

## DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE ADEQUAÇÕES ESTRATÉGICAS DE UMA FLORICULTURA DO OESTE PARANAENSE

Emanuel Campigotto Sandri

Graduação em Administração. Mestrando em Administração na Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. E-mail: emanuel.sandri@hotmail.com

Djeimi Angela Leonhardt Neske

Graduação em Administração. Mestranda em Administração na Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. E-mail: djangela2@gmail.com

Nicole Regina Souza Rovaris

Graduação em Ciências Contábeis. Mestrada em Contabilidade na Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. E-mail: nirovaris@gmail.com

Claudio Antônio Rojo

Graduação em Administração. Mestrado e Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Pós-Doutor (2012) pela Universidade de São Paulo - FEA / USP. Atualmente é professor associado da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, atuando na graduação e no Mestrado Profissional em Administração e no Mestrado em Contabilidade. E-mail: rojo\_1970@hotmail.com

### Resumo

Os levantamentos realizados por Drucker (1977) definem o planejamento estratégico como um processo contínuo, sistemático e organizado, capaz de prever o futuro, a fim de minimizar riscos. Dessa maneira, o presente relato-técnico científico objetivou desenvolver a implementação de melhorias e os usos de ferramentas gerenciais de planejamento estratégico procurando atender as necessidades formais e documentais do planejamento estratégico na empresa situada na cidade de Cascavel, Paraná. Pesquisa realizada pelo método de estudo de caso, sendo caráter qualitativo e de natureza descritiva-explicativa. Concluiu-se que a floricultura em estudo atende as solicitações evidenciadas para a elaboração do modelo de planejamento estratégico proposto por Porter (1996), e por meio de diagnóstico, por mais que a empresa não apresente em sua cultura a formalização do estudo proposto, de maneira informal há visão por parte dos gestores sobre a importância da ferramenta. Levando em consideração o levantamento da concorrência e a preocupação de elevar o nível de gestão da empresa considerando as estratégias corporativas frente aos demais *players* é possível observar que a empresa se encontra a frente do nicho de atuação. O estudo mostrou-se relevante, por auxiliar o empresário e gestores da empresa em diversas decisões da empresa.

**Palavras-chave:** Competitividade. Gestão Organizacional. Planejamento Estratégico.

### Abstract

Drucker's (1977) surveys define strategic planning as a continuous, systematic and organized process that can predict the future in order to minimize risks. In this way, the present scientific-technical report aimed to develop the implementation of improvements and the use of strategic planning management tools in order to meet the formal and documentary needs of strategic planning in the company located in the city of Cascavel, Paraná. Research carried out by the method of case study, being qualitative character and descriptive-explanatory nature. It was concluded that the floriculture under study meets the requests made for the elaboration of the strategic planning model proposed by Porter (1996), and by means of diagnosis, even though the company does not present in its culture the formalization of

the proposed study, informal way there is an insight on the part of the managers about the importance of the tool. Taking into account the lifting of competition and the concern to raise the level of management of the company considering the corporate strategies compared to other players, it is possible to observe that the company is ahead of the niche. The study was relevant because it helped the entrepreneur and managers of the company in several decisions of the company.

**Keywords:** Competitiveness. Organizational Management. Strategic Planning.

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico não é algo novo. Desde a Revolução Industrial, que culminou com alterações significativas na economia da sociedade, tornou-se imprescindível à gestão e sistematização da produção nas empresas. De acordo com Andreuzza (2008), após a Revolução Industrial, surgiram vários trabalhos acadêmicos que influenciaram a maneira de gerir as empresas e instituições, que conseqüentemente influenciaram e estimularam o uso do planejamento estratégico. Logo, procurou-se durante o estudo responder a seguinte questão: **“Qual a relevância das ferramentas de planejamento estratégico no processo decisório da empresa em estudo?”**. A presente pesquisa tem como objetivo geral deste trabalho avaliar como as ferramentas delimitadas podem auxiliar no processo decisório da empresa.

A empresa estudada está localizada na cidade de Cascavel, Paraná, e atua no ramo de floricultura e acessórios para jardinagem e paisagismo. Atualmente a empresa não utiliza o planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Desta maneira, a contribuição esperada é que se demonstrem os benefícios desta ferramenta para a organização estudada, para que, futuramente, esta venha a adota-la para o auxílio da tomada de decisão.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O planejamento estratégico é um processo da área administrativa, que facilita a gestão da empresa, ajustando todos os procedimentos e planos da empresa de maneira que esta se torne estratégica e gere lucros maiores para a organização. De acordo com Oliveira (2004) o planejamento estratégico proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de maneira inovadora e diferenciada, facilitando a sustentabilidade no mercado.

Desta maneira, Drucker (1977) define o planejamento estratégico como um processo contínuo, sistemático e organizado, capaz de prever o futuro, a fim de minimizar riscos. Oliveira (2004) coloca que o planejamento estratégico diz respeito tanto à formulação quanto à seleção de cursos de ação a serem seguidos para a correta consecução, levando em conta fatores internos e externos. Também deve considerar que o processo estratégico só é aplicável na empresa quando possui coerência e sustentação decisória. Ou seja, é essencial que a empresa procure seguir fielmente o que o planejamento estratégico traçado propõe.

De acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2011), os elementos básicos do planejamento estratégico derivam das técnicas aplicadas pelo general de divisão prussiano Barão Karl von Clausewitz, que estabeleceu técnicas abstratas do planejamento de contingências de uma batalha com estratégias diferentes das

diferentes táticas. Com base nos estudos dessas técnicas, pesquisadores dos Estados Unidos chegaram à conclusão de que o ambiente empresarial é extremamente parecido com as atividades bélicas, e essas estratégias podem ser adaptadas para a obtenção de macro objetivo de acordo com o macro ambiente econômico, político e social. Isto posto, a primeira fase do planejamento estratégico é a elaboração de diretrizes estratégicas, que possui como objetivos identificar visão, missão e valores da empresa.

### **3 MÉTODO DA PRODUÇÃO TÉCNICA**

Neste relato técnico a metodologia adotada foi a de estudo de caso, a qual Gil (2008) define como o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, onde é possível alcançar o conhecimento amplo e detalhado da atividade, onde em outros delineamentos não seria possível alcançar.

O estudo é de caráter qualitativo, de natureza descritivo-explicativa. Este modelo permite a detalhamento, o registro, a interpretação e a correlação entre os fenômenos (CANDIOTTO; BASTOS; CANDIOTTO, 2009).

A pesquisa foi realizada juntamente aos gestores da empresa estuda, e foi realizada durante os períodos de setembro a dezembro de 2017, com o propósito de auxiliar a implantação de ferramentas gerenciais de planejamento estratégico. Assim, a perspectiva temporal é transversal e longitudinal. Para auxiliar no delineamento do planejamento estratégico foram utilizadas ferramentas como análise de cenário e análise SWOT. A programação formatada com base nessas premissas foi planejada para acontecer, inicialmente, voltada para as ferramentas antes citadas (direcionada, portanto, aos gestores da empresa estudada), seriam trabalhados os conteúdos teóricos que resultariam na elaboração dos modelos.

### **4 ANÁLISES E RESULTADOS**

#### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa Beta Floricultura e Paisagismo, nome fictício, atua nos ramos de comercialização de Cultivo de flores e plantas ornamentais produção de sementes certificadas, exceto de forrageiras para pasto; produção de mudas e outras formas de propagação vegetal, certificadas; cultivo de mudas em viveiros florestais; atividades paisagísticas; comércio varejista de plantas e flores naturais; cultivo de eucalipto; comércio atacadista de sementes, flores, plantas e gramas; atividades de limpeza não especificadas anteriormente; e, comércio varejista de móveis. Atua no mercado há quase três décadas.

Possui um único proprietário, que incorporara o capital social da empresa e faz chamada de capital quando necessário. Comercializam mix de produtos e serviço que vão desde projetos de paisagismo e interiores, a produtos de excelente procedência e qualidade, que contemplam nossos arranjos, mudas frutíferas, plantas ornamentais e ainda surpreendemos com uma estrutura completa para vasos e decorações, além de uma vasta área de grameira. Localizada na cidade de Cascavel, oeste paranaense, onde possuem duas lojas. Possui como missão comercializar produtos e desenvolver serviços que atendam às expectativas e

desejos de seus clientes. O perfil de gestão da empresa é considerado tradicional, e são utilizadas planilhas de acordo com as necessidades, ou seja, o sistema utilizado serve apenas para emissão de nota fiscal e apuração de impostos.

A sazonalidade dos produtos depende do clima, por isso em algumas épocas do ano, como nos meses em que a geada pode danificar as plantações, torna-se difícil atender à demanda dos consumidores por conta do baixo fornecimento de mercadorias.

#### 4.2 ANÁLISE DE CENÁRIO

No setor que a empresa atua as principais tendências estruturais do mercado que afetam o negócio estudado são: produção/fornecimento, consumo e vendas e distribuição.

As incertezas do setor repousam, principalmente, na frente produtiva agrícola. O setor apresenta grande dificuldade de obtenção de mão-de-obra, tendo que recorrer à mecanização em uma atividade que ainda apresenta pouca possibilidade de mecanização na maioria dos produtos.

Segundo Felisbino (2013), a cada ano a mão-de-obra está mais cara e escassa e para obter lucratividade e, citando o caso da produção de cebolas, para se manter na atividade os grandes e médios produtores teriam que mecanizar a produção em todas as etapas da produção. Soares e Borgato (2013) também acreditam que há uma redução na oferta de mão-de-obra para o setor, especialmente nos polos produtores próximos a grandes centros de consumo.

Grande parte dos custos de produção dos produtores rurais desses itens é composta pela mão-de-obra, que está se tornando cada vez mais cara e escassa, e se refletirá no preço intermediário e final do produto, desestimulando consumidores de rendas mais baixas.

Como macrotendências (tecnologia, meio ambiente, comportamento sociocultural, política, economia, religião, finanças etc.) que podem afetar o negócio estudado, o gestor elencou que o meio ambiente é um fator importante, pois dele as empresas dependem na geração dos produtos que são comercializadas na empresa. O comportamento sociocultural também é importante fator, pois as pessoas estão criando o hábito de adquirirem produtos sustentáveis, bem como produtos orgânicos e livres de agrotóxicos.

Finanças também é fator importante, pois como os produtos possuem uma maior qualidade, o preço também se eleva um pouco. Logo, a empresa não consegue atender àquelas fatias que possuem menos poder de compra. Política também é uma variável que influencia diretamente nos preços dos produtos comercializados na empresa. Atualmente existem muitos incentivos, por exemplo, isenção de ICMS em produtos que são comercializados sem ser industrializados (*in natura*), o que barateia o custo de alguns deles.

Tecnologia é um fator que pode influenciar o setor de comércio atacadista de plantas ornamentais, pois no setor produtivo o maquinário com tecnologia de ponta ajuda a agilizar o manejo desses produtos e colheita, o que pode ocasionar um barateamento no repasse das mercadorias. Também é de suma importância a tecnologia no que tange ao armazenamento e transporte dos produtos. Produtos armazenados corretamente em câmaras frias com tecnologia superior tendem a durar mais, e, com isso, podem ser registradas menos perdas.

Quanto ao futuro, como já relatado pelo gestor anteriormente, uma das macrotendências que podem afetar o negócio é o alto consumo de produtos e serviços ornamentais. O gestor não vê esse mercado com muitas mudanças. Como implicações das tendências estruturais do mercado e macrotendências sobre os concorrentes o gestor elencou que eles podem não saber ou não ter capital para investir em tecnologias de armazenamento e transporte, o que pode fazer com que tenham perdas de mercadorias e tenham que encarecer seus produtos para cobrir perdas. Também, a escolha inadequada de fornecedores é um fator condicionante ao sucesso ou não do negócio. Boas parcerias com produtos de qualidade garantem a fidelidade do consumidor neste ramo.

Como a maioria dos concorrentes procura comprar e comercializar produtos de menor valor, porém de pior qualidade, eles podem ter um nível maior de perdas com mercadorias que estragam no transporte e armazenamento. Também, em grande parte dos casos, os consumidores procuram o quesito qualidade, mais do que menor preço, o que, em longo prazo, com a cultura de consumo de produtos naturais e serviços na área pode afetar negativamente o negócio.

Como implicações das tendências estruturais do mercado e macrotendências sobre os clientes e fornecedores, o gestor acredita que haverá um aumento no número de clientes que procuram mercadoria com maior qualidade, e eles saberão que, para isso, ela custará um pouco mais. Porém o consumidor criará a consciência de que o custo benefício é válido.

Sobre os fornecedores acredita-se que não haverá uma implicação tão significativa de alguma macrotendência, apenas na área tecnológica, em que, para produzir mais, com qualidade e em um menor espaço de tempo, terão que se adequar às novas tecnologias de maquinários e insumos agrícolas.

Também, como estratégia, o gestor mensurou que é interessante colocar o foco nos colaboradores que comercializam os produtos por meio de visitas. Neste ponto, os clientes em potencial se sentirão valorizados e terão o conforto de não saírem de seu local, ou seja, não perdem tempo, para comprarem do estabelecimento estudado.

Desta maneira, foram propostos três cenários para análise: provável (a empresa mantém os resultados já existentes constantes com as estratégias adotadas), improvável (queda de 10 a 15% nas vendas por conta da entrada de um novo concorrente, condições climáticas adversas) e melhor (aumento de 5 a 10% nas vendas, em um prazo de três anos, em razão do crescimento populacional). Com isso, conclui-se que, em um cenário provável, se a empresa continuar a utilizar as mesmas estratégias, a manutenção das vendas e do lucro se manterá constante. Já no cenário improvável, seria estratégico a empresa reduzir a margem de lucro neste momento em alguns produtos, e buscar novos fornecedores. Em um cenário otimista, a empresa poderá abrir novas filiais em cidades estratégicas, já que disporá de maior capital por conta dos resultados acima do esperado.

#### 4.3 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO (MODELO ELABORADO POR PORTER)

Com base no modelo elaborado por Porter (1996), foi aplicado um questionário em que a empresa caracteriza as principais atividades, os produtos adquiridos para revenda, características dos consumidores da empresa, bem como estruturação da cadeia produtiva em que a empresa está inserida, em que esta tem

sua base nos produtores rurais e agricultores. A empresa está após os agricultores, fazendo o papel de compra destes e revenda para mercados, mercearias e afins.

Após isso, foram caracterizadas as cinco forças competitivas: concorrentes/rivais existentes, consumidores, fornecedores, produtos substitutos e potenciais entrantes ligados ao negócio/setor. Como principais concorrentes estão outras empresas que trabalham no segmento, comercializando produtos e serviços do mesmo ramo. Os fornecedores caracterizados são os produtores rurais e agricultores. Os consumidores são pessoas físicas e jurídicas que residem na cidade de Cascavel e região. Como produtos substitutos são algumas plantas ornamentais que ainda não fazem parte do catálogo da empresa. Os potenciais entrantes são agricultores, pequenos produtores rurais e prestadores de serviços autônomos que já possuem conhecimento no ramo e podem prestar serviços e oferecer os produtos com interesse de suprimir a figura do intermediário atacadista e adquirir os produtos diretos do produtor, reduzindo os custos, bem como outras pessoas que tenham conhecimento sobre a área.

Entre as forças competitivas relatadas acima, as que influenciam mais diretamente os resultados da empresa não os concorrentes, pois como oferecem produtos e serviços superiores, a princípio detêm o cliente. Porém, como a qualidade dos produtos é menor, o cliente acaba procurando os produtos da empresa, que possuem o preço um pouco mais elevado que os da concorrência, mas são líderes em qualidade. Os grandes mercados, como são clientes que compram em grandes quantidades, podem afetar diretamente nos resultados da empresa, caso parem de comprar as mercadorias.

A estratégia adotada pela empresa para fazer frente às forças competitivas é a exclusividade com o fornecedor. No caso, ela fecha parcerias com produtores e agricultores. Para manter a qualidade do produto no transporte, a empresa possui veículos próprios para retirar os produtos de sua produção, além de parceiros que entregam os produtos quando sua frota não é o suficiente.

Quando o produto chega na sede, em Cascavel, existe ainda mais uma separação por colaboradores qualificados, que acondicionam o produto de uma maneira atrativa para os clientes e colocam em embalagens adequadas para serem comercializadas no mercado. Ainda, quando os produtos já estão sendo comercializados nos mercados, existem colaboradores que cuidam da reposição dos produtos, junto aos clientes.

A pontualidade na entrega é um fator que a empresa também utiliza como estratégia. Os clientes precisam da mercadoria no menor tempo possível. Por isso, a empresa investiu em frota de veículo própria, caminhões com baú, e ainda entrega terceirizada no caso de problemas com veículos, com cadastro prévio desses motoristas que possam fretar as mercadorias. Com relação aos custos, como a empresa detém o fornecimento de diversos produtos que ela mesma produz, já citado anteriormente, e com isso consegue reduzir o custo do produto. Também, tendo veículos próprios, consegue reduzir perdas no transporte, custo e tempo.

Ainda, com relação ao centro de compras, a mercadoria pode ser comprada, devidamente armazenada e entregue diretamente ao cliente, reduzindo custos com frete. Com relação aos efeitos das cinco forças competitivas frente aos concorrentes, eles buscam reduzir os preços de seus produtos, na tentativa de enfrentamento das estratégias da empresa. A maioria dos concorrentes são empresas de pequeno porte e não têm condições financeiras, ou meios de transportes adequados aos produtos.

#### 4.5 ANÁLISE SWOT

Na análise SWOT, foram elencados, também por meio de entrevista, os pontos fortes e fracos, internos e externos da empresa. Como pontos positivos, a empresa relata o bom atendimento, qualidade nos produtos, instalações em local privilegiada e ótima logística. Como vantagens, a empresa apresenta a exclusividade em fornecedores, veículos próprios, centro de compras e distribuição em local estratégico.

A organização possui uma estratégia clara, em que compra de produtos com qualidade superior, exclusividade na aquisição da produção dos fornecedores, possui frota de veículos para transporte adequado do produto, adquiriu um centro de compras e de distribuição em um local próximo aos fornecedores, e ainda conta com colaboradores qualificados. Ainda, a empresa proporciona um ambiente agradável ao colaborador, oferecendo plano de cargos e salários, bonificação, comissões sobre vendas, plano de saúde.

Como fraquezas, foram elencadas muitas perdas com mercadorias, por conta da instabilidade do mercado. (Exemplo: o plantio de grama que depende diretamente do clima para sua produção, retirada, entrega e instalação). Uma forma de evitar essas fraquezas é encontrar alternativas para reduzir a margem de perdas, como uma promoção, encontrar clientes que possam talvez industrializar o produto. Também poderá ser importante fazer um estudo melhor da previsão de clima, para tentar medir o consumo do produto, devido à sazonalidade.

Como oportunidades, foi identificado que o clima, ao passo de que pode ser o vilão, ainda pode propiciar que as plantas sejam bem vendidas nas estações, quando as compras são feitas de modo que o clima é um fator positivo. Também existe uma oportunidade quando outros fornecedores não possuem o produto por conta da sazonalidade. Com isso a empresa pode sair na frente nas vendas; também, o fato dos produtos dos concorrentes possuírem menor qualidade.

Ainda, a empresa enfrenta como condições desfavoráveis (ameaças) as condições climáticas desfavoráveis (seca, excesso de chuva, granizo e geada) para desenvolvimento das plantas; pequenos concorrentes; baixo preço dos concorrentes. Com relação aos concorrentes, a empresa possui em relação aos produtos como vasos, enfeite e decorações diversos *players* menores, como varejos que atendem outros segmentos (lojas de utilidades) e outras floriculturas, para os serviços, prestadores autônomos com baixa representatividade e que acabam atendendo projetos menores. A tecnologia só vem a ajudar o crescimento do ramo de plantas ornamentais e serviços de jardinagem, e a empresa trabalha com produtos de primeira qualidade. Já os fatores políticos governamentais podem influenciar de maneira positiva e negativa ao negócio. Por um lado, são concedidos benefícios fiscais a empresas que comercializam produtos de origem agrícola no que tange a impostos com ICMS, por outro as mudanças trabalhistas podem pesar na contratação de profissionais para a execução do serviço.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi atendido, pois foi possível acompanhar o processo de avanços na procura de ferramentas gerenciais e o pensamento na melhoria

continua da gestão e análises mercadológicas para o setor de atuação e servindo como base motivacional para a elaboração do processo estratégico fundamentado.

O estudo mostrou-se importante, pois foi possível auxiliar o empresário e gestores da empresa em diversas dificuldades e dúvidas que surgiram sobre a importância da ferramenta para o desempenho da companhia e análises que dela possam se beneficiar. Dessa maneira, influenciou positivamente a visão competitiva da floricultura, pelo diferencial de anteciparem novos modelos de gestão, além de adiantar com maior tempo as adequações estratégicas de mercado, quando comparados aos seus concorrentes. Servindo como base para que este trabalho possa ser replicado com mais empresas com o intuito do desenvolvimento da visão gerencial voltada a estratégia e o desenvolvimento das mesmas como corporações.

As limitações da pesquisa se aplicam ao próprio método aplicado, o estudo de caso apresenta a realidade de apenas a empresa pesquisada (dificuldade de generalização) e o tempo destinado à pesquisa. Além disso, o uso das ferramentas de planejamento estratégico aplicadas se limita as escolhidas durante o desenvolvimento do relato técnico. Assim para as recomendações de estudos futuros, sugerem-se estudos mais aprofundados a grupos de empresas do mesmo segmento, estudo de campo ou outros nichos de mercado.

Com isso, concluem-se que a empresa sabe bem quais são seus pontos fracos internos e externos, bem como os pontos fortes e oportunidades que poderão ser aproveitadas. O gestor sabe quais estratégias tem utilizado e pode utilizar para que a empresa tenha sucesso, porém somente não tem delineado no papel o planejamento estratégico. Ou seja, ele existe, mas não está pormenorizado em um documento.

## REFERÊNCIAS

ANDREUZZA, Mário Giussepp Santezzi Bertotelli. **Apostila de planejamento estratégico**. Instituto SAGRES de Políticas e Gestão de Estratégias Aplicadas. 2008.

CANDIOTTO, Cesar; BASTOS, Cleverson Leite; CANDIOTTO, Kleber B. B. **Fundamentos da pesquisa científica: teoria e prática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.

FELISBINO, Heriton. Entrevista à revista Hortifruti Brasil. CEPEA-ESALQ/USP, **Revista Hortifruti Brasil**, Piracicaba, n. 124, p. 24, 2013.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ Jr., José Hernandez e SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011



PORTER, Michael E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, november-december, 1996.

SOARES, Aline Fernanda; BORGATO, Alexandre Ednaldo. Agricultura Familiar: Melhorar a competitividade dos pequenos produtores é a forma mais sustentável de mantê-los no campo. CEPEA-ESALQ/USP. In: **Revista Hortifruti Brasil**, Piracicaba, n. 110, p. 8-23, 2013.