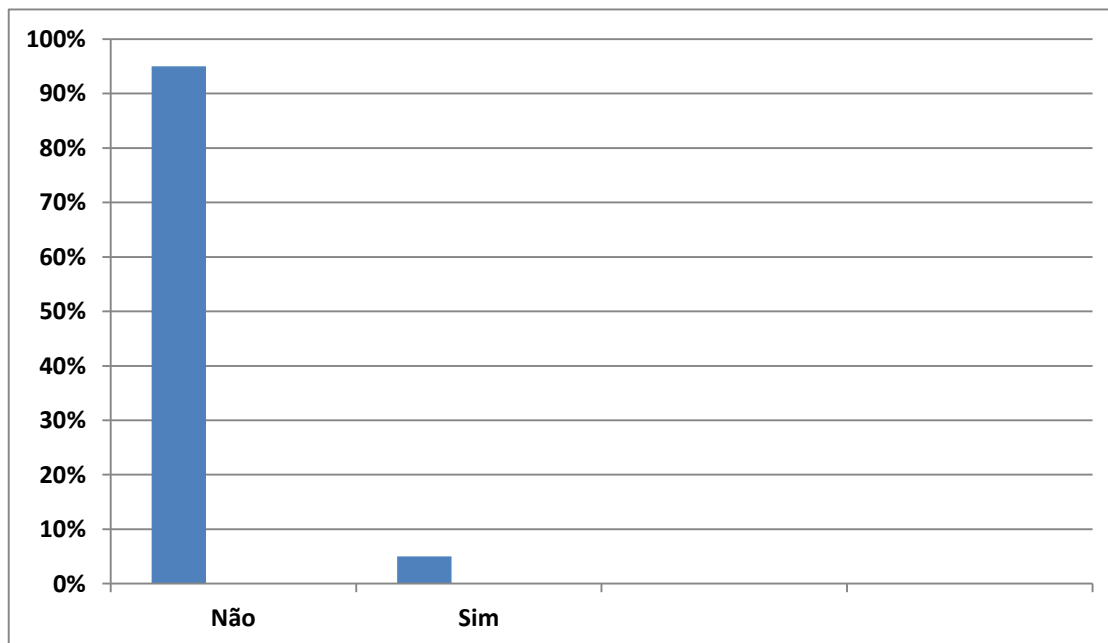
Um diferencial competitivo é a prestação de serviço da empresa ao seu cliente, sendo essencial ter uma entrega em domicílio com agilidade. Foi constatado que 60% acham que a prestação de serviço está ótima, 40% acham que é boa e nenhum entrevistado acha ruim ou péssimo o serviço. Gráfico 08.

Gráfico 8 - Satisfação do cliente em relação à floricultura.

Fonte: Próprio Autor

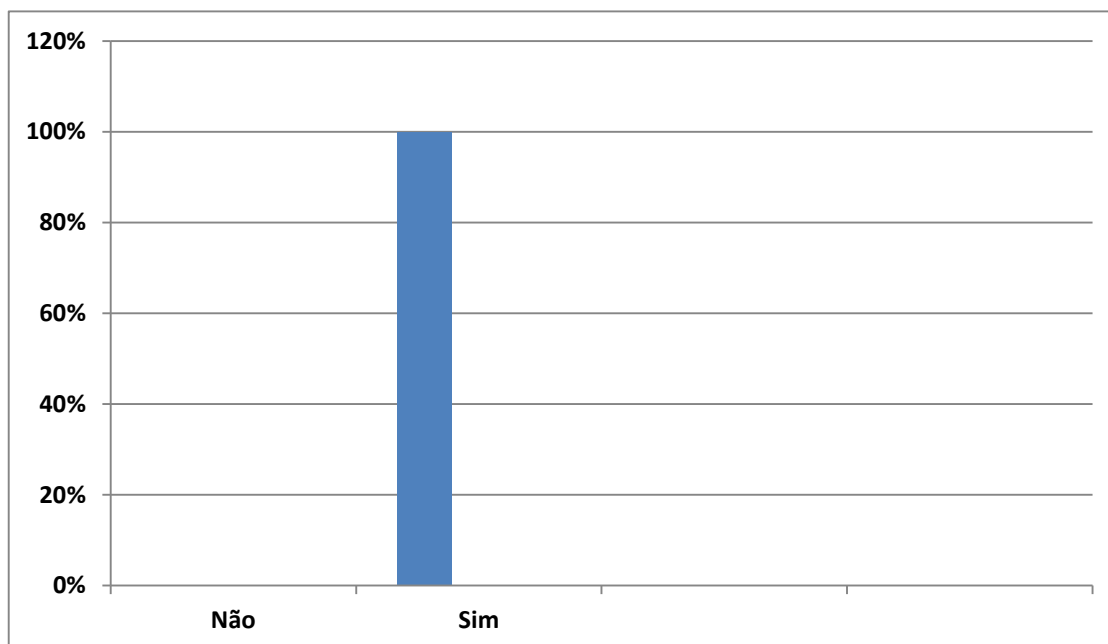
De acordo com a pesquisa aos clientes sobre a floricultura, 95% dos entrevistados disseram que não precisaria mudar nada e 5% acham que deveriam mudar alguma coisa. Esses 5% acham que deveria ter uma maior rapidez no atendimento, investir em propagandas e trazer mais variedade de flores e plantas. Foi citado também que a empresa deveria investir na parte de jardinagem.

Gráfico 9 - Sugestões de mudanças



Fonte: Próprio Autor

Na questão de indicação da floricultura para um amigo (a), 100% dos clientes indicaria a um amigo. Isto mostra que a empresa atende bem ao que o cliente deseja.

Gráfico 10 - Indicação da empresa para um amigo(a)

Fonte: Próprio Autor

Nesse mercado, saber a visão que o seu cliente possui sobre a empresa é muito importante como um diferencial competitivo. Com isso, pode-se atender às necessidades e desejos dos clientes, tornando-os cada vez mais fiéis à floricultura.

É importante ressaltar que o questionários foram aplicados pessoalmente pelo o autor e perguntas adicionais foram feitas aos clientes para que o trabalho fosse enriquecido com informações adicionais que puderam contribuir para a pesquisa.

Entre as opções escolhidas, a maior parte dos pesquisados, o equivalente a 30%, destacaram sobre o atendimento diferenciado e a variedade de produtos.

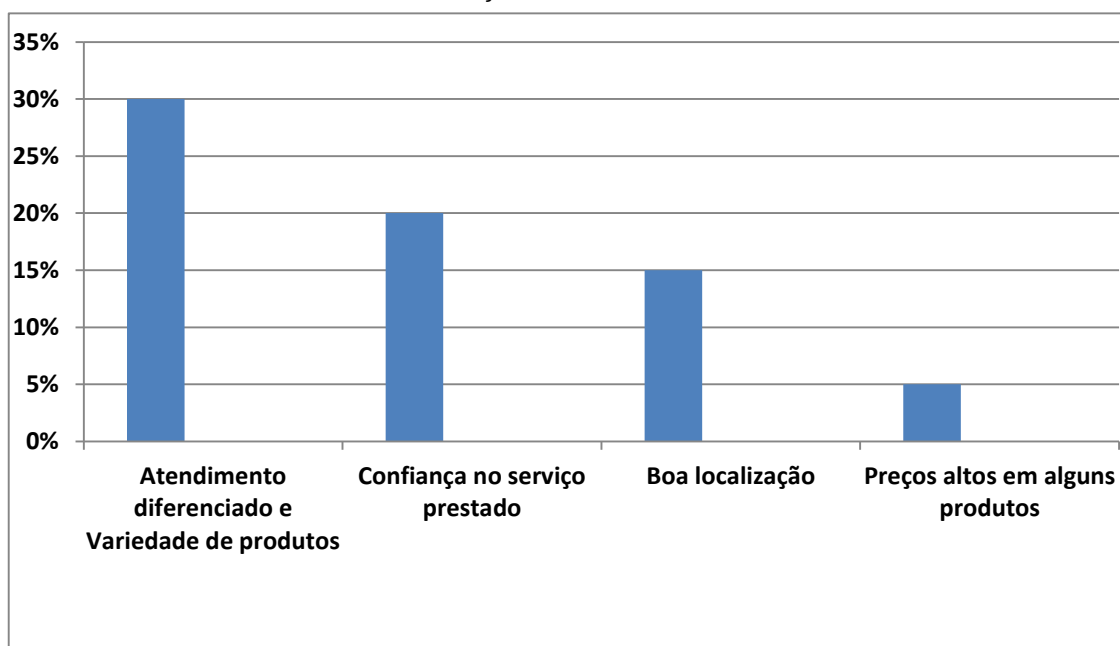
Para ter um bom atendimento é importante saber como identificar o mais rápido possível a necessidade do cliente e tentar resolvê-la. Se não estiver ao alcance do funcionário, delegar a função a alguém que tenha capacidade para tal. 15% disseram que a floricultura tem uma boa localização, o que torna um diferencial competitivo forte em relação às demais concorrentes.

Passar confiança no serviço é muito importante para uma empresa, pois é um item forte em relação aos concorrentes. Como a floricultura já está no mercado há mais de 25 anos, muitos clientes confiam e mantêm sua fidelidade.

Em relação aos preços, 5% do total dos pesquisados ressaltaram que na floricultura os preços são mais altos, contudo justificados, pela qualidade que é bem superior aos concorrentes Sobre a variedade de produtos encontrados, 30% dos

entrevistados acharam que a floricultura é diferente dos concorrentes, principalmente no que tange às embalagens das flores e dos arranjos; ressaltaram na personalização das embalagens como um grande diferencial.

Gráfico 11 - Visão dos clientes em relação a floricultura.



Fonte: Próprio Autor

De acordo com a análise ambiental interna feita através dos questionários aplicados aos clientes e entrevistas com as gestoras da empresa, foram ressaltados e observados os pontos fortes e fracos, os pontos fortes foram:

- A experiência dos funcionários na flora, tradição com mais de 25 anos na empresa.
- Qualidade e confiança no serviço prestado;
- Variedade de produtos na floricultura tendo quase sempre o que o cliente precisa;
- A prestação de serviço é muito importante, pois pode ser um diferencial competitivo;
- Entrega domiciliar gratuita;
- Embalagens diferenciadas e personalizadas de acordo com o que o cliente deseja.

- Estabilização no mercado. A empresa possui mais de 25 anos de mercado e de acordo com o Sindicato do Comércio Varejista de Flores e Plantas Ornamentais de São Paulo (SEBRAE, 2011), a maioria das floriculturas fecham as portas antes de completarem 1 ano de vida;
- Possibilidades de crescimento do mercado, uma vez que o consumo médio por pessoa no Brasil é de apenas R\$20,00 ao ano (IBRAFLOR, 2012).
- Excelente localização em ponto visível ao público;
- Não apresenta dívidas;
- Não depende de capital de terceiros como será demonstrado mais adiante através do Balanço Patrimonial da empresa;
- Produtos de alta qualidade. Os produtos vendidos pela floricultura possuem uma qualidade diferenciada comprovada pelos clientes, possibilitando à empresa cobrar um preço maior em relação aos seus concorrentes.
- Imagem no mercado: A imagem é de uma empresa muito bem conceituada pelos clientes, fornecedores e colaboradores em geral, pela sua ética profissional e pela qualidade em seus produtos.

Na pesquisa realizada os pontos fracos da floricultura foram:

- A falta de comunicação entre os setores da floricultura: principalmente na parte de decoração de festas e igrejas;
- A falta de exposição de produtos: devido à demora na execução das embalagens, pode haver perda de vendas pela simples falta de exposição do produto ao cliente;
- A falta de marketing e propaganda: a falta de propaganda principalmente em datas comemorativas como, por exemplo, dia dos namorados, pode fazer com que a empresa perca venda;
- Sazonalidade: o setor é muito atribulado por ter a sua lucratividade apenas em algumas épocas do ano, já que as flores estão ligadas às datas comemorativas e religiosas, tais como: dia das mães, dia dos

namorados, dia de finados; representando estas datas 80% das vendas;

- Produtos perecíveis: um dos grandes problemas enfrentados é como lidar com estoques. Existem flores que desabrocham e murcham em 24 horas, com perda de até 30%;
- Concorrência: a concorrência na cidade, principalmente com supermercados, prejudica as vendas e a margem de lucro da empresa, pois alguns concorrentes possuem grande poder de compra, conseguindo melhores preços ao comprar a mercadoria, e assim, seus produtos ficam mais baratos atraindo mais clientes;
- Baixa margem de lucro em alguns produtos: devido à grande concorrência, a empresa diminui sua porcentagem de lucro na tentativa de atrair mais clientes, para seus produtos ficarem com um preço mais competitivo;
- Treinamento do funcionário responsável pelas vendas: a empresa apresenta quatro funcionários, sendo que três já são antigos e sabem exercer bem suas funções, porém a funcionária responsável diretamente pelas vendas ainda precisa mais de cursos e treinamentos uma vez que esta apresenta bastante inexperiente na área.
- Ausência de clareza nas estratégias. A empresa não consegue definir onde pretende estar daqui a 5 anos, e como alcançar seus resultados, o que constitui uma grande fraqueza organizacional, ou seja, a empresa não tem definido: sua missão, visão, os valores, nem as metas e seus objetivos.
- O desperdício de matérias-primas e flores.

A análise dos resultados demonstra que a maior parte dos clientes relaciona aspectos diferenciais no mercado, como por exemplo, a competência e a habilidade do funcionário, ou seja, a agilidade nas resoluções de problemas depende do conhecimento que o funcionário possui sobre as atividades desempenhadas na empresa. Dessa forma, é possível concluir que além de todas as estratégias planejadas pela empresa para situar-se num mercado, a relação entre cliente e funcionário é ainda um dos aspectos que mais contribuem para um diferencial na

empresa em relação aos concorrentes. Ouvir as sugestões, críticas e reclamações dos clientes são muito importantes, pois, com isso podem ser planejadas metas e ações possíveis de serem alcançadas, com o objetivo de atender as expectativas dos clientes. Diante disso, a floricultura necessita traçar suas ações visando localizar as possíveis falhas, como também, validar as ações já implementadas, buscando melhorar para satisfazer as expectativas dos clientes.

Pela entrevista, os sócios se queixaram da grande concorrência acerca do supermercado que existe na cidade, que, embora não possuam grandes variedades de flores, praticam preços melhores comparados às floriculturas, tornando-se um potencial concorrente. Como os supermercados negociam grandes quantidades de flores de uma só vez, eles conseguem comprar os produtos a preços menores. Já a empresa em estudo não consegue competir com relação aos preços. Ela necessita de uma boa estratégia de marketing para que não perca seus clientes e conquiste novos consumidores.

Um ponto forte da empresa é sua boa localização, o que precisa ser mais bem aproveitado para que ela atraia mais consumidores. Outro ponto interessante é que ela está no mercado há mais de 25 anos, está estabilizada e tem um bom nome. Todos esses fatores contribuem para o posicionamento da empresa no mercado, porém, eles poderiam ser mais bem aproveitados para a divulgação da empresa principalmente em datas comemorativas já que estas representam grande parte de vendas da empresa.

6.3 Análise ambiental externa na percepção dos clientes externos e dos gestores da empresa

De acordo com os pontos levantados sobre a análise ambiental externa, foram ressaltadas as oportunidades e ameaças que a floricultura poderá enfrentar. De acordo com a pesquisa realizada, umas das oportunidades para a floricultura são:

- Saída da grande rede da cidade;
- Elaboração de convênios com empresas como ACIF/CDL e prefeituras e principalmente com funerárias;

- Parcerias com fornecedores podem ser muito vantajosas para que a floricultura possa ganhar poder de negociação enfrentando a concorrência;
- Vender outros tipos de produtos como, por exemplo, chocolate importado e artigos diferentes para cestas como canecas, chaveiro, taças e outros artigos de presentes;
- Criações de eventos;
- Investir em publicidade e propaganda: elaborar parcerias com jornais e rádios locais;
- Disposição para compras via Internet. Devido ao crescente acesso à internet, muitos clientes preferem as compras virtuais, escolhendo os produtos e muitas vezes até efetuando a compra, de maneira mais ágil e barata para ambos;
- Fidelidade dos clientes junto aos fornecedores. Muitos clientes se tornam fiéis após a compra; sabendo disso a empresa tenta proporcionar o melhor atendimento para garantir a fidelidade da clientela.

Em relação à pesquisa realizada, as ameaças para a floricultura são:

- Entrada de grande rede de supermercado na cidade e a mudança no cenário socioeconômico dos habitantes. A guerra de preços é péssima para uma empresa, pois os lucros vão abaixando cada vez mais podendo até causar insuficiência de caixa para suprir suas despesas fixas;
- Outras ameaças são os altos impostos que estão crescendo cada vez mais, dificultando a permanência da empresa no mercado;
- Outra importante ameaça é a crise financeira atual;
- Produtos similares: algumas empresas oferecem flores de qualidade bem inferior, com durabilidade curta, com preços, entretanto, bem mais baixa. E devido à queda do poder aquisitivo dos clientes, tais produtos acabam por satisfazê-los;

- Dificuldade na captação de recursos: A empresa pretende investir, mas há muita dificuldade de encontrar empréstimos com juros baratos, o que acaba prejudicando a empresa;
- Outra grande e importante ameaça para a empresa é a inadimplência que vem aumentando cada vez mais, principalmente nesse momento em que a economia está desacelerando;
- A Falta de controle nas contas a receber também se torna uma ameaça para empresa já que não entra dinheiro em caixa;
- A não elaboração de contratos bem definidos para eventos, motivado pelo excesso de confiança da empresa em seus clientes pode facilitar o não pagamento das decorações,

As organizações que não fazem planejamento perdem competitividade, pois lhes faltam percepção, competência e ação. Por isso é importante estar sempre ligado às oportunidades que estão enfrentando e que irão enfrentar, minimizando ao máximo as ameaças que a empresa possa vir a ter. Para ter uma visão da percepção dos gestores sobre a floricultura, foram feitas algumas entrevistas.

De acordo com o gestor, a empresa tem uma estabilidade financeira, tem um caixa para pagamentos de funcionários, fornecedores e tributos sem necessidade de empréstimos bancários. As finanças da floricultura são controladas por meio de um livro de entradas, controle de caixa. Um ponto fraco dessa empresa é a falta de comunicação entre o setor de compra com o setor de produção. A ameaça é a alta concorrência, pois neste setor o pagamento de duplicatas à vista é muito importante para que se tenha desconto para repassar ao cliente, praticando, assim, um preço competitivo no mercado.

O setor de compras é muito importante, pois é onde repassa aos funcionários a sua ferramenta de trabalho. Um dos pontos fortes é a grande variedade de produtos, pois um cliente tem que sair da empresa com suas necessidades e desejos correspondidos.

A análise antes da compra é feita por meio de uma lista de preços, pelo telefone e pela internet. A compra é feita pelo preço mais em conta e à vista, ganhando descontos especiais para repassar ao cliente. O setor de compras tem como ponto fraco a falta de negociação com os fornecedores, uma vez que permitem a venda somente à vista. As ameaças são os concorrentes comprarem em

grande quantidade, tendo um desconto maior como o caso da rede de supermercado.

Para o gestor de vendas o setor é o mais importante, pois é onde o cliente tem o contato direto com a empresa. Portanto, é necessário ter colaboradores responsáveis, eficientes e experientes. Um dos principais pontos fortes da floricultura é o atendimento, qualidade e confiança nos serviços prestados. Um dos pontos fracos é a discordância dos gestores na tomada de decisão, a falta de informação entre os setores e a falta de treinamentos para os funcionários. Um funcionário treinado terá uma visão mais atualizada do que pode vir a acontecer, e ajudar a ter ideias para ajudar nas tomadas de decisões.

De acordo com o gestor, as ameaças são as entradas de concorrentes de grande porte como as redes de supermercado. A floricultura tem grande oportunidade de crescer pela estrutura sólida que apresenta, pela localização e pela competência e experiência dos funcionários.

6.4 Análise econômica e financeira da empresa

Após conhecer um pouco sobre a história da empresa e as particularidades envolvendo sua administração, pode-se, com mais facilidade, analisar os dados através do balanço patrimonial e DRE e elaborar um diagnóstico da situação da empresa.

Tabela 1 - Balanço Patrimonial da empresa no exercício de 2015

ATIVO	R\$ 192.589,55	PASSIVO	R\$ 192.589,55
Circulante	R\$ 157.559,89		
Caixa	R\$ 99.845,19	PL	R\$ 192.589,55
Estoque	R\$ 57.714,70	Capital Social	R\$ 30.000,00
Não Circulante	R\$ 35.029,66		
Imobilizado	R\$ 35.029,66	Reservas	R\$ 162.589,55
		Lucro acumulado	R\$ 178.008,61
		(-) prejuízo acumulado	R\$ (15.419,06)

Fonte: Contabilidade da empresa

Tabela 2 - Demonstração do Resultado do Exercício de 2015

Descrição	Valor
(+) Vendas a vista	R\$ 318.529,71
(=) Total bruto de vendas	R\$ 318.529,71
(-) ICMS	R\$ 627,54
(-) Simples	R\$ 16.550,63
(=) Receita líquida de vendas	R\$ 301.351,54
(-) CMV	R\$ 71.901,41
(=) Lucro bruto de vendas	R\$ 229.450,13
(-) Despesas comerciais	R\$ 128.708,44
(-) Despesas industriais	R\$ 277,35
(=) Lucro operacional	R\$ 100.464,34
(=) Lucro após contr. social	R\$ 100.464,34
(=) Prejuízo apurado no exercício	R\$ 100.464,34

Fonte: Contabilidade da empresa

Tabela 3 - Situação atual da empresa

ITEM	SITUAÇÃO
Disponível	R\$ 99.845,19
Estoque	R\$ 57.714,70
Imobilizado	R\$ 35.029,66
Remuneração dos sócios	R\$ 1.500,00
Dívidas	Não possui
Custos dos Produtos vendidos em 2015	R\$ 71.901,41

Fonte: Próprio Autor

Tabela 4 - Despesas da empresa - 2015

DESPESAS	VALOR
Imposto – Simples e ICMS	R\$ 17.178,17
Salários	R\$ 60.080,58
Aluguel	R\$ 27.077,00

INSS	R\$ 6.592,28
FGTS	R\$ 6.040,32
Retirada Pró-labore	R\$ 22.483,82
Honorários	R\$ 1.780,00
Contribuição Sindical	R\$ 130,76
Impostos e Taxas	R\$ 441,50
Despesas diversas	R\$ 1.355,20
Energia Elétrica e Serviço de Água	R\$ 3.689,21
Telefone	R\$ 3.139,65
Contribuição Federativa	R\$ 30,95
IR	R\$ 2.689,38
Total Geral	R\$ 152.677,87

Fonte: Próprio Autor

Pode-se constatar que o ativo da empresa é representado principalmente pelo caixa. O motivo desse crescimento de estoque foi, segundo os sócios, a implantação da Nota Fiscal Eletrônica, com isso todas as mercadorias compradas passaram a possuir Nota Fiscal.

A empresa não apresenta dívidas, não é dependente de capital de terceiros e seu passivo é composto principalmente pelo Patrimônio Líquido.

Como os produtos são muito perecíveis, pode ser arriscado investir tanto no estoque, porque a perda pode chegar a ser de até 20% (SEBRAE/ES, 1999). Um controle de estoque bem planejado, que visa deixar o produto o menor tempo possível estocado, ajuda a reduzir as perdas.

De acordo com o SEBRAE/ES (1999), na falta de um controle rígido e uma administração eficiente a empresa terá perdas significativas, sendo de grande importância a capacitação dos funcionários com cursos, palestras, através de apostilas, livros para que possam aprofundar seus conhecimentos sobre flores e plantas, plantio, cultura e manuseio.

Segundo Assaf Neto (2010) “os indicadores de liquidez visam medir a capacidade de pagamento (folga financeira) de uma empresa, ou seja, sua habilidade de cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas”.

Não foi possível calcular os índices de liquidez da Floricultura Sempre Viva, pois a empresa não apresenta nenhuma dívida, nem de curto e nem de longo prazo, o que significa que ela tem boa estabilidade.

6.5 Ações estratégicas para manter e tornar a empresa competitiva no mercado

Após as análises ambientais (interna e externa) em relação aos clientes externos e aos gestores da floricultura, podem-se traçar ações estratégicas para a empresa torne-se mais sólida no mercado. Uma estratégia que pode ser tomada é ter um foco maior voltado para o público feminino, já que este representa a maior parte dos clientes da empresa.

A floricultura possui, no momento, um bom atendimento executado por profissionais com mais de 25 anos de experiência. Por outro lado, esses colaboradores não têm treinamento, portanto, é muito importante que a floricultura ofereça aos funcionários cursos e palestras para que ele tenha uma visão mais atualizada do mercado.

Em relação à percepção dos clientes sobre a empresa, um dos problemas identificados foram os preços altos em alguns produtos, a falta de exposição de produtos e a necessidade de mais propagandas. A resolução desses problemas seria identificar os produtos que estão com preço alto, remarcar com valores mais competitivos, sem que traga fatores complicadores para a empresa, atendendo, assim, aos anseios dos clientes. Poderia também colocar expositores de produtos para que o cliente possa ter opção na hora da compra, e fazer parcerias com rádios e jornais para ter maior divulgação da flora e dos produtos, principalmente em datas como o dia das mães e dia dos namorados, ocasião em que há uma venda maior dos produtos.

Observou-se que existe uma falta de comunicação no setor de decoração, principalmente no que concerne à execução dos arranjos, onde há grandes divergências de informações sobre o que foi combinado com o cliente e o que será realmente executado. Desta forma, é importantíssimo fortalecer a comunicação entre as pessoas para que as decisões sejam planejadas e tomadas juntas.

A elaboração de um contrato bem definido para ambas as partes (empresa-cliente) pode fazer com que diminua ou acabe com o risco do não pagamento por parte do cliente.

Uma solução para que a empresa possa tornar-se mais competitiva em relação à concorrência, seria fazer convênios com empresas da cidade de Formiga-MG, como por exemplo, ACIF\CDL, prefeitura e funerárias oferecendo aos seus clientes um desconto especial, e uma boa prestação de serviço, criando assim, uma fidelidade entre os clientes desta empresa.

De acordo com a entrevista com os gestores, ficou clara a necessidade de modernizar a parte de software, principalmente no sistema de cobranças, uma vez que se utiliza um sistema muito antigo, feito no papel. Com o sistema de cobrança eficiente é possível que entre mais dinheiro em caixa, ensejando, assim, melhor negociação com os fornecedores.

A falta de interesse dos sócios em aprenderem a executar o programa da empresa pode se tornar uma grande ameaça.

Outra importante estratégia para manter e tornar a empresa mais competitiva no mercado seria a terceirização de entregas como será demonstrado adiante:

Tabela 5 - Demonstração custo de entrega / terceirização

Valor da Moto	R\$ 7.000,00
Depreciação (20% ao ano)	R\$ 1.400,00
IPVA	R\$ 210,00
Seguro	R\$ 200,00
Manutenção Mensal	R\$ 200,00
Gasolina mensal	R\$ 200,00
Empregado	R\$ 1.400,00
Valor da entrega cobrado pela terceirização	R\$ 3,00

Fonte: Próprio Autor

O alto custo com manutenção do veículo, com a carga trabalhista, mais as férias e décimo terceiro salário, bem como riscos de acidente, torna a terceirização de entregas muito vantajosa para a empresa, pois esta possui uma média mensal de aproximadamente de 600 entregas de flores, o que daria uma despesa de R\$1.800,00 considerando o valor da entrega a R\$3,00.

De acordo com o balanço patrimonial da empresa e a DRE, é possível perceber que a empresa não apresenta dívida e nem depende de capital de

terceiros, bem como apresenta um caixa bom, caso queira investir em matérias e equipamentos para a empresa ou investir na capacitação dos funcionários ou construir sua própria sede.

7 CONCLUSÃO

Devido às mudanças na economia e a grande competitividade, muitas empresas não conseguem manter-se no mercado. Por isso, é importante para as organizações estarem sempre inovando e se reestruturando de forma planejada; conhecendo suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, como também seus pontos fortes e fracos no ambiente interno, para então conquistar o seu espaço no mercado.

Este trabalho teve por objetivo de propor uma forma de tornar a floricultura mais competitiva em relação aos concorrentes através da elaboração de um diagnóstico econômico e financeiro e através da técnica SWOT.

O trabalho mostrou-se de grande relevância para a floricultura, pois mostrou as dificuldades do ambiente empreendedor com relação à concorrência.

Desta forma, conclui-se que as necessidades dos clientes estão em constante evolução. Por isso, a floricultura deve antecipar-se a essas mudanças para adquirir vantagens competitivas frente ao mercado. Assim, implantar estratégias é a forma de buscar diferenciação e melhorar cada vez mais os pontos fortes, transformar os pontos fracos em pontos fortes, ameaças em oportunidades, principalmente o atendimento, fazendo com que isso se torne um diferencial competitivo. Enfim, acredita-se que a floricultura deve também procurar atender às solicitações dos clientes, visto que a satisfação destes é essencial para o sucesso da empresa. Sendo assim, deve preocupar-se em utilizar ferramentas como o planejamento estratégico para auxiliar na gestão e nas tomadas de decisões, e também atender às necessidades dos clientes internos e externos visando competitividade no mercado. Para a empresa, o planejamento estratégico ajuda a conhecer os caminhos a serem seguidos em busca de um melhor conhecimento do mercado, analisando assim todas as dificuldades e ameaças encontradas, como também a aproveitar as melhores oportunidades que possam surgir no ambiente empreendedor.

De acordo com a análise da situação econômico financeira da empresa, conclui-se que a empresa apresenta um caixa bem favorável para possíveis

investimos para a empresa, podendo ser uma vantagem competitiva para a empresa.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAI, Lia N. ALMEIDA, Martinho I. R. **A influência da Globalização nas Pequenas Empresas**. [S.l]: [s.n], [20--]

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisa de Survey**. 3. ed. Belo Horizonte, MG: UFMG, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002 - 5ª ed.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração: teoria, processo e prática**, 3. ed. São Paulo, SP: Makron, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. 2004. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª Edição. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2004.

Goode WJ, Hatt PK. **Métodos em pesquisa social**. 5a ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional;1979:422.

GOMES, F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORICULTURA (IBRAFLOR). **Dados gerais do setor**. Disponível em: <www.ibraflor.com/publicacoes/vw.php?cod=213>. Acesso em 01 mar. 2016.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MATTAR, Fauze Najib, **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento** 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed.

revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.

MILLER, Jerry P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2002.

NEVES, Marcos Fava; AMARAL, R. F. **Distribuição de flores: oportunidades de desafios**. [S.l]: [s.n], 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 26. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 18. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Helane Carine de Araújo. **Inovação como elemento de competitividade para floriculturas**. Maceió, AL. 2006. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/pdf>>. Acesso em 15/02/2016.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de Pesquisas**. São Paulo, SP: Pioneira, 1997

PINHEIRO, Maurício (1996). **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. 1996. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios**, 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999

SERRA, Fernando A. Ribeiro; SERRA, Maria Cândida S.Torres.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica- Conceitos, Roteiro Prático e Casos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Unidade de Gestão Estratégica (UGE). **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília, DF: UGE, 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

(SEBRAE). **Sindicato do Comércio Varejista de Flores e Plantas Ornamentais de São Paulo, 2011**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 15/04/2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Análise de negócios: floricultura**. Disponível em: <www.ba.agenciasebrae.com.br/anexo_download>. Acesso em 11/05/2016.

SILVEIRA, Henrique. SWOT. In: TARAPANOFF, Kira (Org). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília, DF: Editora UNB, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia; CORRÊA, Vera. **Propostas para uma gestão pública municipal efetiva**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**1-Sexo**

- Masculino
 Feminino

2- Idade

- 14 – 30 anos 31 – 45 anos 46 – 60 anos Acima de 60 anos

3- Estado Civil

- Solteiro
 Casado
 Outros

4- Renda

- 1 a 3 salários mínimos
 4 a 6 salários mínimos
 acima de 7 salários mínimos

5- Com relação ao atendimento no setor de vendas da floricultura, como você avalia a qualidade desse serviço.

- Ótimo Bom Ruim Péssimo

6- Com relação ao estoque de produtos da floricultura, pode-se dizer que;

- Possui tudo que o cliente procura
 Faltam produtos, às vezes
 Sempre faltam produtos.

7- Em relação aos preços de produtos oferecidos, você considera que.

- os preços estão altos
 os preços estão bons
 os preços estão compatíveis com o mercado

8- Com relação à prestação de serviço na floricultura (entrega domiciliar)

- Ótima Boa Ruim Péssima

9- Na sua ultima visita à floricultura, foi constatada alguma coisa que poderia ser mudado?

- Não Sim – Por quê? _____

10- Você indicaria a flora para algum amigo (a)?

- Sim Não - Por quê? _____

12- Como você vê a floricultura em relação aos concorrentes?

APÊNDICE B – ENTREVISTA

O objetivo dessa entrevista é analisar o ambiente interno (pontos fortes e fracos) da empresa.

1) Existe algum treinamento de vendas para os funcionários? Por quê?

2) Os colaboradores do setor de vendas sabem o desconto que pode ser oferecido aos clientes? Por quê?

3) Qual a importância do setor de vendas?

4) Quais são as pretensões da empresa para o futuro?

5) Cite quais são os diferenciais da floricultura.

6) Como é trabalhada a motivação dos funcionários?

7) Existe alguma mudança que poderia ser feita para melhorar?

8) Cite os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades?

9) Quais são as pretensões do setor de financeiro para a empresa?

10) Cite os diferenciais competitivos.

11) Como que o setor financeiro organiza suas finanças?

12) Existe alguma mudança que poderia ser feita para melhorar?

13) Qual a importância do setor de compras?

14) Quais são as pretensões do setor de compras?

15) Como é feita a análise antes da compra?

16) Existe alguma parceria com fornecedores? Por quê?

17) Existe alguma mudança que poderia ser feita para melhorar?
