

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Pessoas

**NEM TUDO SÃO FLORES: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE PROPRIETÁRIOS DE FLORICULTURAS**

**NOT EVERYTHING ARE FLOWERS: ANALYSIS OF THE PERCEPTION ON STRATEGIC PLANNING OF FLOWER SHOP OWNERS**

Jéssica Alves Da Motta e Aurélia Machado Ribas

**RESUMO**

O principal objetivo deste estudo foi analisar a percepção dos proprietários de floriculturas sobre planejamento estratégico no município de Santana do Livramento - RS. Também foram definidos objetivos específicos: a) verificar o entendimento sobre orientação, diagnóstico e direção; b) analisar a existência de definição de estratégia e viabilidade da mesma; c) verificar a orientação para operacionalização de estratégias. Quanto a sua metodologia a pesquisa tem uma abordagem qualitativa, e é descritiva quanto aos objetivos. O método proposto foi o estudo de casos múltiplos. Para a seleção de unidade amostral utilizou-se dois critérios: ser administrador ou proprietário de floricultura e estar em plena atividade profissional. Proprietários de quatro floriculturas aceitaram responder aos questionamentos. A técnica de coleta de dados escolhida foi a entrevista, acompanhada de um roteiro estruturado, que continha vinte e uma perguntas abertas. O roteiro foi construído a partir do modelo de planejamento estratégico de Almeida (2009), e foi aplicado em junho de 2019. Os dados coletados foram tratados por meio da análise do conteúdo e a categorização seguiu as variáveis do modelo de Almeida (2009). Com base nos resultados percebe-se que os respondentes pouco sabem sobre planejamento estratégico, visto que, quando questionados a respeito forneceram respostas dispersas. Verificou-se que as empresas têm problemas quanto à orientação, diagnóstico e direção. A ausência de estratégias bem definidas e cronogramas de verificação implicam na ineficiência de viabilidade e operacionalização de estratégias.

**Palavras-Chave:** Planejamento estratégico; pequenas empresas; floricultura

**ABSTRACT**

The main objective of this study was to analyze the perception of flower shop owners about strategic planning in the municipality of Santana do Livramento - RS. Specific objectives were also defined: a) to verify the understanding about orientation, diagnosis and direction; b) analyze the existence of strategy definition and its viability; c) verify the orientation for the operationalization of strategies. As for its methodology the research has a qualitative approach, and is descriptive as to the objectives. The proposed method was the multiple case study. For the selection of the sample unit, two criteria were used: being an administrator or owner of a florist and being in full professional activity. Owners of four florists agreed to answer the questions. The data collection technique chosen was the interview, accompanied by a structured script containing twenty-one open-ended questions. The script was built from the strategic planning model of Almeida (2009), and was applied in June 2019. The collected data were treated through content analysis and categorization followed the variables of the model of Almeida (2009). Based on the results, it is clear that the respondents know little about strategic planning, since when asked about it they provided scattered answers. Companies have been found to have problems with orientation, diagnosis and direction. The absence of well-defined strategies and verification schedules implies inefficiency of viability and operationalization of strategies.

**Keywords:** Strategic planning; Small business; flower shop

# NEM TUDO SÃO FLORES: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE PROPRIETÁRIOS DE FLORICULTURAS

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil o mercado de plantas ornamentais tem crescido de forma constante, o que reforça a importância do setor para a economia do país. Em 2016, ano do último panorama realizado pelo Instituto Brasileiro de Floricultura (IBRAFLOR), o faturamento ficou em torno de R\$ 6 bilhões de reais (IBRAFLOR, 2016).

No entanto, há grande concorrência no varejo de plantas ornamentais, baseada em agressivas promoções e competições por preços. Além disso, há forte ameaça com o crescimento do autosserviço oferecido pelos super e hipermercados. E ainda, existem as atividades de vendedores ambulantes informais, cuja atuação se intensifica nas principais datas sazonais de consumo (SEBRAE, 2015).

Assim, a sobrevivência e o desenvolvimento das floriculturas exigem planejamento de negócios, busca por inovação tecnológica na comercialização, especialização nos tipos de produtos e serviços, bem como, estratégias de relacionamento com os *stakeholders*. Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2002) lembram que a definição de estratégias torna-se essencial para que a organização consiga se manter em um mercado competitivo.

Dessa forma justifica-se o presente trabalho com o objetivo principal de analisar a percepção dos proprietários de floriculturas sobre planejamento estratégico no município de Santana do Livramento – RS. Para isso, tem como objetivos específicos: a) verificar o entendimento sobre orientação, diagnóstico e direção; b) analisar a existência de definição de estratégia e viabilidade da mesma; c) verificar a orientação para operacionalização de estratégias.

Como já mencionado na literatura (ANSOFF, 1990; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2002) em mercados competitivos e em ascensão o planejamento estratégico se faz necessário, assim justifica-se a busca dos autores sobre a percepção de indivíduos que estão diretamente inseridos neste ambiente. Espera-se que os resultados obtidos possam contribuir para o desenvolvimento de pesquisas futuras e melhorias na gestão de empresas do setor.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: 1 Introdução, onde se apresenta a problemática, justificativa e objetivos; 2 Revisão de literatura, a qual buscar apresentar as bases sobre as quais os autores desenvolveram a pesquisa; 3 Metodologia, com os principais procedimentos utilizados na realização do estudo; 4 Resultados no qual é possível encontrar os principais achados; 5 Conclusões, com contribuições e limitações de estudo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Planejamento Estratégico

Para Ansoff ; Declerck e Hayes (1981) planejamento estratégico é definido como uma análise racional das oportunidades e ameaças oferecidas pelo meio a fim de alcançar os objetivos da organização. Através do planejamento estratégico a organização é capaz de conhecer seus pontos fortes e usá-los ao seu favor, bem como reconhecer seus pontos fracos e buscar eliminá-los. O planejamento estratégico possui dois aspectos básicos de acordo com Stoner e Freeman (1999): a determinação dos objetivos da organização e a escolha dos meios para obter sucesso nesses objetivos.

Segundo Ansoff (1990) as crescentes mudanças no ambiente externo incentivaram a busca por planejamento estratégico uma vez que os objetivos, isoladamente, passaram a não serem suficientes como regras de decisão. Entretanto, ainda segundo o autor, poucas empresas

utilizam o verdadeiro planejamento estratégico, enquanto a maioria delas continua empregando antiquadas técnicas que se baseiam em extrapolação das situações passadas, sem foco no futuro.

A ausência de planejamento estratégico é um problema ainda maior em pequenas empresas. Segundo Sebrae (2014) elas representam 99% dos negócios formais no Brasil, e mais da metade não realizou o planejamento de itens básicos antes do início das atividades. Hitt e Ireland (2011) afirmam que geralmente os administradores das pequenas empresas mencionam ao seu favor a falta de recursos humanos, custos de implantação e a manutenção de sistemas gerenciais como obstáculos. No entanto, a partir do momento que o pequeno empresário inicia as estratégias e as coloca em prática, os custos, recursos humanos e tudo que envolve o andamento da empresa irão caminhar em equilíbrio.

Pensando nas dificuldades da realização de planejamento estratégico em pequenas empresas Almeida (2009) lançou um manual de planejamento estratégico passível de ser aplicado nestas realidades.

## 2.2 Modelo de Planejamento Estratégico

O modelo de Almeida (2009) (FIGURA 1) foi desenvolvido em 1995, a partir de sua tese de doutorado, realizado através de pesquisa-ação com um grupo de tecelagens americanas. Mais tarde, em 2009, o modelo virou um livro na forma de manual.

Figura 1 – Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Almeida (2009).

A seguir será discutido detalhadamente cada etapa do modelo desenvolvido por Almeida (2009).

### 2.2.1 Orientação

Para que seja possível a criação de estratégia Almeida (2009) afirma que, primeiramente, deve-se discutir qual é a missão e/ou vocação da organização, pois ela orientará as etapas seguintes. O conceito de missão está ligado à razão de ser da organização.

Sua delimitação serve tanto para apontar o campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão das ações. Já o conceito de vocação, no âmbito da pequena empresa, envolve um conjunto de pessoas com vocações comuns, sendo que, em geral, é predominante a vocação da pessoa que lidera. Vocação aqui é engloba o gosto e a facilidade de executar determinada atividade.

### 2.2.1 Diagnóstico

De acordo com Almeida (2009) as análises de aspectos internos e de ambiente, a comparação entre orientação e campo de atuação e o reconhecimento da estratégia vigente formam as quatro atividades que orientam a realização da estratégia. A seguir detalham-se cada uma delas:

- a) Análise de aspectos internos – propõe identificar os fatores de sucesso que a levam uma empresa ao cumprimento de sua missão ou vocação. Esses aspectos são chamados de fatores críticos de sucesso (FCS) cujo desenvolvimento será determinante para que uma empresa se sobressaia em relação a outras. Por tanto, é preciso comparar os FCS da empresa com os dos concorrentes, para verificar aqueles que são superiores, inferiores ou semelhantes. Essa análise permitirá a criação de estratégias que maximizem os pontos fortes e minimizem os pontos fracos.
- b) Análise do ambiente – é geralmente a etapa mais importante do Plano Estratégico, visto que nessa etapa há uma análise de fatores os quais a empresa tem pouco controle, mas que são de suma importância para identificar as oportunidades e ameaças. Para facilitar a coleta de informações Almeida (2009) afirma que se deve focar três etapas de análise: por região, por setor de atividade, por empresa. A análise por região questiona, principalmente, a localização. Já o ambiente por setor deve envolver questões como o poder dos clientes e fornecedores, a facilidade de entrada de produtos substitutos, o nível de interferência do governo, o nível de saturação da concorrência e a facilidade de novos entrantes. A análise por empresa é mais complexa, pois necessita identificar, em cada segmento ambiental, as variáveis que terão influência nas estratégias. As variáveis do **macroambiente clima** estão ligadas a ações de governo, em todas as esferas, que podem refletir na empresa através de restrições, por mudança de leis, ou por projeções de crescimento ou redução da economia do país. As variáveis do **macroambiente solo** estão relacionadas ao estudo da tendência da população e suas características, por exemplo, comportamento de compra. O **macroambiente operacional** corresponde às variáveis que impliquem no funcionamento da empresa, por exemplo, futuras tecnologias. Por fim, o **macroambiente interno** constitui-se de variáveis que procuram conhecer as aspirações e valores das pessoas que compõem a empresa, ou seja, todos os *stakeholders*.
- c) Comparação entre orientação e o campo de atuação – nessa etapa deve-se comparar o que está sendo feito com aquilo que seria a visão. Por isso a importância que autor da definição de missão e/ou vocação. Pois a criação de estratégias depende diretamente dos objetivos pretendidos.
- d) Estabelecimento da estratégia vigente – é preciso conhecer qual a estratégia que a empresa vem seguindo, para que se procure não mudar radicalmente de

direção. Visto que uma descontinuidade poderá implicar prejuízos para a empresa.

Conforme sintetiza Terence (2002) é preciso uma análise interna, que verifique as condições atuais e intenções de posicionamento em longo prazo. Esta análise deve ir ao encontro dos objetivos, e estar em sintonia com a missão e os valores nortearão as ações da empresa.

### **2.2.2 Direção**

A partir das quatro grandes atividades são levantadas diferentes estratégias passíveis de serem aplicadas. A fase de direção serve justamente para sintetizá-las de modo a harmonizá-las e dar um sentido geral, não as tornando apenas um amontoado de estratégias. Para tanto, é preciso estabelecer objetivos. De acordo com Almeida (2009) diferentes autores apresentam diferentes visões quando o assunto é a ordem de definição de objetivos e estratégias. Para ele o objetivo não pode preceder à estratégia, mas ter coerência com ela. Por isso, defende a realização das quatro grandes atividades anteriormente. Além disso, ressalta que os conceitos de estratégia e objetivos estão intimamente ligados, pois enquanto a estratégia fornece o caminho, o objetivo demonstra onde se quer chegar. Corroborando com o exposto Stoner e Freeman (1995) afirmam que a determinação dos objetivos da organização e a escolha dos meios para obter sucesso nesses objetivos são aspectos vitais a serem adotados.

### **2.2.3 Viabilidade**

O processo de elaboração de estratégia nem sempre resulta em algo viável a empresa. A viabilidade pode ser verificada por meio de diversos demonstrativos, envolvendo: demonstração de resultado, balanço, mutações e índices.

A demonstração de resultado deverá ser iniciada por meio das receitas operacionais, seguindo a dedução das despesas operacionais, começando das mais variáveis e indo até as menos variáveis ou até fixas. Inclui-se depreciação, impostos e taxa de juros. O balanço, segundo Almeida (2009) pode identificar de onde os recursos estão sendo originados e onde estão sendo aplicados.

Além disso, o autor faz menção à mutação de balanço Almeida (2009), “considerando que o balanço é uma medida de posição semelhante a uma fotografia da empresa em determinado momento, quando comparamos a posição de um ano com a do seguinte, estaremos criando o movimento, como se faz com duas fotografias sobrepostas”.

Já os índices financeiros podem dividir-se em: liquidez da atividade, endividamento e lucratividade. Dessa movimentação de recursos, pode-se identificar se as estratégias estão coerentes com aquilo que realmente está acontecendo.

### **2.2.4 Operacional**

No estabelecimento das ações há necessidade de haver uma integração para que aquilo que foi planejado em nível estratégico seja refletivo em nível operacional. Além disso, é preciso acompanhamento através de um cronograma, no qual as datas estabelecidas servirão de controle para que as ações sejam efetivamente realizadas. De acordo com Hitt; Ireland e Hoskisson (2007) são necessárias ferramentas para que o processo de planejar e organizar estrategicamente se torne efetivo.

Como já mencionado a importância do reconhecimento do mercado de atuação através da análise de ambiente e de aspectos internos. Assim, faz-se necessário uma breve apresentação do mercado de flores ornamentais.

### 2.3 Mercado de flores

No Brasil o setor de plantas ornamentais tem crescido de forma constantemente. De acordo com os dados do último panorama realizado pelo Instituto Brasileiro de Floricultura (IBRAFLOR), o faturamento anual ficou torno de R\$ 6 bilhões de reais (IBRAFLOR, 2016). O que reforça a expansão e importância do setor para a economia brasileira. Alguns fatores têm impulsionado esse aumento, entre eles a maior disponibilidade de renda da população, a disponibilidade do produto e a facilidade de compra. O principal destino do mercado da produção de flores e plantas ornamentais no Brasil é o mercado interno, que retém 96% da produção, posicionando os brasileiros como os principais consumidores da cadeia (NEVES e PINTO, 2015).

O setor varejista de flores e plantas ornamentais se divide em três categorias, Sebrae (2015):

- a) agentes tradicionais;
- b) autosserviço;
- c) comércio eletrônico.

Na categoria agentes tradicionais, tem-se as floriculturas, lojas de plantas e acessórios, feiras livres e vendedores ambulantes. O autosserviço reúne os super e hipermercados e os *garden centers*. Já o comércio eletrônico inclui as lojas de varejo exclusivamente virtuais. Os produtos oferecidos são plantas ornamentais para paisagismo e jardinagem, flores e folhagens de corte, flores e plantas envasadas (SEBRAE, 2015).

Grande parte das empresas da modalidade tradicional é formada por lojas de micro e pequeno porte, do tipo familiar. Em se tratando de floricultura, especificamente, tradicionalmente sempre se mantiveram focadas na comercialização das flores e plantas ornamentais. No entanto, ao longo dos anos, passaram a inserir a prestação de serviços aos clientes, agregando assim valor aos produtos. Segundo IBRAFLOR (2015) vender somente flores ou plantas se mostra insuficiente, pois os consumidores passaram a exigir no processo de decisão de compra itens até então ignorados, como vasos decorados, buques, arranjos florais entre outros acessórios.

Dentre os entraves estão a concorrência acirrada entre as floriculturas, o autosserviço e, principalmente, vendedores ambulantes informais. Outro problema é o baixo consumo per capita e a concentração em datas sazonais (SEBRAE, 2015). O consumo de plantas ornamentais varia de acordo com a renda, conjuntura econômica, classe social e gênero (JUNQUEIRA e PEETZ, 2008). No ano de 2012, a média de consumo per capita foi de R\$ 23,00, passando para R\$ 25,83 em 2013 e alcançando R\$ 26,68 em 2014 (NEVES e PINTO, 2015).

Segundo Junqueira e Peetz (2008) é preciso investir em diferenciação de produtos, embalagens, processos e apresentação, visualizando a inovação como fator primordial de crescimento, conquista e manutenção de mercado. Além disso, existe uma tendência de cultivar plantas dentro de casas, o que representa uma oportunidade de crescimento a ser explorada (IBRAFLOR, 2016). Essas são recomendações para aumento do consumo per capita que ainda concentra a demanda apenas em datas específicas ao longo do ano. Destaca-se o Dia das Mães com o maior volume, seguido do Dia dos Namorados, Natal, Réveillon e Dia Internacional da Mulher (SEBRAE, 2015).

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, pois está centrada na compreensão de fenômenos que não podem ser quantificados (GIL, 2008). Quanto aos objetivos se classifica como descritiva (GIL, 2008), visto que pretende descrever fenômenos de uma determinada realidade, no caso, a percepção sobre planejamento estratégico de administradores de floriculturas situadas no município de Santana do Livramento – RS. Nesse estudo a unidade amostral foi selecionada de forma não probabilística e teve por base dois critérios: ser administrador ou proprietário de floricultura e estar em plena atividade profissional. Seguindo os critérios mencionados chegou-se ao número de seis floriculturas, destas quatro aceitaram responder aos questionamentos.

A técnica de coleta de dados escolhida foi a entrevista. A entrevista foi acompanhada de um roteiro estruturado, que continha vinte e uma perguntas abertas, que serviu como um guia para a entrevista. Como material auxiliar foi utilizado em cada entrevista um gravador de voz de *smartphone*, com autorização para tal procedimento. O roteiro foi construído a partir do modelo de planejamento estratégico de Almeida (2009). Ressalta-se que este modelo foi escolhido por ter sido desenvolvido especialmente para ser aplicável a pequenas empresas, assim como as empresas em análise neste estudo. Segundo Almeida (2009) já foram realizadas mais de duzentas aplicações desse modelo, entre uso empresarial e acadêmico (pesquisas de mestrado e doutorado).

A coleta de dados ocorreu no mês de junho de 2019. Os entrevistados foram codificados (F<sub>1</sub>, F<sub>2</sub>, ... F<sub>4</sub>) para garantir o sigilo das informações. Os dados coletados foram tratados por meio da análise do conteúdo. A análise de conteúdo prevê três fases, são elas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A pré-análise é a fase de organização do material coletado, na sequência os dados são classificados de acordo com os temas, e por fim, há o tratamento dos resultados (BARDIN, 2011). Segundo o autor para que seja possível a classificação dos dados de acordo com os temas é necessária a definição de categorias. A categorização neste trabalho seguiu as variáveis do modelo de Almeida (2009).

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Orientação

Segundo Almeida (2009) a orientação refere-se à missão e vocação. Nesse sentido, os respondentes foram instigados a falar sobre quais eram seus objetivos no negócio. Os respondentes F<sub>1</sub>, F<sub>2</sub> e F<sub>4</sub> responderam que quando criaram as empresas viam uma necessidade de mercado, afirmam que os produtos e serviços oferecidos na época eram de baixa qualidade. Já o respondente F<sub>3</sub>, que está somente há dois anos no mercado, afirma que no início seu único objetivo era ter um emprego, visto em 2017 formou-se em engenharia florestal.

No que diz respeito à missão F<sub>1</sub> não soube informar. O respondente F<sub>2</sub> lembrou que sua missão é servir as pessoas, levando a alegria e conforto; também mencionou o falecimento de seu filho e a floricultura como uma forma de alegrar-se e alegrar outras pessoas. O F<sub>3</sub> demonstrou um ideal de igualdade em sua fala, ao afirmar que sua missão é “Como empreendedora de bairro, mostrar para as pessoas que elas também têm acesso as coisas. As pessoas não sabiam que as plantas de jardim custam dois reais aqui”. Já o F<sub>4</sub> mencionou que surgiu e continua com o objetivo de levar melhor qualidade de produtos e serviços para o município. Segundo Almeida (2009) delimitação da missão é importante, pois auxilia a verificação das possibilidades de expansão das ações. Neste caso, apenas F<sub>1</sub> não possui tal delimitação.

Todos os respondentes acreditam ter vocação para atuar no negócio. O F3 lembra que sua formação em engenharia florestal ajuda na atuação dentro da floricultura. Ressalta-se que os demais respondentes mencionaram o fato de estarem atuando há certo tempo no mercado e também terem cliente “fiéis”, que sempre voltam ao negócio. O que mostra que a permanência no mercado e a fidelização de clientes são indicadores de desempenho para os respondentes.

## **4.2 Diagnostico**

O diagnostico para Almeida inclui questões referentes a aspectos internos, análise do ambiente, campo de atuação e a estratégia vigente. O entendimento destas questões é essencial para formulação de estratégias e foi tema de questionamento nesta pesquisa.

### **4.2.1 Aspectos internos**

Os respondentes afirmam não realizar uma análise de concorrência, e ressaltam que, não enxergam as outras floriculturas como concorrentes. Isso porque, segundo eles, atuando no mesmo setor, cada empresa se especializou em uma área, por exemplo, paisagismo, eventos, arranjos, frutíferas, etc. A falta de análise de concorrência é um problema que afeta todas as etapas seguintes, visto que, a comparação dos fatores críticos de sucesso (FCS) permitirá a criação de estratégias que maximizem os pontos fortes e minimizem os pontos fracos.

Mesmo não analisando os concorrentes as empresas foram capazes de apontar seus pontos fortes, que segundo F1 e F3 são a qualidade do atendimento e serviço prestado. Os respondentes afirmam que sempre buscam estar atentos ao cliente e fornecer orientações quanto a plantio. O F3 destaca, também, sua formação como fator primordial. O F2 acredita que seu ponto forte são as espécies frutíferas, o atendimento de domingo a domingo, e o fato de ter um estacionamento, visto que, no centro os clientes encontram dificuldades. O F4 aponta a decoração de festas como um ponto forte. Nesse ponto F4 possuem vantagem ao inserir a prestação de serviços no portfólio, pois segundo IBRAFLOR (2015), isto agrega valor ao negócio.

Na contra mão, pontos fracos como a falta de cursos de aperfeiçoamento, espaço para trabalhar e um especialista em administração são apontados por F1. Já F2 fala sobre seu ponto de localização ser distante, mas ao mesmo tempo menciona que conseguiu reverter o fator negativo ao buscar o cliente da região. O F3 também menciona sua localização, para o respondente, ao mesmo tempo em que é um diferencial estar situada no bairro também é um ponto fraco, visto que se estivesse mais próxima ao centro abrangeria um número maior de clientes. Como pontos fracos a F4 menciona o fato do negocio ser administrado em família, a sazonalidade de datas comemorativas do setor e a dificuldade que encontra em introduzir novos produtos.

Os respondentes foram questionados sobre qual seria o seu diferencial, F1 não soube responder, F2 aponta sua forma de fidelizar o cliente. Acredita que, tratando bem, o cliente recomenda os produtos e serviços. O F2 afirma ainda “As vezes vem um cliente e pede desconto. Mas pra mim não dá né, então eu digo: ‘Desconto eu não faço, mas leva essa rosa aqui pra ti’”. Para F3 o atendimento personalizado é uma diferencial, e menciona o fato de estar sempre conectada ao facebook para atender aos clientes. Verifica-se um foco no cliente tanto para F2 quanto para F3. Já F4 afirma que esta sempre buscando introduzir produtos inovadores na floricultura, assim acredita que isto é um diferencial.

### **4.2.2 Análise do Ambiente**



Para Almeida (2009) a análise do ambiente é a parte mais importante do plano estratégico, visto que nessa etapa há uma análise de fatores os quais a empresa tem pouco controle, mas que permitem identificar as oportunidades e ameaças.

Quanto o relacionamento com fornecedores as empresas procuram ter mais de um fornecedor. Assim, todas as empresas têm entre dois e cinco fornecedores, exceto F4, que possui apenas um fornecedor de São Paulo. Lembra que é muito difícil depender de viveiros da região sul, pela questão do frio em algumas estações, o que prejudica as plantas. Quanto aos fornecedores de F1 e F2 estes são de São Paulo, Paraná e Santa Catarina. A única floricultura possui fornecedores do estado do Rio Grande do Sul é a F3. Está alega que com isso consegue reduzir custos.

Quando perguntados sobre qual seria o perfil dos seus clientes F1 informou que são todos os tipos de cliente, desde aquele que planta grandes jardins até aquele que busca temperos para plantar em apartamentos. Os clientes de F2 são o público de terceira idade, aposentados, e às vezes, homens jovens procurando presentes para as namoradas. F3 informa que geralmente são mulheres mais velhas, que tem o cultivo de plantas como *hobby*, homens mais velhos procurando por espécies frutíferas e homens mais jovens buscando presentes. Por fim, F4 salienta que seu cliente está entre a classe média e classe média alta, visto que segundo o respondente, os produtos são considerados supérfluos. Também tem empresas com cliente, visto que seu foco é a decoração de eventos.

O governo pode interferir na empresa através de restrições, por mudança de leis, ou por projeções de crescimento ou redução da economia do país (ALMEIDA, 2009). Assim, os respondentes foram instigados a falar sobre como o governo atua no negócio, F2 e F4 afirmam não ver interferência. Os respondentes F1 e F3 mencionam a questão dos impostos, e F3 acrescenta que o custo de cultivo aumenta com frequência por conta do aumento no preço de energia, água e gasolina, para o transporte dos produtos.

Sobre acompanhar estimativas para o setor as opiniões se dividem. O F1 diz não buscar esse tipo de informação, apenas concentra-se no seu trabalho. Assim como, F3 que declara não acompanhar o setor. Sua preocupação concentra-se em acompanhar o desempenho interno, mês a mês e ano a ano. Por outro lado F2 informou que participa com frequência de feiras em São Paulo, onde busca novidades que possa oferecer ao cliente. F4 também informa estar sempre acompanhando o setor. Segundo a F4 é preciso acompanhar as tendências do mercado, que mudam a cada seis meses, “Se hoje apareceu uma flor na TV, amanhã tu pode encomendar porque tu vai vender”. Para Almeida (2009) é essencial fazer um estudo das variáveis macroambiente solo e macroambiente operacional, que segundo ele determinam tendências tanto dos consumidores como do mercado.

Os respondentes foram indagados sobre como é atuar no setor de flores e como vêm o futuro deste mercado. A informante F1 afirma que nasceu para trabalhar no setor, durante toda a vida trabalhou com plantas e ama o que faz. Lembra que há anos atrás as casas do município não tinham jardins, mas segundo ela, o pensamento está mudando. A informante F1 também faz menção a uma concorrência que considera desleal. Para ela é difícil competir com um supermercado, visto que estes têm adotado um setor de floricultura dentro de suas lojas. E ressalta que “Os supermercados tem que se preocuparem em trazer frutas de qualidade, não flores”. O problema exposto por F1 vai ao encontro com os achados de Sebrae (2015). Corroborando com o informante F1 o respondente F2 também relata que aos poucos a cultura das pessoas quanto adoção de jardins está mudando. Para ele esse é um processo lento, mas que tende a melhorar. O respondente F2 afirma gostar bastante de atuar no setor, principalmente por estar em contato com as pessoas. A informante F3 é realista ao dizer que no início “eu ia para casa e chorava, chorava” porque segundo ela os produtos são precívalis e geram muitas perdas. Assim, buscando uma solução, afirmar ter criado um espaço de cuidado

com plantas danificadas, na sequência as plantas são vendidas a preço de custo para não gerarem prejuízos. Mas ela também é positiva quanto ao futuro do mercado afirma que cada vez mais as pessoas querem cultivar. A F4 afirma que atua no setor há vinte e três anos, nesse tempo conquistou credibilidade e confiança do cliente. Quanto ao futuro F4 acredita que o mercado é muito estável, por isso não acredita que irá progredir ou regredir.

### **4.2.3 Estratégia vigente**

Almeida (2009) afirma que é essencial conhecer a estratégia que a empresa vem seguindo, visto que uma descontinuidade poderá implicar prejuízos para a empresa. Neste estudo percebe-se que todas as floriculturas admitem não ter uma estratégia definida. Mesmo assim, mencionaram ações que consideram serem fatores estratégicos. O F1 afirma participar de feiras onde aproveita para divulgar seus produtos. O F2 informa realizar uma boa promoção de produtos. O F3 acredita que sua estratégia seja o bom atendimento e o preço razoável. O mesmo faz questão de lembrar “Acho que a pessoa pode ter uma flor e não deixar de comer carne, sabe? As pessoas podem ter acesso”. O F4 não soube responder.

### **4.3 Direção**

Quando questionados sobre o que era planejamento estratégico as respostas foram bem diversas. O respondente F1 afirma não realizar nenhum tipo de planejamento, prefere concentrar-se no cuidado com as plantas. O F2 afirma que no futuro pretende fazer parcerias para aumentar sua área de atuação. O F3 informa que seu planejamento é basicamente se programar para a próxima data festiva, visto que é quando há mais procura. Por fim, o planejamento está ligado a busca constante por novos produtos para F4. Visões de planejamento estratégico diferentes da proposta por Ansoff ; Declerck e Hayes (1981) , segundo eles, planejamento estratégico está ligado à análise racional das oportunidades e ameaças a fim de alcançar os objetivos da organização.

Além disso, nenhuma das empresas adota métodos para definir objetivos. A F4 inclusive afirma “No nosso caso esse negócio de prever metas não existe, a gente não se preocupa muito com o que vai acontecer no ano que vem, a gente vai indo porque a gente sabe que está dando certo”. Almeida (2009) ressalta que os conceitos de estratégia e objetivos estão intimamente ligados, pois enquanto a estratégia fornece o caminho, o objetivo demonstra onde se que chegar. Verifica-se, por tanto, que as empresas consultadas não definem nenhum dos dois elementos.

### **4.4 Viabilidade e operacionalização**

Quando questionados sobre quais estratégias mantêm planejadas e se utilizam algum cronograma de atividades. Os respondentes F1 e F4 apenas disseram que não. O F2 afirma que por ser uma empresa pequena é difícil ter ações bem planejadas. Segundo Hitt e Ireland (2011) essa é uma justificativa usada frequentemente por pequenas empresas para não realizarem planejamento. Os autores consideram isto um erro. F2 afirma ainda que, o único elemento presente em cronograma é a quantidade de produtos a serem solicitados aos fornecedores. A F3 afirma que no futuro visa administrar um trailer no centro, a fim de abranger mais clientes. No entanto, é apenas uma vontade sem planejamento ou cronograma específico. Nenhuma das empresas consultadas adota indicadores de desempenho. Assim, quando questionadas sobre como sabe se estão no caminho certo elas informam. F1 sabe que tem pontos a corrigir, sendo o principal, a falta de uma especialista em administração. A F2 mesmo informando não ter estratégia vigente nem indicadores de desempenho afirma ter

planos de abrir uma filial, em outro bairro. Já a F3 diz que embora não utilize indicadores consegue acompanhar o desempenho verificando os números ano após ano. Além disso, afirma que o retorno no cliente é um bom indicador de que o negócio está indo bem. A F4 também afirma que o cliente que sempre volta é um bom indicador de desempenho. F4 lembra que conseguir se manter no mercado por mais de vinte anos é um sinal de que as coisas estão dando certo. Além disso, uma importante questão foi levantada por F4 “Esse negócio de planilhas não dá. A gente lida com pessoas, tu tem que olhar no olho, tu tem que conversar. Porque o que o computador te diz é muito bonito, teoricamente, mas na prática não”.

No Quadro 1 é possível verificar uma síntese dos principais achados dentro da categorização.

Quadro 1 - Categorização e síntese de resultados

<b>ALMEIDA (2009)</b>	<b>ALMEIDA (2009)</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>Orientação</b>	<b>Diretrizes Superiores</b>	As empresas surgiram como forma de suprir um mercado de baixa qualidade. Ou ainda, foram criadas como forma de inserção no mercado de trabalho. Todos respondentes acreditam ter vocação para atuar no mercado. As missões das empresas estão ligadas a questões sociais, por exemplo, bem estar; ou técnicas, como qualidade.
	<b>Missão</b>	
	<b>Visão</b>	
	<b>Valores</b>	
<b>Diagnóstico</b>	<b>Aspectos Internos</b>	Os respondentes não analisam a concorrência, no entanto, foram capazes de apontar pontos fortes e fracos de seus negócios. Bem como, seus diferenciais de mercado. As empresas apresentam uma diversidade de fornecedores, sabem apontar o perfil de seus clientes e demonstram conhecer o setor de atuação. No entanto, as respostas são divergentes quanto sua relação com políticas governamentais e acompanhamento de estimativas para o setor. Nenhuma das empresas soube definir a estratégia vigente.
	<b>Análise Ambiental</b>	
	<b>Campo de Atuação</b>	
	<b>Estratégia Vigente</b>	
<b>Direção</b>	<b>Estratégias</b>	Não adotam métodos para definir objetivos e consequentemente não possuem estratégias de planejamento. Quando instigadas a definir planejamento estratégico forneceram respostas dispersas.
	<b>Objetivos</b>	
<b>Viabilidade</b>	<b>Demonstração de Resultados</b>	As empresas não adotam indicadores de desempenho. O único controle diz respeito ao dia a dia da empresa, como fluxo de caixa. Porém não há uma atenção a viabilidade de estratégias que pudessem ser propostas.
	<b>Balanco</b>	
	<b>Mutações</b>	
	<b>Índices</b>	
<b>Operacional</b>	<b>Ações</b>	As empresas também não definem ações previamente, exceto para controle de estoque. Tão pouco, estabelecem cronogramas.
	<b>Cronograma</b>	

Elaborado pelos autores, 2019.

A seguir serão apresentadas as principais considerações sobre os achados, limitações e recomendações para trabalhos futuros.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi analisar a percepção dos proprietários de floriculturas sobre planejamento estratégico no município de Santana do Livramento – RS. Ao consultar quatro empresas atuantes no setor percebe-se que os respondentes pouco sabem sobre planejamento estratégico, visto que, quando questionados a respeito forneceram respostas dispersas.

Verificou-se que as empresas têm problemas quanto à orientação, diagnóstico e direção. Embora definam suas missões e acreditem em sua vocação, as empresas não sabem definir seus objetivos, o que representa um entrave na consolidação de estratégias. Alias as empresas não sabem definir as estratégias adotadas, e ao que parece, não possuem controle sobre mesmas. Visto que, não utilizam indicadores de desempenho, tão pouco, adotam cronograma de ações. Além disso, embora os respondentes saibam apontar seus pontos fortes e fracos eles não analisam os concorrentes. O que dificulta a comparação que poderia fornecer subsídios para determinar o que realmente é um ponto forte e o que é um ponto fraco para a empresa. Além disso, mesmo que a maioria das empresas saiba apontar sua missão isso pouco ajuda na definição de estratégias, visto que, todas as empresas não as definem.

Por não possuírem estratégias bem definidas nem cronogramas de verificação não existe correlação entre definição de estratégia e viabilidade da mesma. O que é considerado essencial para Almeida (2009). Também não há orientação para operacionalização de estratégias.

Como visto o modelo de Almeida (2009) é útil para verificar o planejamento estratégico de pequenas empresas. Para estudos futuros aconselha-se que a partir do modelo construam-se questionários que possam ser amplamente aplicados como forma de suprir as limitações deste estudo. Visto que, este foi aplicado em uma unidade de análise pequena, dentro de um contexto que pode interferir nos achados. No entanto, essa limitação não reduz a importância das informações coletadas.

## REFERENCIAL

ANSOFF, I. H. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, I. H.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HITT, M. A.; IRELAND, D. H. R. E.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. Cengage Learning, 7 ed. 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

IBRAFLO. Instituto Brasileiro de Floricultura. **Boletim Informativo** - Agosto e setembro de 2016.

JUNQUEIRA, A.; PEETZ, M. **Exportações de flores e plantas ornamentais superam US\$ 35 milhões em 2007: recorde e novos desafios para o Brasil - análise conjuntural da evolução das exportações de flores e plantas ornamentais do Brasil no período de janeiro a dezembro de 2007**. São Paulo, 2008. Disponível em:

[http://www.hortica.com.br/artigos/Balanc\\_Floricultura\\_2007.pdf](http://www.hortica.com.br/artigos/Balanc_Floricultura_2007.pdf)

NEVES, M. F.; PINTO, M. J. A. (org.) **Mapeamento e Quantificação da Cadeia de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil**. São Paulo: OCESP, 2015.

SEBRAE. **Causa Mortis**: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. 2014.

SEBRAE. **Flores e Plantas Ornamentais do Brasil**. Volume 2. Série Estudos Mercadológicos. 2015.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice-hall, 5 ed. 1995.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. 238 f. Tese de Doutorado (Engenharia de Produção). Universidade de São Paulo. São Carlos – SP, 2002.