

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

VALQUÍRIA VICTÓRIA BURMANN SCHILLING

**ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALIADO À GESTÃO DA
INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE:
FLORICULTURA SANTA FÉ**

Porto Alegre

2016

VALQUÍRIA VICTÓRIA BURMANN SCHILLING

**ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALIADO À GESTÃO DA
INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE:
FLORICULTURA SANTA FÉ**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre

2016

VALQUÍRIA VICTÓRIA BURMANN SCHILLING

**ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALIADO À GESTÃO DA
INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE:
FLORICULTURA SANTA FÉ**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes (Orientador)

Prof^ª. Dr. Mariana Baldi (Banca examinadora)

Porto Alegre, 15 de dezembro de 2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Floricultura Santa Fé, em especial à administradora da empresa, Fernanda Ribeiro dos Santos, por ter possibilitado e facilitado a construção deste trabalho. Em segundo lugar fica meu agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Dias Lopes, que aceitou prontamente me orientar durante dois longos semestres, poderia dizer até três, já que com boa vontade não se opôs a me dar apoio antes mesmo de iniciar o TCC de fato, mas sim durante a cadeira de Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso. Por fim, agradeço à minha mãe, Helenara, que sempre incentivou, apoiou e investiu em meus estudos, e ao meu namorado, Alexandre, que sempre esteve ao meu lado nos momentos em que mais precisei.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a situação administrativa e gerencial da Floricultura Santa Fé, empresa familiar de pequeno porte localizada em Porto Alegre/RS, durante o ano de 2016, a fim de elaborar um planejamento estratégico e aliá-lo ao gerenciamento de inovações para que a empresa possa se guiar nos mesmos para tomar suas decisões. A elaboração do planejamento se deu a partir da coleta de dados e informações da floricultura, que foram obtidos através de pesquisa de percepção com os clientes, e principalmente por coleta diretamente na empresa, através de reuniões com a gerência bem como dados retirados do sistema gerencial da Santa Fé. O método utilizado para elaborar o planejamento de fato foi a metodologia de quatro fases de Oliveira (2013), embora a última fase, fase de controle e avaliação, não seja contemplada neste trabalho, visto que neste primeiro momento o planejamento foi apenas elaborado e será implementado posteriormente.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Inovação. Metodologia de quatro fases de Oliveira (2013).

ABSTRACT

This purpose of this work is to analyze the administrative and management situation of Floricultura Santa Fé, a small family business (flower shop) located in Porto Alegre, Rio Grande do Sul, in 2016, aiming at elaborating a strategic planning and combining it with the management of various innovations so that the company can rely on them whenever making decisions. This planning was elaborated using the flower shop's data and information, which were gathered by perception surveys answered by customers, as well as directly from the company, mainly through daily meetings with the managers and data collected from the company's management system. The method used to effectively elaborate this planning was Oliveira's Four-Stage Methodology (2013); the last stage (control and assessment), however, is not covered by this work, mainly because the planning is, at first, only theoretical, with implementation only taking place in the future.

Keywords: Strategic Planning. Innovation. Oliveira's Four-Stage Methodology (2013).

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 Estrutura hierárquica dos planejamentos administrativos	8
Figura 02 Processo de planejamento estratégico	14
Figura 03 Processo do desenvolvimento de novos produtos	17
Figura 04 O funil de desenvolvimento de Clark e Wheelwright	18
Figura 05 A cadeia de valor de inovação de Hansen e Birkinshaw	18
Figura 06 Modelo de inovação avançada e de alto desempenho de Jonash e Sommerlatte	19

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 Percepção clientes x sócios sobre a frequência de ocorrência de promoções na Santa Fé.....	25
Gráfico 02 Percepção clientes x sócios sobre a qualidade dos serviços de jardinagem/paisagismo prestados pela Santa Fé.....	25
Gráfico 03 Percepção clientes x sócios sobre o layout dos produtos na loja.....	26
Gráfico 04 Percepção clientes x sócios sobre a qualidade da estrutura física da Santa Fé.....	26
Gráfico 05 Percepção clientes x sócios sobre a qualidade dos serviços de entrega da Santa Fé.....	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 As quatro zonas na matriz SWOT.....	6
Quadro 02 Análise SWOT da Floricultura Santa Fé.....	29
Quadro 03 Análise dos pontos fortes e fracos das principais concorrentes.....	30
Quadro 04 Análise dos principais concorrentes.....	30
Quadro 05 Objetivos gerais definidos para a Santa Fé e seus setores responsáveis.....	35
Quadro 06 Fatores críticos de sucesso associados aos objetivos gerais e setores responsáveis.....	36
Quadro 07 Objetivos e indicadores para cada setor.....	38
Quadro 08 Estratégias estabelecidas para que os objetivos gerais sejam alcançados.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 Participação percentual relativa das macrorregiões geográficas no mercado dos diferentes segmentos do mercado de flores e plantas ornamentais, em 2013.....	32
Tabela 02 Comparativo de crescimento dos setores entre 2008 e 2013.....	32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE	1
1.1.1	Organização estudada.....	1
1.1.2	Cenário das empresas familiares no Brasil.....	2
1.1.3	Cenário do ramo de floriculturas no Brasil.....	3
1.2	JUSTIFICATIVA	4
1.3	OBJETIVO GERAL	5
1.3.1	Objetivos Específicos.....	5
2	REVISÃO TEÓRICA.....	6
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	6
2.2	GESTÃO DA INOVAÇÃO.....	14
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
3.1	METODOLOGIA DE QUATRO FASES DE OLIVEIRA.....	20
3.1.1	Pesquisa Quanti-Qualitativa	20
4	ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	24
4.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE PERCEPÇÃO.....	24
4.2	PRIMEIRA FASE: ANÁLISE DE “COMO ESTÁ” A ORGANIZAÇÃO	28
4.2.1	Identificação da Visão.....	28
4.2.2	Identificação dos Valores.....	28
4.2.3	Análise Externa e Interna.....	29
4.2.4	Análise dos Concorrentes	29
4.3	SEGUNDA FASE: ANÁLISE DA “RAZÃO DE SER” DA EMPRESA	31
4.3.1	Estabelecimento da missão da empresa	31
4.3.2	Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais	31
4.3.3	Estruturação e debate de cenários.....	32
4.3.4	Estabelecimento da postura estratégica	33
4.3.5	Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas	34
4.4	TERCEIRA FASE: ANÁLISE DE “ONDE SE QUER CHEGAR” E “COMO CHEGAR NA SITUAÇÃO QUE SE DESEJA”	35

4.4.1	Estabelecimento de objetivos, desafios e metas.	35
4.4.2	Estabelecimento de estratégias e políticas.....	39
4.4.3	Estabelecimento de projetos e planos de ações.....	41
5	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
	REFERÊNCIAS	45
	APENDICE A – Pesquisa de Percepção.....	48
	APÊNDICE B – Resultados da pesquisa de percepção.....	53
	APÊNDICE C – MAPA ESTRATÉGICO.....	65

1 INTRODUÇÃO

1.1 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

Na busca por mais autonomia e liberdade profissional e a fim de tornarem-se empregadores e não mais empregados, muitas pessoas lutam para conseguir abrir seu próprio negócio. E não é incomum vermos que muitas vezes o indivíduo acaba trazendo seus familiares para trabalhar junto dele, ou até mesmo, acaba por criar a empresa em sociedade com sua família, inserindo-se assim em um cenário de empresa familiar.

1.1.1 Organização estudada

A empresa objeto deste estudo é justamente uma pequena empresa familiar que atua no ramo de floriculturas na cidade de Porto Alegre/RS, a Floricultura Santa Fé. A floricultura está no mercado há mais de 30 anos, seu surgimento se deu a partir dos serviços de jardinagem prestados pelo fundador da empresa e patriarca da família Santos. Atualmente a Santa Fé presta serviços de manutenção de jardim, elaboração e execução de projetos paisagísticos e venda no atacado e varejo de plantas ornamentais, mudas de flores e temperos em geral, vasos, seixos e móveis para jardim. A Santa Fé conta com cerca de 20 funcionários, entre eles: jardineiros, vendedores, administradores, paisagistas, estagiários e auxiliares administrativos. Como uma boa empresa familiar, a família toda trabalha na empresa, sendo o patriarca e seus três filhos os sócios proprietários da empresa. O fundador e patriarca, com a ajuda dos dois filhos homens, supervisiona a execução dos projetos paisagísticos e os serviços de manutenção de jardins, enquanto a mãe, gerente da empresa, e a filha caçula da família (a administradora da floricultura) cuidam de toda a parte administrativa da empresa, desde o contato com os fornecedores até todos os processos de gestão de pessoas e parte financeira.

1.1.2 Cenário das empresas familiares no Brasil

Segundo pesquisa da Price Waterhouse Coopers (PwC), em 2014 as empresas familiares brasileiras cresceram mais do que a média global do ano de 2013, 79% só no Brasil, em comparação com 65% no mundo, e futuramente continuariam crescendo. Em 2012 uma pesquisa do SEBRAE apontou que as empresas familiares representavam 90% do total de empresas no Brasil, esse é um percentual muito significativo, já que metade das empresas que abrem fecham as portas em apenas três anos devido a diversas razões como: a situação econômica na qual se encontram; concorrentes já consolidados no mercado; e clientes muito exigentes. Mas, entre as principais, está a falta de planejamento. Tendo isso em vista, para que consigam obter sucesso as empresas familiares devem investir na profissionalização de seu negócio e da própria família, além de trabalhar na implementação de um planejamento estratégico bem delineado para auxiliar na administração adequada do negócio, e também, buscar sempre por inovação para se diferenciar de seus concorrentes.

O planejamento estratégico é uma ferramenta muito eficiente para a tomada de decisão do gestor da empresa. Ela consiste no processo de formulação dos objetivos da organização para que posteriores programas de ação sejam elaborados a fim de atingir esses objetivos, através da definição de prazos e de responsabilidades delegadas. Decourt, Neves e Baldner (2012, p.01), explicam que o planejamento estratégico é "a base ou camada de sustentação de um negócio ou empresa". Ou seja, não importa qual for o porte da empresa, de micro a grande empresa, para que o negócio flua sólida e organizadamente é imprescindível que haja um planejamento estratégico, pois este ajudará a guiar a empresa para o sucesso.

Apesar de o planejamento constituir-se em uma ferramenta para dar direção e maior racionalidade ao processo de tomada de decisão, a sobrevivência de uma empresa está também atrelada à sua capacidade de inovar. Ou seja, o planejamento estratégico em si, por mais eficiente que seja, e mesmo que seja seguido à risca, não é o suficiente para garantir à empresa uma boa colocação, assim como sua permanência, no mercado de hoje em dia, que muda constante e rapidamente. É preciso atender às necessidades do mercado de uma forma que os concorrentes ainda não estão fazendo. Portanto, se a inovação é uma combinação de conhecimento,

criatividade e informação, faz-se necessário pensar a gestão da inovação no âmbito do planejamento estratégico.

A gestão da inovação em pequenas empresas muitas vezes é o que faz ela se destacar das demais empresas de mesmo ramo, ajudando-a a crescer e a atingir um lugar de destaque no mercado, até mesmo como referência para suas concorrentes. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a maioria das pequenas empresas não são exatamente inovadoras, mas sim obrigatoriamente adaptáveis às novas tecnologias e suas mudanças. Os autores apresentam algumas vantagens e dificuldades da gestão de inovação em pequenas empresas quando comparada à mesma em grandes empresas. Um ponto vantajoso a destacar aqui é sobre a facilidade de comunicação entre os membros de uma pequena empresa e a velocidade na tomada de decisão, pois como o número de envolvidos é relativamente menor do que em uma grande empresa, que muitas vezes possui conselhos e acionistas, as divergências na tomada de decisão tendem a ser bem menores, e talvez menores ainda em casos mais específicos de pequenas empresas familiares, pois nesse caso a tomada de decisão diz respeito ao patrimônio da família. Já um ponto negativo destacado pelos autores é que as pequenas empresas podem depender bastante de seus fornecedores de máquinas e materiais, sendo este um dos impasses na hora de inovar.

1.1.3 Cenário do ramo de floriculturas no Brasil

Segundo o SEBRAE, no Brasil o ramo da floricultura tornou-se uma atividade econômica de maior escala a partir de meados dos anos 60 e foi crescendo visando principalmente os picos de maior demanda provocados pelo Dia das Mães, Dia dos Namorados, Finados e Natal. Dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Floricultura (Ibraflor) mostram que desde 2006, o segmento de flores tem registrado altas de 8% a 12% em volume de vendas e de 15% a 17% em valor. Em 2011, o setor faturou R\$ 4,3 bilhões. No ano de 2012 o faturamento foi de R\$ 4,8 bilhões. A distribuição varejista de flores e plantas ornamentais no Brasil conta com cerca de 18 mil pontos de venda, sendo que 40% de todo o consumo nacional se detêm ao estado de São Paulo, mas atualmente a floricultura brasileira tem evidenciado fortes tendências de

descentralização produtiva e comercial por várias regiões de todo o país, dentre as principais regiões está o Rio Grande do Sul.

No ramo das floriculturas, os supermercados que vendem flores têm sido grandes concorrentes, pois estão vendendo flores a preços acessíveis, o que provoca uma alteração substancial no mercado de floriculturas. Tendo isso em vista, é necessário que as floriculturas ofereçam ao cliente algo mais, além de flores ou arranjos tradicionais, e que façam isso sem perder a essência principal do negócio. Para isso, as floriculturas estão desenvolvendo ou buscando fornecedores capazes de oferecer produtos com design sofisticados, mais modernos e diferenciados, inclusive podendo oferecer serviços como cursos (SEBRAE).

1.2 JUSTIFICATIVA

Estou na empresa há um ano e já pude observar alguns problemas que a mesma possui como a falta de controle de estoques, falhas na comunicação entre o pessoal (tanto entre os sócios como entre os sócios e os funcionários), um controle financeiro muito informal, entre outros pequenos detalhes. Além disso, os sócios demonstram grande preocupação sobre seu posicionamento no mercado, estão sempre buscando maneiras de inovar para que a empresa se destaque dos concorrentes. Tendo isto em vista, propus para minha superior, a administradora da floricultura, que elaborássemos um planejamento estratégico, a fim de definirmos ações e as alinharmos com seus respectivos responsáveis, além de delimitar mais formalmente as funções de cada sócio dentro da empresa. Portanto, este trabalho se propõe a realizar a elaboração do planejamento estratégico da Floricultura Santa Fé, aliando este planejamento com práticas de gestão da inovação.

Pretendo implantar o planejamento elaborado neste trabalho na floricultura posteriormente à sua conclusão, a fim de ajudá-la a melhorar sua gerência e alavancar seus negócios. Apesar de o estudo ser voltado especificamente para a Floricultura Santa Fé, ele também servirá de base para outras empresas do ramo que desejarem implementar um planejamento estratégico em seus negócios.

1.3 OBJETIVO GERAL

Elaborar e consolidar o planejamento estratégico da Floricultura Santa Fé concomitantemente a um plano de gestão da inovação para a mesma.

1.3.1 Objetivos Específicos

- Revisar a missão, visão e valores da empresa;
- Verificar como a empresa está estruturada (departamentos/setores);
- Verificar como as funções de cada departamento são definidas e controladas;
- Verificar quais são os principais concorrentes e quais ameaças eles representam;
- Verificar as oportunidades e ameaças do mercado;
- Investigar os pontos críticos e os pontos fortes na gestão da empresa;
- Traçar um esboço das metas e objetivos da empresa;
- Analisar quais áreas da empresa representam potencial para inovação;
- Buscar no mercado ideias para inovação em floriculturas.

2 REVISÃO TEÓRICA

Com a intenção de proporcionar um maior entendimento sobre o que foi discutido neste trabalho até o momento, serão apresentados neste capítulo alguns estudos sobre os temas que norteiam o mesmo, além da explanação dos conceitos sobre Planejamento Estratégico e Gestão da Inovação.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os primeiros conceitos tradicionais de planejamento estratégico surgiram após a Segunda Guerra Mundial, na década de 1950, por influência justamente dos planejamentos estratégicos utilizados nas táticas dos militares. Por volta de 1956, 8% das grandes empresas americanas já utilizavam o planejamento estratégico, e em 1966 já eram 85%, sendo que nesta época o planejamento era definido para prazos de 5 a 10 anos, já que o mercado se encontrava mais estável. Foi também nesta época que surgiu o "modelo de Harvard", a análise SWOT, uma ferramenta para auxiliar no diagnóstico de elaboração da estratégia. Essa ferramenta baseia-se na análise interna dos pontos forte e fracos da empresa, e na análise do ambiente externo, avaliando as oportunidades e ameaças (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Quadro 01 – As quatro zonas na matriz SWOT.

	ANÁLISE EXTERNA	
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ANÁLISE INTERNA	Política de ação ofensiva ou	Política de ação defensiva ou
PONTOS FORTES	Aproveitamento: Área de domínio da empresa	Enfrentamento: Área de risco enfrentável
PONTOS FRACOS	Melhoria: Área de aproveitamento potencial	Desativação: Área de risco acentuado

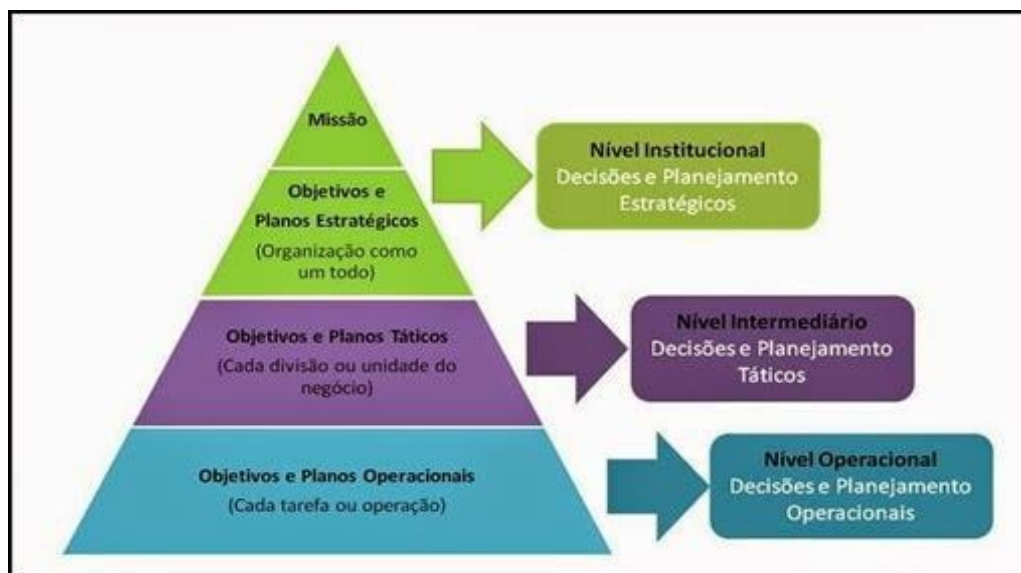
Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003, p.188).

Mas, foi nos anos de 1970, a partir do exemplo da General Eletric (GE), que o planejamento estratégico atingiu seu auge, porque, devido a implementação com sucesso do planejamento estratégico na organização, este passou a ser uma condição mais formal dentro das outras organizações (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Também nos anos 1970 começaram a surgir várias empresas de consultoria estratégica, graças a forte expansão que o mercado sofreu na época. Estas consultorias elaboraram métodos próprios de aplicação do planejamento estratégico, como a "matriz BCG", criada pelo Boston Consulting Group (MÜLLER, 2014).

Oliveira (1991, p. 62) define o planejamento estratégico como "um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente". Mas antes do processo de planejamento estratégico ser aplicado, os administradores de empresas utilizavam principalmente o planejamento operacional, muito mais simples do que o estratégico, representado pela Figura 01, já que para a época, anos de 1950 e 1960, era o suficiente, pois o mercado se encontrava estável.

Antes de se chegar ao planejamento estratégico, que define objetivos de longo prazo e as estratégias e ações para se alcançar esses objetivos que irão afetar a empresa como um todo, a empresa também enfrenta os planejamentos tático e operacional. O primeiro diz respeito a objetivos de curto prazo, de forma que as estratégias e ações do planejamento tático afetam apenas parte da empresa. Já no planejamento operacional são elaborados, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais, que dizem respeito às funções básicas do dia a dia da empresa (OLIVEIRA, 2013).

Figura 01 – Estrutura hierárquica dos planejamentos administrativos.



Fonte: www.portal-administracao.com

Até que uma nova técnica eficaz de gestão seja criada, o planejamento estratégico é um dos processos mais utilizados para nortear as organizações em sua gestão, desde micro a grandes empresas. O problema é que os estudos, assim como o planejamento estratégico e outras técnicas de gestão, em sua maioria, sempre foram desenvolvidos para as grandes empresas, só que tanto as grandes quanto as pequenas empresas possuem um papel importante na manutenção da economia.

Entretanto, recentemente a literatura sobre as pequenas empresas, seus processos e suas problemáticas, tem ganhando mais volume, o que é muito importante, pois é muito difícil tentar utilizar e aplicar os conteúdos dos estudos voltados a grandes empresas nas pequenas, visto que ambas possuem características muito diferentes, cada qual com suas peculiaridades (TERENCE, 2002). Nas palavras de Terence (2002, p.50) “na grande maioria das vezes, as pequenas empresas não necessitam de técnicas complexas de gestão, apenas formas adequadas às suas especificidades”, sendo por isso não viável tentar aplicar uma prática de gestão utilizada em uma grande empresa em uma pequena, pelo menos não sem que muitos esforços sejam despendidos no processo de ajuste e de adequações à realidade da pequena empresa.

Essa escassez de literatura, material de apoio, e até mesmo informativo (que só começou a ser suprida atualmente) é o que levou muitas das pequenas empresas a não desenvolver seu planejamento estratégico. Sem conhecimento e orientação gratuita (que bem recentemente passou a ser fornecida pelo SEBRAE) para conseguir elaborar seu planejamento adequadamente, a empresa talvez tivesse de apelar a algum consultor da área, o que muitas vezes não é viável, pois exige um investimento monetário elevado. Esta falta de atitude acaba levando muitas empresas ao fracasso, pois apesar da instabilidade econômica e da forte competitividade do mercado serem agravantes para a desestabilização das empresas, o principal motivo para o seu encerramento é justamente o despreparo de sua administração (SILVA; BORGES; MORAES, 2007).

Muitos autores utilizam a análise dos Fatores Críticos de Sucesso, que podem ser áreas específicas da empresa que quando obtêm bons resultados ajudam a melhorar o desempenho da organização, bem como habilidades e recursos que fazem a diferença para os clientes, ou ainda, um objetivo prioritário, que envolve metas e ações (OLIVEIRA; SÁ, 2012). Como o ponto de partida para a elaboração do planejamento estratégico, Silva, Borges e Moraes (2007, p.7) listam os Fatores Críticos de Sucesso da seguinte forma:

- Qualidade no atendimento: ponto muito importante para se obter novos e manter os antigos clientes;
- Habilidade e cooperação com outras empresas: diz respeito tanto à habilidade de se relacionar com outras empresas na busca por parcerias, como no relacionamento com seus fornecedores;
- Infraestrutura: leva em conta toda a estrutura física da empresa, importante tanto para quem trabalha na empresa quanto para os clientes;
- Clareza de objetivos: é preciso que a empresa defina e esclareça bem quais são seus objetivos, para que ela não acabe focando em algo desnecessário;
- Inspirar confiança e dar segurança aos clientes: realizando um atendimento especial, até mesmo personalizado, procurando sempre esclarecer as dúvidas do cliente e oferecer/apresentar os benefícios do produto/serviço da empresa;

- Analisar os recursos (capital, tecnologia, pessoas, material) e sua utilização: é importante observar se os recursos da empresa estão sendo bem geridos, se não há algum recurso mal aproveitado, ou obsoleto;
- Treinamento da equipe: para atender alguns dos fatores acima, como "Qualidade no atendimento" e "Inspirar confiança e dar segurança aos clientes" esse fator é essencial, pois sem um treinamento adequado esses dois fatores podem deixar a desejar;
- Marketing e comunicação: é importante verificar qual (is) canais de marketing e comunicação estão sendo utilizados, e se estão gerando resultados, ou então se os canais precisam ser renovados para que se atinjam de maneira mais efetiva os clientes;
- Modelo de gestão: referente a análise de como a empresa é administrada, se ela necessita de um novo modelo de gestão mais compatível com seu negócio, se precisa ser mais verticalizada ou horizontalizada;
- Verificar os benefícios – Auditar e medir sempre: é essencial estar sempre controlando as despesas e custos da empresa, bem como a qualidade de seus produtos e serviços, para saber se o negócio está progredindo;
- Relevância e reconhecimento: este fator é muito importante para os clientes, pois se a empresa for reconhecida como uma boa empresa pelo mercado mais fácil será para atrair e reter os clientes.

Ao realizar a análise destes itens a empresa irá identificar quais deles estão beneficiando e quais estão degradando o andamento da empresa, e então a mesma irá atuar naqueles fatores que representam melhor retorno, os pontos fortes. Já os pontos fracos devem ser minimizados ao máximo para que não se tornem uma ameaça. Essa ação irá ajudar na formulação de uma boa estratégia já que a empresa estará focada no que realmente importa, tornando as decisões de investimento mais seguras, desviando a empresa de possíveis caminhos tortuosos, que a levaria a investir em algo irrelevante.

Mas, evidentemente todo esse processo de análise dos Fatores Críticos de Sucesso, bem como a elaboração do planejamento em si despenderá muito trabalho e tempo. Silva, Borges e Moraes (2007) apontam em seu estudo que a principal desculpa dada pelos donos ou

administradores das empresas é que seu dia-a-dia muito corrido não lhes permite ter tempo para a elaboração do planejamento. Então com o decorrer do tempo os problemas vão se acumulando, as dificuldades vão surgindo, e sem um devido planejamento a empresa acabará perdendo o controle desses problemas e dificuldades. Então, a empresa pode chegar a um ponto onde precisará encerrar suas atividades, ou ela pode perceber a tempo que necessita de mudanças e maior controle e partirá para a elaboração de seu planejamento, mas agora com muito mais trabalho e dificuldade do que teria caso tivesse investido seu tempo quando os problemas e dificuldades ainda não existiam, ou eram mínimos.

A economista Isabel Ribeiro, em seu texto explicativo "Planejamento Estratégico aplicado às MPE" divulgado no portal do SEBRAE, traduz o planejamento estratégico de uma forma mais prática:

O Planejamento Estratégico é uma grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma organização, onde a leitura deverá ser crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, devendo ainda gerar confiança, segurança e clareza ao papel que a empresa quer assumir no mercado. As empresas devem adotar o Planejamento Estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência.

Oliveira (2013) elaborou uma metodologia para a elaboração e implementação do planejamento estratégico. Essa metodologia possui quatro fases, e cada fase possui algumas etapas. A seguir serão apresentadas cada fase e suas respectivas etapas. A primeira fase é o "diagnóstico estratégico", que consiste na determinação de "como está" a organização, através da análise e verificação dos aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa. Essa fase se divide em cinco etapas:

1. Identificação da visão: aqui são identificadas as necessidades e expectativas da alta administração da empresa. A visão representa o que a empresa almeja ser no futuro.
2. Identificação dos valores: os valores são os princípios, crenças e questões éticas que a empresa deve seguir;
3. Análise externa: aqui serão verificadas as ameaças e oportunidades que a empresa pode encontrar no ambiente externo à empresa, levando em conta assuntos como: mercado regional, nacional e internacional; avanços tecnológicos; fornecedores; concorrentes.

4. Análise interna: ajudará a identificar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, através da consideração de alguns fatores como: produtos e serviços atuais e novos; promoção; comercialização; estrutura organizacional; tecnologia; recursos humanos e financeiros.
5. Análise dos concorrentes: é uma análise mais aprofundada dos concorrentes, que já são analisados na etapa de "análise externa".

A segunda fase do planejamento é a "missão da empresa" onde será definida a razão de ser da mesma, bem como seu posicionamento estratégico. Essa fase também é dividida em cinco etapas, são elas:

1. Estabelecimento da missão da empresa: aqui o motivo central da existência da empresa é definido. Isso quer dizer que é determinada a questão "quem a empresa atende".
2. Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; estabelecer os compromissos que a empresa se impõe a fim de cumprir sua missão,
3. Estruturação e debate de cenários: serão montados cenários baseados em situações, critérios e medidas para retratar um momento futuro da empresa e então prepará-la para as oportunidades ou problemas que pode vir a encontrar.
4. Estabelecimento da postura estratégica: é a postura mais adequada que a empresa deve tomar para alcançar seus propósitos dentro da missão.
5. Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas:
 - i. As macroestratégias são as ações que a empresa deve tomar no ambiente competitivo a fim de gerar uma vantagem.
 - ii. As macropolíticas representam as orientações definidas pela empresa para sustentar suas decisões

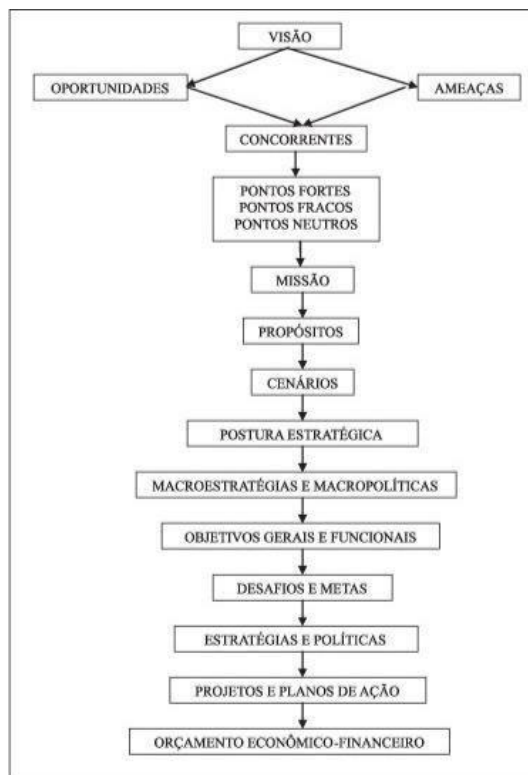
A terceira fase da metodologia de Oliveira (2013) é a fase de "instrumentos prescritivos e quantitativos", onde o que se deseja estabelecer é "onde se quer chegar" e "como chegar na situação que se deseja". Essa fase é dividida nos dois instrumentos que a nomeiam:

1. Instrumentos prescritivos: os instrumentos prescritivos servem para explicitar o que deve ser feito pela empresa para alcançar os propósitos estabelecidos na missão. Os instrumentos descritivos dividem-se em três etapas:

- i. Estabelecimento de objetivos, desafios e metas: os objetivos são a direção em que a empresa deve medir seus esforços; os desafios são quantificados e podem ser estabelecidos prazos para que eles sejam superados; e a meta é o passo a passo para se alcançar os objetivos e desafios.
 - ii. Estabelecimento de estratégias e políticas: as estratégias são as ações adequadas para se alcançar os objetivos, desafios e metas, e as políticas irão fornecer parâmetros para a tomada de decisões.
 - iii. Estabelecimento de projetos e planos de ações: os projetos são as ações a serem realizadas considerando os recursos da empresa; os planos de ação são planos sobre assuntos em comum em diversos projetos.
2. Instrumentos quantitativos: são relacionados ao planejamento orçamentário da organização. Analisam-se nesta etapa os recursos necessários para a execução dos projetos e quais suas expectativas de retorno.

Finalmente, a quarta fase da metodologia de Oliveira (2013) é o "controle e avaliação", onde se verifica "como a empresa está indo" diante dos objetivos traçados. É necessário controlar periodicamente o planejamento para se ter certeza de que os objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estão se realizando, e avaliar se cada um desses itens está gerando resultado ou se necessita ser reavaliado. Todo esse processo metodológico pode ser visualizado na Figura 02 abaixo.

Figura 02: Processo de planejamento estratégico.



Fonte: Lieggio, Araújo e Granemann (2010, p.30)

2.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Com o constante avanço científico e tecnológico as tendências do mercado estão sempre mudando, e com isso a demanda por novos produtos e serviços tem aumentado, assim como o nível de exigência dos clientes. Além disso, empresas novas têm surgido, e então a concorrência só aumenta. Logo, as empresas que estão há mais tempo no mercado precisam fazer tudo que estiver a seu alcance para driblar os concorrentes, e conseguir satisfazer seus clientes. Um método para que uma empresa consiga se diferenciar das outras e ao mesmo tempo ganhar a atenção dos clientes é a inovação.

Afinal, o que é a inovação? O conceito de inovação é muito amplo, pois este termo pode ter diversas aplicações. No mundo dos negócios a inovação pode ser entendida, de um modo bem

sucinto, como "a exploração com sucesso de novas ideias". Entretanto, é preciso ter muito cuidado para não confundir a inovação com criatividade, marketing, e outros tantos termos comuns no mundo empresarial. Segundo Carlini (2013)

Inovação significa agir e obter sucesso. Se não tiver sucesso, desculpe, não é Inovação, ao menos neste momento. Tem que fazer. Não basta pensar nela. É preciso colocar em prática e ir em busca dos resultados. Nem sempre iremos atingir os resultados esperados. Faz parte do processo de inovação. Não deu certo? Repense e busque novamente acertar e inovar. Isto é agir em busca de resultado.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.23), dizem que a inovação é "movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas". Estabelecer relações é preciso, pois muitas vezes para inovar é preciso de parceria, novos fornecedores, investidores, etc. Pode-se dizer que as oportunidades e as relações caminham sempre, ou quase sempre, de mãos dadas, já que muitas oportunidades podem surgir justamente das relações com empresas parceiras e fornecedores, assim como algumas oportunidades que surjam podem exigir a relação com bancos e investidores.

Em muitas empresas as ideias inovadoras surgem, internamente, a partir da análise das necessidades de processos, mudanças nos canais de valor e fracassos inesperados, e, externamente, as oportunidades surgem devido a mudanças demográficas, culturais ou de novas percepções da sociedade. Mas não basta apenas ter várias ideias inovadoras aleatórias, porque a inovação é um processo que precisa ser gerenciado (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Como dito no início deste tópico, a inovação é um método para as empresas se diferenciarem no mercado. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ligam a inovação à vantagem competitiva, pois medidas inovadoras tendem a gerar vantagem competitiva. Entretanto, é importante ressaltar que as medidas inovadoras perdem seu poder competitivo à medida que outros as imitam. A inovação pode ser tipificada de quatro maneiras: 1) inovação de produto: é a mudança nas coisas que uma empresa oferece; 2) inovação de processo: são as mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues; 3) inovação de posição: mudanças no contexto em que os produtos/serviços são introduzidos; e 4) inovação de paradigma: são as mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Gerenciar a inovação não é algo simples, visto que a inovação é um processo complexo e arriscado. As rotinas de gestão da inovação eficazes não são facilmente obtidas, já que é um

processo que a empresa aprende ao longo do tempo, passando por muitos erros e acertos. Portanto, cada empresa terá um gerenciamento da inovação bem diferenciado e específico para sua situação, de forma que não é viável simplesmente copiar a gestão da inovação de outra empresa, por mais semelhantes que elas sejam. Após análise realizada por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) de suas pesquisas com diversas empresas sobre a gestão da inovação das mesmas, eles afirmam que não há uma resposta fácil para a questão "gestão eficaz da inovação", pois em cada empresa a inovação varia bastante, em escala, tipo, setor. Entretanto, eles observaram que há um consenso sobre alguns fatores centrais: "a inovação é um processo, não um evento isolado, e precisa ser gerenciada como tal" (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p.107) e "as influências sobre esse processo podem ser manipuladas para afetar o resultado - ou seja, a inovação pode ser gerenciada" (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p.107).

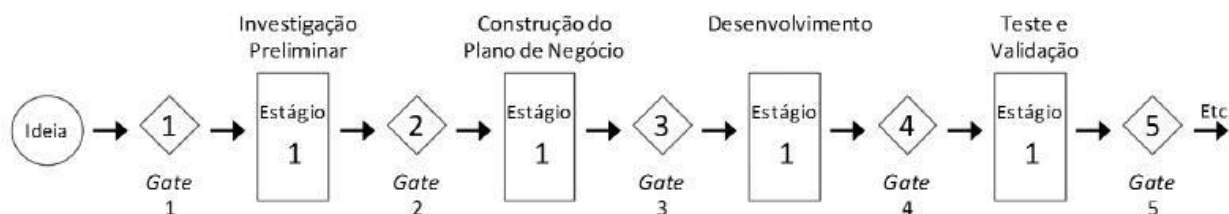
Inovar quando se tem muitos recursos, tanto monetários quanto humanos, fica muito mais fácil, já que há como investir em novas tecnologias e novos processos, o que é o caso de muitas empresas de grande porte. Mas como as pequenas empresas lidam com essa situação? De que maneira elas podem inovar sem que isso pese em demasia em seu bolso? Analisando alguns estudos sobre inovação em pequenas empresas, percebi que são sempre realizados com base em alguma empresa específica, o que reforça a premissa de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) de que cada empresa é um caso específico, mas que alguma ideia se pode tirar desses estudos, já que, pelo menos, são voltados para pequenas empresas.

Curcio (2003) apresenta algumas características sobre gestão da inovação para pequenas empresas, como a valorização dos processos de melhoria, participação voluntária dos funcionários e engajamento na busca de capacitação. Também aponta que o estilo de liderança mais adequado na gestão da inovação seria o orientado às pessoas, que é mais direcionado a erros, mais informal, participativo e democrático, ou seja, uma gestão mais cooperativa. Algumas ações que ele indica para auxiliar esta estratégia seriam: esforço constante para melhorar as relações profissionais para a inovação; a ênfase em treinamentos e educação dos trabalhos; desenvolvimento de líderes informais entre os trabalhadores; apoio e reconhecimento aos esforços em busca de melhorias; tornar o ambiente agradável onde os trabalhadores possam realizar suas aspirações pessoais; garantir a disciplina no local de trabalho.

No entanto, Silva, Bagno e Salerno (2013) publicaram um trabalho de revisão de literatura no qual eles compilaram vários modelos de gestão da inovação elaborados por diversos autores, e os agruparam em quatro tópicos conforme as linhas de atuação desses modelos. Os tópicos são "a inovação partindo do desenvolvimento de novos produtos", "a inovação seletiva: modelo em funil", "cadeia de valor da inovação" e "responsabilidade sobre a inovação e os elementos organizacionais necessários para sistematização do processo".

O primeiro tópico analisa os modelos de gestão da inovação de novos produtos, e observa que esses modelos seguem um conjunto de estágios bem definidos - compostos de atividades paralelas e de natureza multifuncional - e decisões bem estruturadas. Eles são um processo que exige flexibilidade em suas etapas a fim de reduzir as incertezas. Na Figura 03 está representado o modelo de Cooper, onde cada "gate" é uma oportunidade para revisão do processo.

Figura 03: Processo do desenvolvimento de novos produtos.



Fonte: Silva, Bagno e Salerno (2013, p.481)

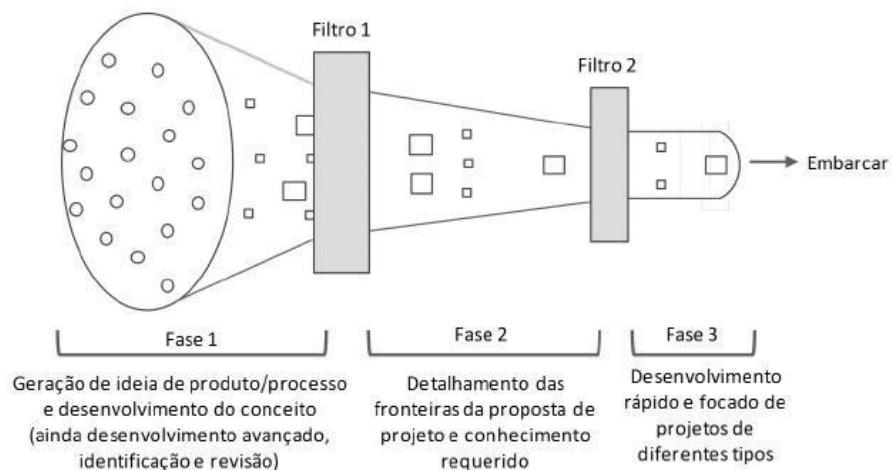
O segundo tópico aborda um modelo que leva em conta a seletividade dos projetos/ideias, o modelo gráfico de funil, representado na Figura 04, que é eficaz para comunicar que dentre as várias ideias de desenvolvimento, poucas chegarão até o fim. A ideia do funil é mostrar que opções vão sendo descartadas conforme as ideias vão afinando em uma mesma direção, causando uma redução contínua de incertezas de um projeto ou de um conjunto de projetos.

Os modelos do terceiro tópico seguem a ideia da cadeia de valor da inovação. Ou seja, apesar do desenvolvimento do produto final da organização ser o foco principal, aqui o processo é abordado como um todo, desde a geração de ideias até a difusão dos produtos no mercado. A Figura 05 ilustra bem este processo.

No quarto e último tópico, a gestão da inovação é caracterizada como um ciclo de aprendizagem contínuo, conforme representado na Figura 06. Além disso, a inovação não deve

ser atribuída a um departamento específico, e sim à empresa como um todo (SILVA; BAGNO; SALERNO, 2013).

Figura 04: O funil de desenvolvimento de Clark e Wheelwright.



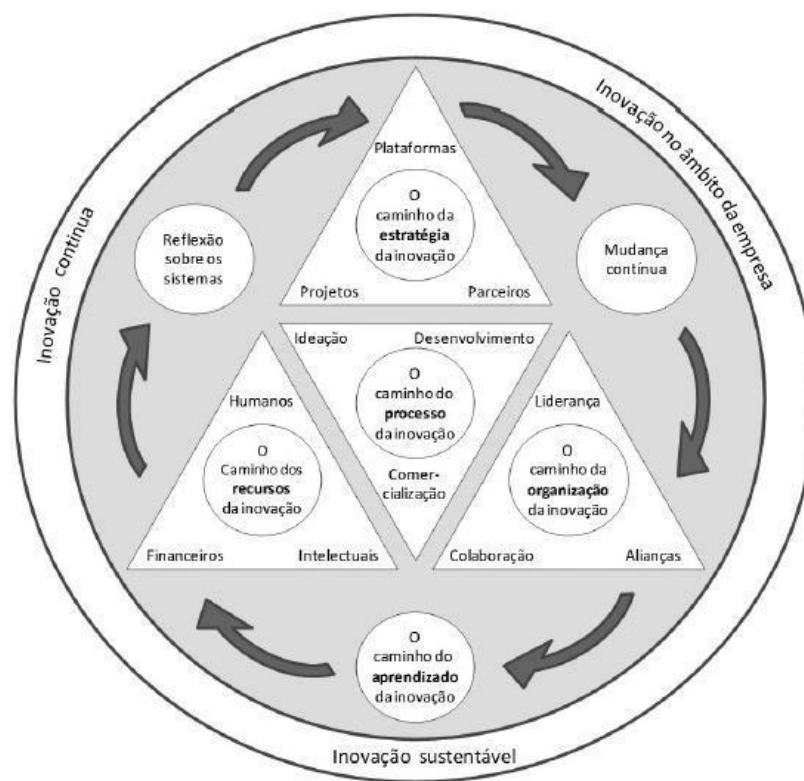
Fonte: Silva, Bagno e Salerno (2013, p.482)

Figura 05: A cadeia de valor de inovação de Hansen e Birkinshaw



Fonte: Silva, Bagno e Salerno (2013, p.483)

Figura 06: Modelo de inovação avançada e de alto desempenho de Jonash e Sommerlatte



Fonte: Silva, Bagno e Salerno (2013, p.484)

Então, a gestão da inovação pode ser entendida como um conjunto de atividades gerenciais que tentam controlar o processo inovador, e o gestor deve monitorar todo o processo de geração de ideia, e de desenvolvimento/adoção do produto/serviço até seu lançamento no mercado (CAMPOS, L. B. P.; CAMPOS, R. J., 2013). Essas são exatamente as etapas do último modelo de gestão apresentado acima. A gestão da inovação deve ser um processo central dentro da organização porque ela envolve a análise dos cenários interno e externo (à procura de ameaças e oportunidades de mudança), a tomada de decisão baseada em uma forte visão estratégica, e a sua implementação, que traduz o potencial da ideia inicial em algo novo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Ainda sob a visão de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o sucesso no gerenciamento da inovação depende de algumas rotinas que a empresa deve tomar para se conseguir recursos necessários à inovação, sendo essas rotinas são basicamente: a elaboração de uma estratégia de inovação e de seu gerenciamento; a utilização de mecanismos efetivos de implantação; o suporte organizacional; o contexto da inovação; e a manutenção de uma efetiva comunicação externa com o mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os métodos utilizados para a coleta e análise de dados que fizeram parte desta pesquisa. A principal abordagem da pesquisa foi o método qualitativo de natureza aplicada com objetivo exploratório. Os procedimentos utilizados de fato foram a pesquisa de campo e a pesquisa de levantamento. Para a construção do planejamento estratégico em si será utilizada a metodologia de quatro fases de Oliveira, a qual foi apresentada no capítulo da Revisão Teórica.

3.1 METODOLOGIA DE QUATRO FASES DE OLIVEIRA

Para a realização do planejamento estratégico em si, será utilizado o método já mencionado na revisão teórica deste trabalho, a metodologia de quatro fases de Oliveira (2013). Para tanto, os dados e informações necessárias para a elaboração deste planejamento foram obtidos através da pesquisa de abordagem quanti-qualitativa, a qual está especificada, logo abaixo, por tipos de métodos, natureza, objetivos e procedimentos da pesquisa.

3.1.1 Pesquisa Quanti-Qualitativa

Como o próprio nome sugere a pesquisa quantitativa pode ter seus resultados quantificados. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade e é influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Já a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Porém, a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Esse é o caso deste

trabalho, que alia os resultados da pesquisa de percepção, aplicada aos clientes e sócios da empresa, à compreensão da organização Santa Fé Floricultura, visando analisá-la a fim de elaborar seu planejamento estratégico.

A pesquisa foi de natureza aplicada. A mesma objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009)

Quanto ao objetivo da pesquisa, o mesmo foi exploratório. Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009)

Já os procedimentos de pesquisa utilizados foram dois, a pesquisa de campo e a pesquisa de levantamento. A primeira caracteriza-se pelas investigações em que [...] se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Abaixo estão descritos os instrumentos de coleta de dados utilizados nesse procedimento de pesquisa e o método de análise de dados utilizado.

I. Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados na pesquisa de campo foi realizada através de análise documental da floricultura. A análise documental de registros e documentos já disponíveis reduz o tempo e o custo de pesquisas para avaliação. As informações geralmente são estáveis e não dependem de uma forma específica para serem coletadas (BARBOSA, 2008). Através da análise documental foram analisados dados como organograma da empresa, relatórios de setores, bem como análise de vendas, compras e financeira, diretamente no sistema utilizado pela empresa.

II. Método de análise de dados

Neste caso foi utilizado o método de análise de conteúdo, já que o objetivo aqui é obter de forma sistemática e objetiva a interpretação dos dados coletados no processo de coleta. Visando a compreensão plena do conteúdo contemplado pelos documentos da organização.

Enquanto a pesquisa de levantamento é utilizada em estudos exploratórios e descritivos, o levantamento pode ser de dois tipos: levantamento de uma amostra ou levantamento de uma população (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Abaixo estão descritos os instrumentos de coleta de dados utilizados nesse procedimento de pesquisa e o método de análise de dados utilizado.

I. Instrumentos de coleta de dados

A técnica utilizada para a coleta de dados na pesquisa de levantamento foi o questionário, elaborado na ferramenta Google Forms. Este instrumento apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato e pode conter questões para atender a finalidades específicas de uma pesquisa. O mesmo é aplicado criteriosamente e apresenta elevada confiabilidade. Os questionários podem ser desenvolvidos para medir atitudes, opiniões, comportamentos, circunstâncias da vida do cidadão, e outras questões (BARBOSA, 2008). No caso deste trabalho, foi aplicado um questionário de percepção.

II. Definição do público e coleta de dados

O público alvo da pesquisa de levantamento foi uma amostra de clientes (tanto pessoas físicas quanto jurídicas) da Santa Fé Floricultura. O questionário foi enviado em massa para os e-mails dos clientes cadastrados no sistema da floricultura e 91 clientes responderam ao questionário. O questionário foi respondido online durante todo o mês de maio de 2016. Além dos clientes, os quatro sócios proprietários responderam ao questionário, a fim de haver uma comparação entre o que os clientes acham da empresa e da visão da própria empresa sobre si mesma.

III. Método de análise de dados

A análise dos resultados do questionário se deu por comparação. Comparou-se o resultado obtido pelos questionários dos clientes com o resultado do questionário dos sócios proprietários, a fim de visualizar se a percepção que estes têm sobre sua empresa é equivalente à percepção dos

clientes. Diante da análise, pode-se saber que aspectos precisam de maior atenção para ser melhorados.

No tópico a seguir, todos os dados coletados serão organizados em um relatório dividido em três partes, a fim de contemplar as três primeiras fases da metodologia de quatro fases de Oliveira (2013), que será utilizada para a elaboração do planejamento estratégico em si. A última fase não será contemplada, pois se refere a fase de controle e análise.

4 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No tópico que se segue será apresentada primeiramente a análise dos resultados da pesquisa de percepção aplicada aos clientes e aos sócios proprietários da Santa Fé. Em seguida, serão apresentados os dados coletados internamente à empresa, organizados de acordo com as quatro fases da metodologia de planejamento de Oliveira, conforme apresentado na revisão.

O primeiro relatório apresentará dados referentes à primeira fase do método, sobre “como está” a organização. Ele apresentará as definições de visão e valores da empresa, e a análise interna e externa da empresa. O segundo relatório conterá dados sobre a “razão de ser” da empresa, onde a missão da mesma será avaliada e reestruturada (se necessário). Ele apresentará as discussões sobre o esboço das metas e objetivos definidos nas reuniões.

O terceiro relatório apresentará dados sobre “onde se quer chegar” e “como chegar na situação que se deseja”, através dos dados sobre a estrutura da empresa, da investigação dos pontos críticos e fortes na gestão da empresa e da análise de quais áreas da empresa representam potencial para inovação, para que posteriores planos de ações e políticas possam ser elaborados.

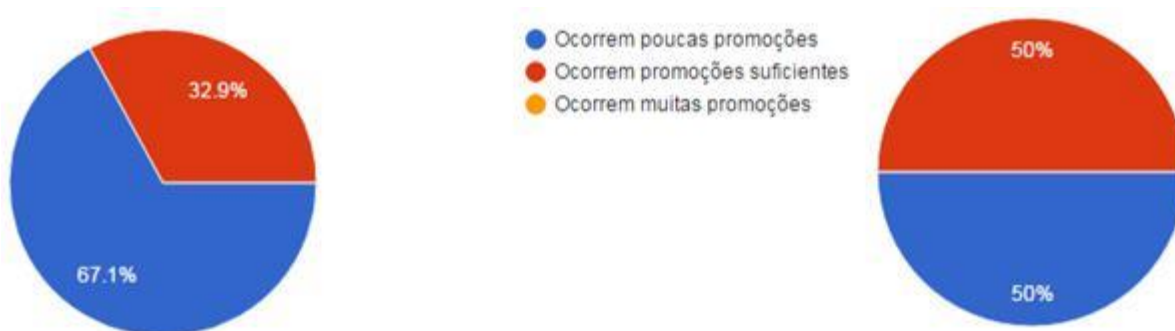
4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE PERCEPÇÃO

O questionário que foi aplicado aos clientes e aos sócios proprietários da Floricultura Santa Fé encontra-se anexado ao final deste trabalho, bem como seus resultados em gráficos. A pesquisa foi dividida em sete aspectos gerais: produto, preço e formas de pagamento, serviços, atendimento, ambiente, estratégias de comunicação e de distribuição. Dentro desses aspectos foram feitas perguntas sobre qualidade, tempo e diversidade. Aqui mencionarei os resultados relevantes para o desenvolvimento do planejamento estratégico, como aspectos que foram percebidos tanto pelos clientes quanto sócios como sendo de ruins a bons, já que o objetivo aqui é atingir a excelência em todos os aspectos, além de aspectos que tiveram percepções muito discrepantes entre os dois públicos alvos da pesquisa.

Ao serem questionados sobre a frequência com que ocorrem promoções na floricultura a maioria dos clientes (67,1%) respondeu que “ocorrem poucas promoções” na loja, enquanto os

sócios ficaram igualmente divididos (50%) entre esta mesma resposta e “ocorrem promoções suficientes”. Este aspecto é relevante já que a empresa procura atrair novos clientes e reter os que já possui, e campanhas promocionais sempre ajudam a atrair clientes para a loja.

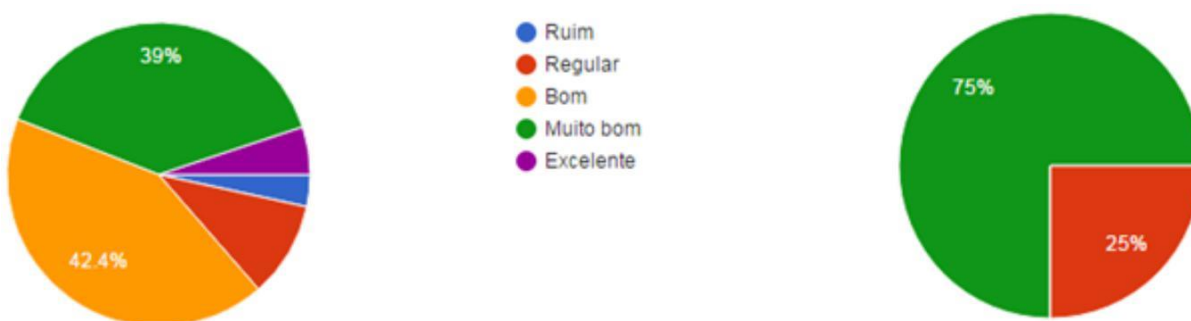
Gráfico 01 – Percepção clientes x sócios sobre a frequência de ocorrência de promoções na Santa Fé.



Fonte: Gerado automaticamente pelo Google Forms a partir da pesquisa de percepção aplicada elaborada pela autora.

Sobre a qualidade dos serviços de jardinagem/paisagismo prestados pela floricultura, entre ruim e excelente, a maioria dos clientes (42,4%) definiu a qualidade como boa, ou seja, intermediária, podendo-se entender que a mesma não é ruim, porém não apresenta nenhum diferencial. Já 75% dos sócios definiu a qualidade do serviço como muito bom. Como se pretende atingir a excelência na prestação deste serviço e há discrepância neste ponto, é interessante abordar esta questão como um dos aspectos relevantes para ser incluído no planejamento estratégico.

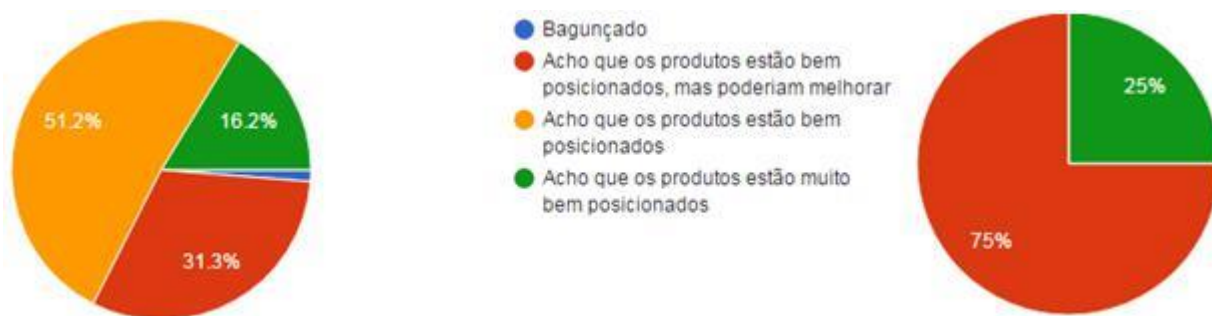
Gráfico 02 – Percepção clientes x sócios sobre a qualidade dos serviços de jardinagem/paisagismo prestados pela Santa Fé.



Fonte: Gerado automaticamente pelo Google Forms a partir da pesquisa de percepção aplicada elaborada pela autora.

Sobre a disposição dos produtos na loja, o layout, 51,2% dos clientes acredita que “os produtos estão bem posicionados”, enquanto 75% dos sócios acham que “os produtos estão bem posicionados, mas poderia melhorar”. O layout de uma empresa é um dos aspectos que mais impacta o cliente, pois seu apelo visual é o que irá causar uma boa ou má primeira impressão da loja. Tendo isso em vista acho que este é um dos aspectos que deve ser contemplado no planejamento estratégico, justamente por haver uma conscientização por parte dos sócios de que precisa haver uma melhoria neste aspecto.

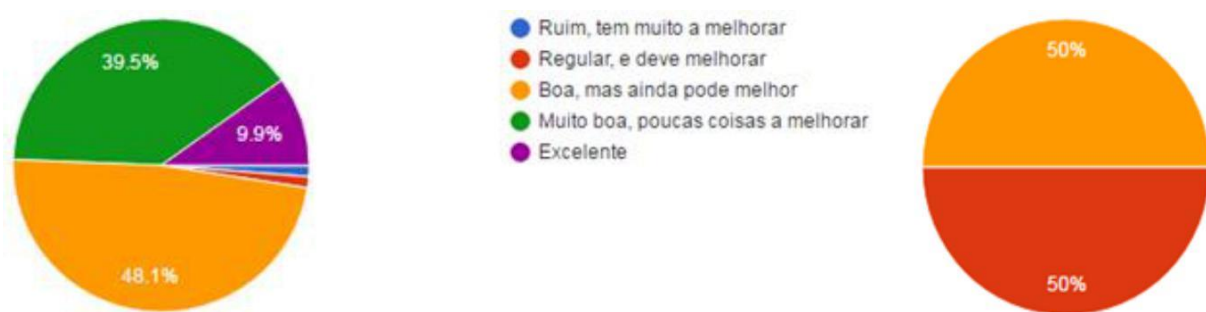
Gráfico 03 – Percepção clientes x sócios sobre o layout dos produtos na loja.



Fonte: Gerado automaticamente pelo Google Forms a partir da pesquisa de percepção aplicada elaborada pela autora.

A respeito da qualidade da estrutura física da Santa Fé, a opinião dos clientes e dos sócios foi bem equivalente, sendo que 48,1% dos clientes e 50% dos sócios acreditam que a qualidade é “boa, mas ainda precisa melhorar”. Como tanto para os clientes quanto para os sócios há a necessidade de melhoria, é importante que este aspecto seja abordado e discutido no planejamento estratégico da empresa.

Gráfico 04 – Percepção clientes x sócios sobre a qualidade da estrutura física da Santa Fé.



Fonte: Gerado automaticamente pelo Google Forms a partir da pesquisa de percepção aplicada elaborada pela autora.

Dentre as estratégias de comunicação da empresa uma das ferramentas mais utilizada é a rede social Facebook. Porém a maioria dos clientes (69,3%), aos serem questionados se sabiam ou não da existência da página de Facebook da Santa Fé, responderam que não sabiam. Outro canal de comunicação que passou a ser utilizado recentemente pela Santa Fé é o Instagram, que faz um apelo mais visual aos clientes. Neste caso, 86,5% dos clientes responderam que não tem conhecimento sobre o Instagram da floricultura. O resultado destes dois aspectos pode ser o motivo pelo qual a maioria dos clientes respondeu que a frequência com que ocorrem promoções na floricultura é baixa, já que a maioria das promoções é divulgada justamente no Facebook e também no Instagram, sendo por isso necessário abordar estes pontos no planejamento da empresa.

Outros canais de comunicação bem menos utilizados pela empresa, mas ainda assim de grande importância, são revistas e televisão. Nesses dois casos, 92% e 97,8%, respectivamente, dos clientes nunca viram uma propaganda da Santa Fé em revista ou uma reportagem sobre a mesma na televisão.

Por fim, a qualidade dos serviços de entrega de mercadorias da loja foi classificada como bom por 48% dos clientes e 75% dos proprietários. Como há a intenção de tornar este serviço excelente, é interessante trabalhá-lo no planejamento estratégico, até porque a tendência da procura por serviços de entrega está cada vez maior, por representar certa comodidade e conforto para os clientes.

Gráfico 05 – Percepção clientes x sócios sobre a qualidade dos serviços de entrega da Santa Fé.



Fonte: Gerado automaticamente pelo Google Forms a partir da pesquisa de percepção aplicada elaborada pela autora.

4.2 PRIMEIRA FASE: ANÁLISE DE “COMO ESTÁ” A ORGANIZAÇÃO

Dividida em cinco etapas esta fase tem como objetivo verificar os aspectos inerentes à realidade interna e externa da empresa.

4.2.1 Identificação da Visão

“Ser referência do ramo na região metropolitana de Porto Alegre, até 2018, como a floricultura mais inovadora e que oferece o melhor custo benefício para o bem-estar”.

4.2.2 Identificação dos Valores

- Profissionalismo
- Ética
- Respeito
- Honestidade
- Comprometimento
- Responsabilidade
- Amor ao que fazemos

4.2.3 Análise Externa e Interna

Quadro 02: Análise SWOT da Floricultura Santa Fé

	Fatores Internos (controláveis)	Fatores Externos (incontroláveis)
Pontos Fortes	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preços competitivos - Atendimento diferenciado - Grande variedade de produtos - Venda de produtos inovadores - Marca tradicional no mercado 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novos produtos inovadores do ramo no mercado - Tendência ao consumo de produtos orgânicos está levando os clientes a cultivarem suas próprias hortas e pomares - Popularização do e-commerce no segmento
Pontos Fracos	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta rotatividade de funcionários - Necessidade de melhorias na estrutura física da loja - Baixo investimento em marketing - Terreno sede da empresa em processo de usucapião - Falta de divisão formal de tarefas - Margem de contribuição menor do que das concorrentes - Falta de direcionamento estratégico 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouca segurança na região - Baixo índice de consumo percapita - Mercado com pequeno número de compradores frequentes - Concentração sazonal de demanda - Concorrência de supermercados que comercializam plantas à preços mais baixos - Fornecedores desonestos (vendem direto ao consumidor pelo mesmo preço que vendem para a floricultura)

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.4 Análise dos Concorrentes

Existem dois concorrentes potenciais da Santa Fé na cidade de Porto Alegre, pois possuem características bem parecidas, como o tamanho da estrutura e serviços e produtos oferecidos. Os concorrentes em questão são as floriculturas Winge e Blumengarten. A primeira está no mercado já há 130 anos, e, portanto, possui uma clientela e reputação bastante sólida. Já a Blumengarten está no mercado há pouco mais de 35 anos.

Fazendo uma análise a partir de material disponível nos sites das concorrentes, bem como a partir de relatos de clientes, pude elaborar um quadro de análise estrutural das principais

concorrentes. Abaixo segue o quadro de análise, indicando os pontos positivos e negativos das concorrentes.

Quadro 03: Análise dos pontos fortes e fracos das principais concorrentes.

BLUMENGARTEN	WINGE
<ul style="list-style-type: none"> + Possui grande espaço físico; + Boa localização; + Produção própria; + Realizam entregas; + Variedade de produtos; + Loja estilo “shopping”; + Realiza o serviço de aluguel de plantas e vasos para eventos; + Disponibiliza seu espaço para ensaios fotográficos; + Realizam treinamentos in-company e externos sobre vendas, plantas e paisagismo; 	<ul style="list-style-type: none"> + Possui grande espaço físico; + Boa localização; + Realizam entregas; + Tradição de mercado; + Cafeteria no local (Café & Prosa); + Oferece cursos aos clientes (curso de paisagismo); + Oferecer aulas de Yoga no local; + São ativos nas redes sociais; + Possui catálogo dos produtos em seu site; + Grande variedade de produtos; + Recentemente entrou também para o ramo de flores de corte.
- Preços acima da média do mercado;	- Preços acima da média do mercado

Fonte: Elaborado pela autora.

Também foi elaborado um quadro realizando a análise dos concorrentes em si, baseando-se nos objetivos, estratégia atual e capacidades observadas das concorrentes. O quadro abaixo foi elaborado pela atual administradora e sócia da empresa, Fernanda Ribeiro dos Santos.

Quadro 04: Análise dos principais concorrentes.

Concorrentes	Objetivos	Estratégia atual	Capacidades
Blumengarten	Oferecer linha completa de jardim com qualidade e requinte	Boutique de flores e plantas; Produção; Modernidade	Produção; Variedade
Winge	Oferecer linha completa de produtos com ambiente inovador	Inovação Produção	Alto volume de produção; Variedade

Fonte: Elaborado pela administradora da empresa, Fernanda Ribeiro dos Santos.

4.3 SEGUNDA FASE: ANÁLISE DA “RAZÃO DE SER” DA EMPRESA

Esta fase do planejamento é onde será definida a razão de ser da mesma, bem como seu posicionamento estratégico. Essa fase também é dividida em cinco etapas, são elas:

4.3.1 Estabelecimento da missão da empresa

“Nossa prioridade é o atendimento ao cliente com qualidade, o que nos dá sentido e incentivo para continuarmos colaborando no seu bem-estar, colorindo suas vidas e os conectando com a natureza. ”

4.3.2 Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

Atualmente o principal propósito da empresa é justamente, como diz a missão da mesma, conectar seus clientes com a natureza e fornecer a eles bem-estar e qualidade de vida. Isso através da comercialização de plantas, tanto ornamentais e flores para embelezar e trazer cor para a vida das pessoas, como mudas de temperos, verduras e árvores frutíferas, permitindo que as pessoas invistam em uma alimentação mais saudável e orgânica, podendo cultivar sua própria horta e pomar, além de ferramentas e insumos necessários para o cultivo e cuidado das plantas. A empresa não só busca incentivar essas práticas que aproximam seus clientes da natureza, como também realiza belíssimos projetos de paisagismo que permite aos clientes possuir um cantinho verde para se apreciar e relaxar em meio ao caos e correria do dia a dia em uma cidade bastante urbanizada e agitada que é Porto Alegre, e também da sua região metropolitana.

A empresa tem pensado bastante em ir além, não só fornecer bem-estar, qualidade de vida e aproximação da natureza a seus clientes, mas também aos animais de estimação de seus clientes. Por isso um propósito potencial da empresa é investir em uma linha pet, através da comercialização de plantas comestíveis, especiais para cães e gatos, além de acessórios e brinquedos para os animais domésticos. Também se pensa em oferecer um serviço de paisagismo

voltado aos animais, que alie o jardim da residência, prédio ou condomínio a um cantinho especial para cães e/ou gatos.

4.3.3 Estruturação e debate de cenários

Atualmente os principais ramos de atividade da Santa Fé são o paisagismo e a venda de plantas ornamentais e envasadas no varejo. Também há venda de algumas plantas de produção própria no atacado, mas representa uma ínfima parte nos lucros da empresa, sendo esse, porém, um cenário a ser mais explorado. Outro possível mercado a ser explorado pela empresa seria o mercado de flores de corte.

Através da análise de estudos recentes sobre a situação de tais mercados, a empresa poderá se posicionar sobre em qual segmento irá investir. A seguir encontram-se tabelas e informativos obtidos através do SEBRAE.

Tabela 01- Participação percentual relativa das macrorregiões geográficas no mercado dos diferentes segmentos do mercado de flores e plantas ornamentais, em 2013

Regiões	Setores (%)		
	Flores e folhagens de corte	Flores e plantas envasadas	Plantas para paisagismo e jardinagem
Sudeste	83,02	83,48	60,41
Sul	2,90	8,12	16,57
Centro-Oeste	1,54	1,14	9,95
Nordeste	9,92	6,87	9,51
Norte	2,62	0,39	3,56
Total	100,0	100,0	100,0

Fonte: Flores e Plantas Ornamentais do Brasil, vol. 1, Série Estudos Mercadológicos – SEBRAE (2015).

Atualmente a região sul, região de importância relevante para este estudo, encontra-se em segundo lugar no ranking de participação percentual relativa das macrorregiões geográficas no mercado dos diferentes segmentos do mercado de flores e plantas ornamentais. Para a empresa deste estudo, esta estatística é considerada muito boa, já que seus clientes contemplam, em sua grande maioria, a região sul.

Tabela 02 – Comparativo de crescimento dos setores entre 2008 e 2013

	Segmento de plantas ornamentais para paisagismo e jardinagem	Setor de flores e folhagens de corte	Setor de flores e plantas envasadas
2008	48,59%	31,41%	20,0%
2013	41,55%	34,33%	24,12%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados contidos no Flores e Plantas Ornamentais do Brasil, vol. 1, Série Estudos Mercadológicos – SEBRAE (2015).

Conforme a tabela acima se pode verificar que apesar do setor de plantas ornamentais para paisagismo e jardinagem ter sofrido uma queda em sua representação percentual do mercado ele continua sendo o setor de maior importância econômica do mercado.

A respeito do setor de produção, propriamente dito, o número de produtores dedicados ao cultivo de flores e plantas ornamentais no país elevou-se em 29,5%, passando de 6.023, em 2008, para 7.800, em 2013. Já a área cultivada pelos produtores cresceu significativamente menos, apenas de 13,0%, 11.916 hectares, em 2008, para 13.468, em 2013. Analisando as macrorregiões, verificou-se aumento no número de produtores em todas as regiões, sendo que a região sul elevou o seu número de floricultores em 82,7%, passando de 1.220, em 2008, para 2.229, em 2013 (SEBRAE, 2015).

Já o mercado de paisagismo está atrelado ao mercado da construção civil, que apesar de ter passado por um período de crise recentemente tem forte tendência à recuperação. Vale lembrar que o paisagismo de uma propriedade agrega grande valor ao imóvel, cerca de 10 a 30%, segundo informações do site do paisagista Gilberto Matter. Portanto, mesmo em momentos de crise, quem deseja vender seu imóvel procura investir em um projeto de paisagismo para elevar o valor de seu imóvel e poder vendê-lo a um preço melhor.

4.3.4 Estabelecimento da postura estratégica

Através da análise dos cenários referentes aos mercados aqui citados a empresa pôde se posicionar optando pela continuidade de sua atual estratégia, o investimento na venda de plantas

ornamentais e envasadas no varejo e nos projetos de paisagismo. Essa decisão foi tomada porque o mercado encontrava-se favorável à época, bem como está até hoje. Além disso, optou-se por não investir no setor de produção porque seria necessário um investimento muito grande em área para plantio e mão de obra para que se pudesse explorar melhor o setor de produção em si, assim como seria necessário grande investimento em estrutura da loja para poder ingressar no mercado de plantas e flores de corte. Sobre a área de paisagismo, é um serviço que tem dado certo até o momento para a floricultura, por já possuir clientes grandes e fiéis, como construtoras e condomínios.

4.3.5 Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

No momento, a principal macroestratégia da empresa está ligada a um de seus objetivos gerais, conforme tópico a seguir, que é a intenção de penetrar no mercado como uma empresa mais inovadora para o ramo de floriculturas. Essa macroestratégia implica na busca por fornecedores que ofereçam produtos inovadores para jardinagem, como vasos, ferramentas, móveis de jardim, bem como projetos de paisagismo mais inovadores.

Quanto às macropolíticas, até o momento não havia nenhuma orientação definida formalmente que regesse as tomadas de decisão da empresa. Então, através de uma reunião com a administradora da Santa Fé encontramos algumas sugestões para tentar tornar mais formais as decisões da empresa em relação ao ambiente. A primeira sugestão seria criar um setor de inteligência dentro da empresa, para dar suporte às ações estratégicas da floricultura. Outra sugestão trata da opção mais viável por enquanto: que todos os funcionários, cada um em seu setor, passassem a coletar dados importantes que chegam até eles externamente (como inovações e tendências do mercado e novos concorrentes), através dos clientes e fornecedores, e assim repassassem esses dados para a administração durante reuniões periódicas.

4.4 TERCEIRA FASE: ANÁLISE DE "ONDE SE QUER CHEGAR" E "COMO CHEGAR NA SITUAÇÃO QUE SE DESEJA"

4.4.1 Estabelecimento de objetivos, desafios e metas.

Foram traçados três objetivos gerais para a Santa Fé: aumentar o lucro em 15% até 2018; ser referência como floricultura mais inovadora na região metropolitana; e aumentar o investimento em capacitação dos funcionários, periodicamente, conforme as necessidades técnicas e inovadoras dos produtos. Esses objetivos foram definidos durante a elaboração de um mapa estratégico da Santa Fé. Abaixo os objetivos gerais estão definidos e associados aos setores responsáveis por eles.

Quadro 05 – Objetivos gerais definidos para a Santa Fé e seus setores responsáveis

OBJETIVOS	SETORES RESPONSÁVEIS					
	GERÊNCIA GERAL	MKT	COMERCIAL	PAISAGISMO	RH	FINANCEIRO
AUMENTAR O LUCRO ATÉ 2018	X	X	X	X	X	X
SER REFERÊNCIA COMO FLORICULTURA MAIS INOVADORA NA REGIÃO METROPOLITANA	X	X	X	X	X	X
AUMENTAR O INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS, PERIODICAMENTE, CONFORME AS NECESSIDADES TÉCNICAS E INOVADORAS DOS PRODUTOS					X	X

Fonte: Elaborado pela autora.

Como parte do mapa estratégico esses objetivos foram esmiuçados em fatores críticos de sucesso e variáveis de ação associadas aos objetivos gerais e atribuídos aos setores responsáveis.

Quadro 06 – Fatores críticos de sucesso associados aos objetivos gerais e setores responsáveis.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO/ VARIÁVEIS DE AÇÃO	AUMENTAR O LUCRO EM "X" % ATÉ 2018	SER REFERÊNCIA COMO FLORICULTURA MAIS INOVADORA NA REGIÃO METROPOLITANA	AUMENTAR O INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS, PERIODICAMENTE, CONFORME AS NECESSIDADES TÉCNICAS E INOVADORAS DOS PRODUTOS	SETORES RESPONSÁVEIS					
				GERÊNCIA GERAL	MKT	COMERCIAL	PAISAGISMO	RH	FINANCEIRO
A) Investir na capacitação dos funcionários			X					X	X
B) Buscar inovações para a empresa		X		X					X
C) Buscar a fidelização dos funcionários			X					X	X
D) Atrair novos clientes	X				X				X

E) Criar estratégias sócio ambientais na região		X			X				X
F) Fidelizar os clientes	X				X				
G) Buscar a satisfação dos funcionários			X					X	
H) Aumentar a visibilidade da marca	X	X			X				
I) Buscar parceiros e fornecedores inovadores, sustentáveis e de qualidade	X	X				X	X		
J) Buscar produtos e ferramentas inovadores	X	X	X			X	X		

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim foram definidos indicadores para os objetivos de cada setor, conforme as tabelas abaixo.

Quadro 07 – Objetivos e indicadores para cada setor.

GERÊNCIA GERAL	OBJETIVOS	INDICADORES
	Buscar inovações para a empresa	Quantidade de Inovações Aplicadas na Empresa no Semestre / Quantidade atual existente

MARKETING	OBJETIVOS	INDICADORES
	Atrair novos clientes	Número de clientes atingidos pela ação de marketing/ Número atual de clientes
	Criar estratégias socioambientais na região	Número de ações socioambientais realizadas no semestre / Número de ações planejadas
	Fidelizar os clientes	Número de clientes atingidos pela ação de fidelização / Número total de ações de fidelização
	Aumentar a visibilidade da marca	Número de ações envolvendo a marca realizadas / Número planejado

COMERCIAL	OBJETIVOS	INDICADORES
	Buscar parceiros e fornecedores inovadores, sustentáveis e de qualidade	Número de novos parceiros ou fornecedores / Número total de parceiros e fornecedores
	Buscar produtos e ferramentas inovadores	Número de produtos inovadores anual / Número total de produtos

PAISAGISMO	OBJETIVOS	INDICADORES
	Buscar parceiros e fornecedores inovadores, sustentáveis e de qualidade	Número de novos parceiros ou fornecedores / Número total de parceiros e fornecedores
	Buscar produtos e ferramentas inovadores	Número de produtos e ferramentas inovadores anual / Número total de produtos e ferramentas utilizados no setor

RECURSOS HUMANOS	OBJETIVOS	INDICADORES
	Investir na capacitação dos funcionários	Quantidade Cursos e Palestras Oferecidas no mês / Quantidade Necessária observada
	Buscar a fidelização dos funcionários	Número de funcionários que se desligaram da empresa no mês / Número total de funcionários
	Buscar a satisfação dos funcionários	Média de pontos obtidas na pesquisa de satisfação

FINANCEIRO	OBJETIVOS	INDICADORES
	Investir na capacitação dos funcionários	Valor investido na capacitação / Valor orçado para este fim
	Atrair novos clientes	Valor investido nas ações de marketing para atrair novos clientes / Valor orçado para este fim
	Buscar inovações para a empresa	Valor investido nas inovações para a empresa / Valor orçado para este fim
	Buscar a fidelização dos funcionários	Valor investido em benefícios e bonificações / Valor disponível
	Criar estratégias socioambientais na região	Valor investido na criação de estratégias socioambientais / Valor orçado para este fim

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.2 Estabelecimento de estratégias e políticas

A Santa Fé preza pela política da qualidade em todos os seus setores. Todos os produtos e serviços oferecidos pela empresa provêm de fornecedores reconhecidos no mercado. Além disso, as plantas recebem todos os cuidados de rega, poda, limpeza e adubação enquanto estão na loja para serem vendidas. No setor de atendimento aos clientes e de serviço de paisagismo, os clientes recebem todo o suporte do qual necessitam, sendo esse um ponto que os clientes sempre elogiam bastante para nós da empresa, enquanto criticam o atendimento das outras floriculturas.

Além disso, por ser uma empresa que lida diretamente com a natureza, possui uma política muito forte de meio ambiente, estando sempre atenta à não utilização de produtos como

adubos, fertilizantes, pesticidas e inseticidas que sejam prejudiciais as plantas, solo e meio ambiente. Quanto à política social da empresa, a Santa Fé realiza com frequência a doação de sementes e mudas para entidades e escolas, pois se preocupa em disseminar na comunidade a prática de jardinagem, para que a população passe mais tempo próxima à natureza e tenha consciência da necessidade e importância sobre os cuidados com plantas.

Quadro 08 – Estratégias estabelecidas para que os objetivos gerais sejam alcançados

Objetivos Gerais		
Aumentar o lucro em 15% até 2018	Ser referência como floricultura mais inovadora na região metropolitana	Aumentar o investimento em capacitação
Trabalhar a venda casada de produtos para aumentar o ticket médio de venda	Buscar produtos e fornecedores inovadores através de uma pesquisa de mercado. Atualmente a Santa Fé é a única representante em Porto Alegre da Wallgreen, e comercializa os vasos auto irrigáveis	Participar de projetos para empresas de pequeno porte, tais como os que o SEBRAE oferece, como o ALI, o qual a Santa Fé participou pelo período de um ano e meio
Aumentar a margem de alguns produtos	Criar produtos inovadores (a Santa Fé já criou a pedra artificial e a fonte artificial personalizada)	Manter capacitações periódicas com os fornecedores (sobre fertilizantes diversos, inseticidas, compostos, herbicidas, substratos, orquídeas, bromélias, vasos, etc.)
Investir mais em propagandas e programas de marketing para atrair novos cliente e manter os que já possuem	Investir em produtos sustentáveis, que contribuam para o bem-estar da sociedade, como os pratos e vasos anti mosquitos que transmitem doenças diversas, inseticidas biológicos, composto orgânico, fertilizante orgânico, sementes sem aditivos químicos, que contribuem para não contaminar o solo	Buscar fazer mais cursos de atendimento, para o setor comercial, administrativo, e financeiro, contando com os parceiros que a Santa Fé tem, como CDL, onde a capacitação é de qualidade e o investimento é com desconto
Trabalhar mais no pós-venda para todos os clientes (que compram na loja e do paisagismo) através de WhatsApp, e-mail e SMS	Ser uma empresa socialmente e ecologicamente sustentável, onde só vende herbicidas para jardinagem amadora, sem grande concentração de químicos que podem contaminar o lençol freático	
Oferecer cursos de paisagismo, cuidados básicos de plantas e flores, etc., aumentando o mix de serviços		

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.3 Estabelecimento de projetos e planos de ações

Um dos projetos que estou elaborando juntamente com a administradora da empresa é o Projeto Santa Fé Cidadã, de cunho social, mas que terá forte influência para atrair mais cliente para a empresa. Como já foi mencionado neste trabalho, a empresa atualmente já procura se envolver mais com a comunidade através de doações de mudas para escolas e entidades, mas são casos isolados, que acabam não tendo muita visibilidade. A ideia do projeto é criar planos de ação de campanhas para se ter um envolvimento mais pontual com a comunidade e que ao mesmo tempo atrairá mais clientes para a floricultura. Até o momento as principais ideias de ações do projeto são as seguintes:

- Campanha do Dia da Árvore: comemorado no dia 21 de setembro, a sugestão é que neste dia a Santa Fé doe mudas de árvores para um número de clientes, a ser definido, que vierem primeiro até a loja fazer alguma compra;
- Campanha do Dia do Meio Ambiente: comemorado no dia 05 de junho, uma das sugestões é que se faça o mesmo que no dia da árvore, e, além disso, que se ofereça uma oficina para crianças de escolas carentes na floricultura, com o plantio de hortas e árvores nativas que eles possam levar para a escola para ser utilizado na merenda escolar e para continuarem cuidando e cultivando;
- Campanha de Dia das Crianças: durante a semana do dia das crianças, 12 de outubro, os clientes que doarem algum brinquedo na loja ganharão algum desconto, a ser definido, e os brinquedos arrecadados serão doados a alguma entidade;
- Campanha Outubro Rosa: aqui a sugestão é que uma parte dos lucros com as vendas da empresa, ainda a ser definida, durante o mês de outubro, seja destinada ao Instituto do Câncer de Mama de Porto Alegre;
- Campanha do Agasalho: tem o mesmo princípio da campanha do dia das crianças. Durante a época da campanha do agasalho em Porto Alegre, a floricultura também arrecadará agasalhos em troca de descontos, posteriormente os agasalhos serão doados a uma entidade a ser escolhida;

- Campanha de Natal: a campanha de Natal é exatamente igual à campanha do dia das crianças. O objetivo é arrecadar brinquedos para serem doados para entidades ou ONGs na época do Natal.

Outro projeto a ser elaborado diz respeito aos cursos que a floricultura pretende oferecer aos clientes. Esta ideia já existe há algum tempo, estando agora em vias de ser formalizada. A ideia é oferecer aos clientes cursos de paisagismo, jardinagem, cuidados básicos de plantas e flores específicas. Os cursos ajudarão a aumentar a margem de lucro da Santa Fé, não apenas pelo fato de os clientes pagarem pelos cursos, mas também porque acabará atraindo novos clientes para a floricultura. Primeiramente a empresa terá de realizar uma pesquisa mercadológica para saber se haveria procura pelos cursos, esta pesquisa pode ser realizada pessoalmente com os clientes que frequentam a Santa Fé, e também através do site e redes sociais da empresa. A floricultura já possui fornecedores parceiros que se mostraram favoráveis a ministrar os cursos, principalmente os de plantas específicas, como orquídeas e bromélias.

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de ser uma empresa de pequeno porte, familiar, sem planejamento sistemático, que poderia muito bem possuir uma mentalidade enraizada, o que prejudicaria a necessidade constante de mudanças para acompanhar o mercado, a Santa Fé se mostrou bastante aberta e favorável às mudanças e inovações por mim sugeridas aqui neste trabalho. Além de se apresentar disposta a colocar o planejamento aqui elaborado em prática.

Em nenhum momento durante a elaboração deste trabalho de conclusão houve resistência por parte da empresa em reconhecer seus erros e dificuldades e aceitar que mudanças precisam acontecer para que a floricultura possa prosperar ainda mais. Além disso, recebi todo apoio e suporte da administradora da Santa Fé para coletar dados necessários e essenciais para que eu pudesse elaborar o planejamento estratégico.

Este trabalho revelou, através da pesquisa e coleta de dados realizada, que várias possibilidades de inovação podem ser incorporadas ao planejamento estratégico, como o oferecimento de um serviço de paisagismo voltado aos animais, além de cursos relativos à jardinagem e ao paisagismo para os clientes. Além disso, revelou ser importante continuar buscando por produtos inovadores no mercado, de forma que atualmente a empresa já trabalha comercializando vasos autoirrigáveis e a parede verde com sistema de irrigação automática. Também foi mostrado que se deve investir na criação própria de produtos inovadores, de maneira que a Santa Fé hoje conta com a pedra artificial, criada pelo paisagista da empresa e utilizada nos projetos de paisagismo.

Agora a ideia é colocar em prática, de fato, todas as estratégias, ações e projetos que ficaram definidas no planejamento da floricultura, a fim de atingir os objetivos traçados para a empresa, e monitorar os resultados. Após, será avaliada a necessidade de ajustes, ou, até mesmo se for preciso, de se optar por outro caminho para se chegar aos objetivos que não forem atingidos conforme o esperado.

Como trabalho na empresa e observo de perto o que ocorre no dia-a-dia, acredito que a Santa Fé possui bastante potencial para atingir seus objetivos. A empresa já é bastante elogiada

por seus clientes pela variedade e qualidade de produtos da loja, pelo bom atendimento no setor de vendas e pelos serviços de paisagismo prestados. Com isso, é evidente que, para que as mudanças ocorram, basta que a empresa assuma este compromisso com seriedade e dedique tempo para realizar todas as ações necessárias para que as mudanças ocorram.

Por fim, como a floricultura tem a intenção de futuramente abrir uma filial, acredito que se ela obtiver sucesso ao final da implantação do planejamento estratégico estará dando um grande passo em direção a este sonho, pois, estando com os negócios em ordem e prosperando, a empresa não só terá mais capital para poder investir nesta filial como também já estará bem preparada para poder estruturar uma nova loja, tanto em termos físicos quanto gerenciais. Também espero que este trabalho possa ser útil como apoio para outras empresas do ramo que desejem investir tempo na elaboração de um planejamento estratégico para reger suas empresas.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Felipe. Planejamento estratégico, tático e operacional. **Portal Administração**. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/planejamento-estrategico-tatico-operacional.html>> Acesso em: 11/11/2015.

CAMPOS, Lilian B P; CAMPOS, Roger J. Análise multi-casos da gestão da inovação em empresas de pequeno porte. **Revista Pretexto**. Vol.14, n. 1. Jan/mar de 2013. Disponível em <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1100/pdf>> Acesso em: 29/11/2015.

CARLINI, Airton. Inovação = Inovar + ação = resultado. **Revista Exame**. 2013. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/blog-do-management/2013/05/29/inovacao-inovacao-resultado/>> Acesso em: 28/11/2015.

CASTOR, Belmiro V J; SUGA, Nelson. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.22, n.1, p.102-122, jan/mar. 1988. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9533/8585>> Acesso em: 23/09/2015.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

CURCIO, Luiz A. **O processo da inovação em pequena empresa**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Porto Alegre, 2003. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3794/000393025.pdf?sequence=1>> Acesso em: 27/11/2015.

DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton R; BALDNER, Paulo R. **Planejamento e Gestão Estratégica**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FERREIRA, J C F.No Brasil, quase metade das empresas abertas fecha em três anos, diz IBGE. **Revista Gestão e Negócios**, São Paulo, ed. 48, 2012. Disponível em:<<http://revistagestaoenegocios.uol.com.br/gestao-motivacao/48/artigo273388-1.asp/>> Acesso em 23/09/2015.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1 ed. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

LIEGGIO JUNIOR, Marne; ARAUJO JUNIOR, Rogério Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo. **Proposta de modelo para planejamento de sistemas de informação para operação em ambientes de elevada turbulência organizacional: o caso do transporte rodoviário de**

produtos perigosos. Ci. Inf. [online]. 2010, vol.39, n.2, p. 27-43. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0100-19652010000200002&lng=en&nr m=iso&tlng=pt> Acesso em: 01/12/2015.

MATTER, Gilberto. **Paisagismo agrega valor a imóvel.** Paisagismo Brasil. Curitiba/PR. Disponível em < http://www.paisagismobrasil.com.br/index.php?system=news&news_id=1009&action=read> Acesso em 20/10/2016.

MÜLLER, José Claudio. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos:** uma integração necessária. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologias, práticas. 31ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estratégia Empresarial:** uma abordagem empreendedora. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Hudson V; SÁ Vinícius C. Identificação e análise dos fatores críticos de sucesso: o caso da Master Produções e Eventos. **Revista de Administração de Roraima – RARR**, Boa Vista, ed. 2, Vol 1, p 41-66, 1º Sem 2012. Disponível em: <<http://revista.ufr.br/index.php/adminrr/article/view/671>> Acesso em: 28/11/2015.

PRICE waterhouse coopers (PwC). Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2014. **Price Waterhouse Coopers (PwC).** São Paulo, 2014. Disponível em:<<http://www.pwc.com.br/empresasfamiliares-2014>>Acesso em 23/09/2015.

RIBEIRO, Isabel. Planejamento Estratégico aplicado às MPE. **Portal Sebrae**, Brasil. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Planejamento-estrat%C3%A9gico-aplicado-%C3%A0s-MPEs>> Acesso em: 28/11/2015.

SEBRAE. Como montar uma floricultura. **Portal Sebrae**, Brasil. Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-floricultura>> Acesso em 22/10/2015.

SEBRAE. Flores e Plantas Ornamentais do Brasil, vol. 1. **Série Estudos Mercadológicos.** Brasil, 2015. Disponível em <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7ed114f4eace9ea970dadf63bc8baa29/\\$File/5518.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7ed114f4eace9ea970dadf63bc8baa29/$File/5518.pdf)> Acesso em 20/10/2016.

SEBRAE. Pesquisa do Sebrae mostra que as empresas familiares são 90% do total. **O Jornal de Hoje.** Natal, 30 abr. 2012. Disponível em: <<http://jornaldehoje.com.br/pesquisa-do-sebrae-mostra-que-as-empresas-familiares-sao-90-do-total/>> Acesso em 23/09/2015.

SILVA, Débora Oliveira da; BAGNO, Raoni Barros; SALERNO, Mario Sergio. **Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura.** Prod., São Paulo, v. 24, n. 2, p. 477-490,

jun. 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132014000200018&lng=pt&nrm=iso> Acesso em 29/11/2015

SILVA, Gleidson M da; BORGES, Renata F; MORAES, João P M. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. **Revista Administra-Ação**. Ano 2007, n.4.

TERENCE, Ana C F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Universidade de São Paulo (USP). São Carlos, 2002. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>> Acesso em: 24/11/2015.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. Ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2008.

APENDICE A – Pesquisa de Percepção

Esta NÃO é uma pesquisa de satisfação. O objetivo desta pesquisa é saber como o cliente da Santa Fé percebe os SETE aspectos a seguir da empresa: PRODUTO, PREÇO E FORMAS DE PAGAMENTO, SERVIÇOS, ATENDIMENTO, AMBIENTE, ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO e DISTRIBUIÇÃO.

1. Em primeiro lugar queremos saber como você enxerga a Santa Fé, portanto defina a Floricultura em uma frase: (Por exemplo: "Floricultura com preços acessíveis", "Ambiente agradável para fazer compras" ...)

PRODUTO

1. Como você definiria a VARIEDADE dos produtos disponibilizados pela Santa Fé:
 - Poucas variedades
 - Variedades suficientes
 - Muitas variedades

2. Como você definiria a QUALIDADE dos produtos disponibilizados pela Santa Fé:
 - Ruim
 - Regular
 - Bom
 - Muito bom
 - Excelente

3. Como você definiria a DISPONIBILIDADE dos produtos oferecidos pela Santa Fé:
 - Muitas vezes NÃO encontrei o que eu precisava
 - Algumas vezes NÃO encontrei o que eu precisava
 - Poucas vezes NÃO encontrei o que eu precisava
 - Sempre encontrei o que eu precisava

PREÇO E FORMAS DE PAGAMENTO

1. O que você acha dos preços praticados pela Santa Fé:
 - Preços baixos e acessíveis
 - Preços satisfatórios
 - Preços elevados
 - Preços muito elevados

2. O que você acha da FREQUÊNCIA das promoções realizadas pela Santa Fé:

- Ocorrem poucas promoções
- Ocorrem promoções suficientes
- Ocorrem muitas promoções

3. O que você acha dos descontos oferecidos pela Santa Fé:

- Ruins
- Justos
- Bons
- Ótimos

4. Sobre as formas de pagamento, você acha que elas estão bem especificadas?

- Não, precisam ser melhor divulgadas
- Conheço apenas algumas, não todas
- Sim, estão especificadas

SERVIÇOS

RESPONDA APENAS SE VOCÊ JÁ UTILIZOU OS SERVIÇOS DE JARDINAGEM E/OU PAISAGISMO DA SANTA FÉ

1. Como você qualificaria os serviços de jardinagem/paisagismo prestados pela Santa Fé:

- Ruim
- Regular
- Bom
- Muito bom
- Excelente

2. Como você define a agilidade dos serviços de jardinagem/paisagismo prestados pela Santa Fé:

(responda baseando-se em número de dias prometido e não em uma data limite, pois contratemos como a chuva muita vezes colaboram para o atraso do serviço)

- Não cumprem o prazo prometido
- Algumas vezes não cumprem o prazo, mas sempre renegociam
- Algumas vezes cumprem o prazo prometido
- Sempre cumprem o prazo prometido
- Algumas vezes finalizam antes do prazo
- Sempre finalizam antes do prazo

ATENDIMENTO

1. Como você qualifica o atendimento dos VENDEDORES da Santa Fé:
 - Ruim
 - Regular
 - Bom
 - Muito bom
 - Excelente

2. Como você qualifica o atendimento das ATENDENTES DO CAIXA da Santa Fé:
 - Ruim
 - Regular
 - Bom
 - Muito bom
 - Excelente

3. Como você qualifica o atendimento por TELEFONE da Santa Fé: (caso já tenha utilizado)
 - Ruim
 - Regular
 - Bom
 - Muito bom
 - Excelente

4. Como você define o tempo de atendimento dos VENDEDORES da Santa Fé:
 - Demorado, e isso é ruim
 - Satisfatório
 - Rápido, porém busco agilidade, então é bom
 - Rápido, e eu gostaria de um atendimento mais calmo

5. Como você define o tempo de atendimento das ATENDENTES DO CAIXA da Santa Fé:
 - Demorado
 - Satisfatório
 - Ágil

6. Como você define o tempo de atendimento por TELEFONE da Santa Fé: (caso já tenha utilizado)
 - Demorado
 - Satisfatório
 - Ágil

AMBIENTE

1. Como você definiria a disposição dos produtos na loja (layout):
 - Bagunçado
 - Acho que os produtos estão bem posicionados, mas poderiam melhorar
 - Acho que os produtos estão bem posicionados
 - Acho que os produtos estão muito bem posicionados

2. O que você acha do tamanho da estrutura física da Santa Fé:
 - Pequena
 - Média
 - Média, e acho que deveriam expandir
 - Grande

3. O que você acha da qualidade da estrutura física da Santa Fé:
 - Ruim, tem muito a melhorar
 - Regular, e deve melhorar
 - Boa, mas ainda pode melhor
 - Muito boa, poucas coisas a melhorar
 - Excelente

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

1. Você sabia que a Santa Fé possui página no Facebook?
 - Sim
 - Não

2. Você sabia que a Santa Fé possui conta no Instagram?
 - Sim
 - Não

3. Você sabia que a Santa Fé possui um site?
 - Sim
 - Não

4. Você acompanha a Santa Fé pela internet em alguma dessas opções? (pode assinalar mais de uma)
 - Site
 - Facebook
 - Instagram
 - p

5. Você já viu alguma propaganda da Santa Fé em revistas?

- Sim
- Não

6. Você já viu alguma matéria na televisão sobre a Santa Fé?

- Sim
- Não

DISTRIBUIÇÃO

PARA CLIENTES QUE JÁ UTILIZARAM OS SERVIÇOS DE ENTREGA DA SANTA FÉ

1. Como você qualifica o serviço de entrega da Santa Fé:

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Excelente

2. Como você define a pontualidade do serviço:

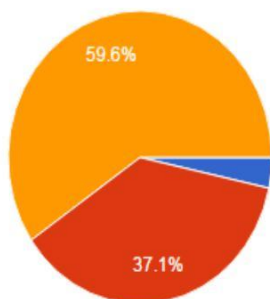
- Nunca entregam no prazo prometido
- Algumas vezes atrasam
- Sempre entregam dentro do prazo
- As vezes entregam antes do prazo
- Sempre entregam antes do prazo

APÊNDICE B – Resultados da pesquisa de percepção

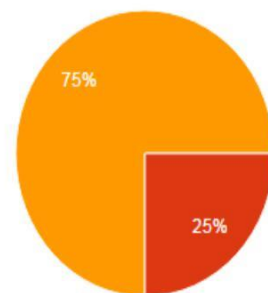
PRODUTO

1. Como você definiria a VARIEDADE dos produtos disponibilizados pela Santa Fé:

RESPOSTA CLIENTES



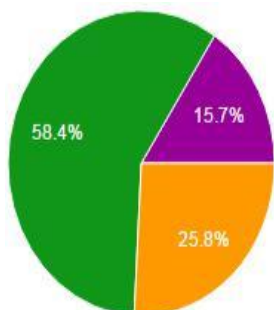
RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS



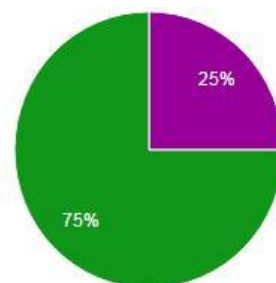
● Poucas variedades
● Variedades suficientes
● Muitas variedades

2. Como você definiria a QUALIDADE dos produtos disponibilizados na Santa Fé:

RESPOSTA CLIENTES



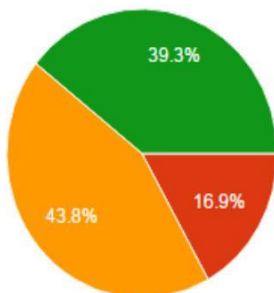
RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS



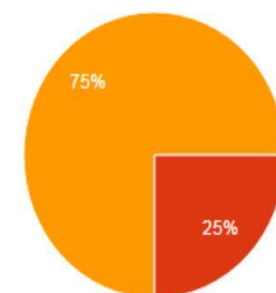
● Ruim
● Regular
● Bom
● Muito bom
● Excelente

3. Como você definiria a DISPONIBILIDADE dos produtos oferecidos na Santa Fé:

RESPOSTA CLIENTES



RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS

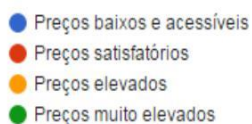
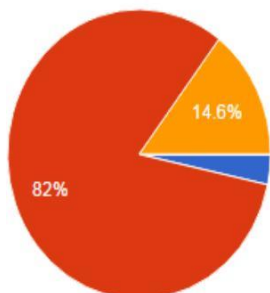


● Muitas vezes NÃO encontrei o que eu precisava
● Algumas vezes NÃO encontrei o que eu precisava
● Poucas vezes NÃO encontrei o que eu precisava
● Sempre encontrei o que eu precisava

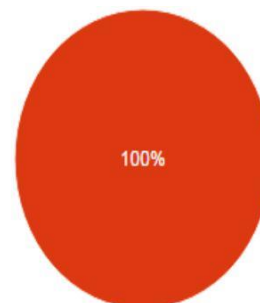
PREÇO E FORMAS DE PAGAMENTO

1. Como você define os preços praticados pela Santa Fé:

RESPOSTA CLIENTES

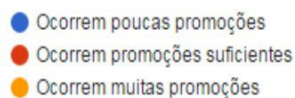
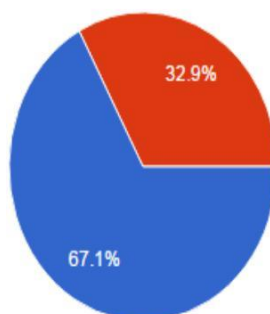


RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS

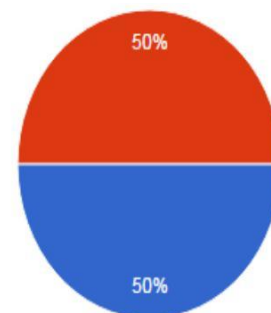


2. Como você define a FREQUÊNCIA com que ocorrem as promoções realizadas na Santa Fé:

RESPOSTA CLIENTES

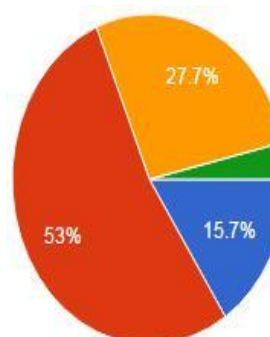


RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS

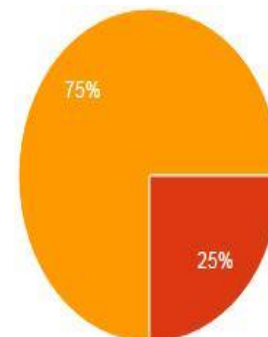


3. O que você acha dos descontos oferecidos pela Santa Fé:

RESPOSTA CLIENTES

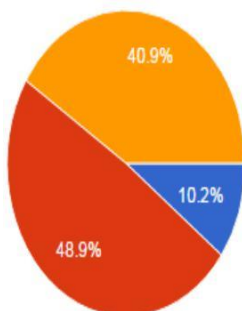


RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS



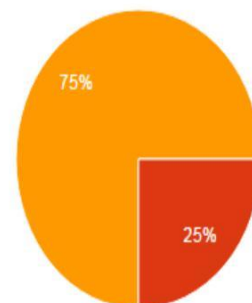
4. Sobre as formas de pagamento, você acha que elas estão bem especificadas?

RESPOSTA CLIENTES



- Não, precisam ser melhor divulgadas
- Conheço apenas algumas, não todas
- Sim, estão especificadas

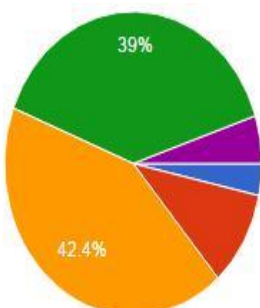
RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS



SERVIÇOS

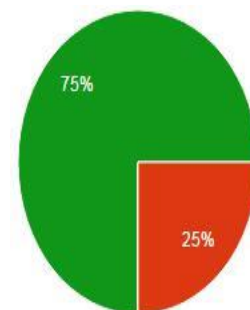
1. Como você qualificaria os serviços de jardinagem/paisagismo prestados pela Santa Fé:

RESPOSTA CLIENTES



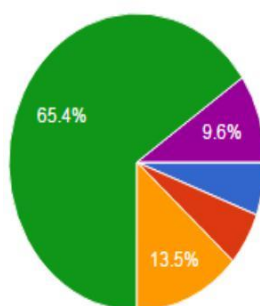
- Ruim
- Regular
- Bom
- Muito bom
- Excelente

RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS



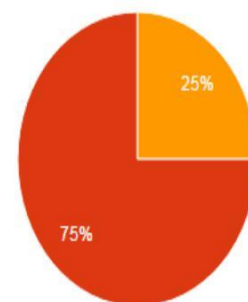
2. Como você define a agilidade dos serviços de jardinagem/paisagismo prestados pela Santa Fé aos clientes: (responda baseando-se em número de dias prometido e não em uma data limite, pois contratemos como a chuva muita vezes colaboram para o atraso do serviço)

RESPOSTA CLIENTES



- Não cumprem o prazo prometido
- Algumas vezes não cumprem o prazo, mas sempre renegociam
- Algumas vezes cumprem o prazo prometido
- Sempre cumprem o prazo prometido
- Algumas vezes finalizam antes do prazo
- Sempre finalizam antes do prazo

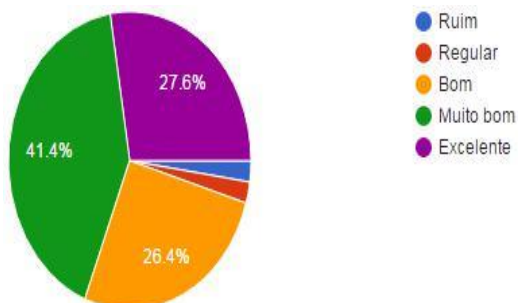
RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS



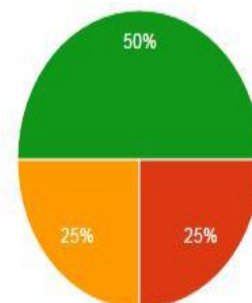
ATENDIMENTO

1. Como você qualifica o atendimento dos VENDEDORES da Santa Fé:

RESPOSTA CLIENTES

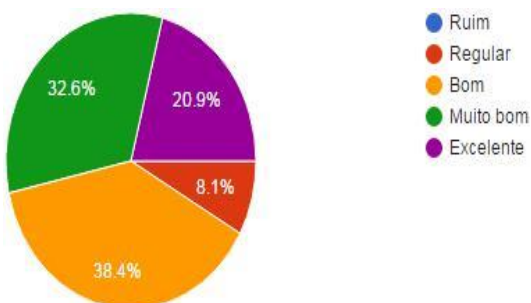


RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS

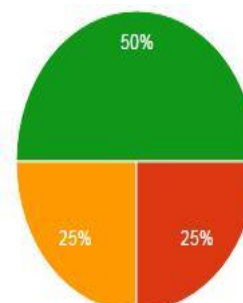


2. Como você qualifica o atendimento das ATENDENTES DO CAIXA da Santa Fé:

RESPOSTA CLIENTES

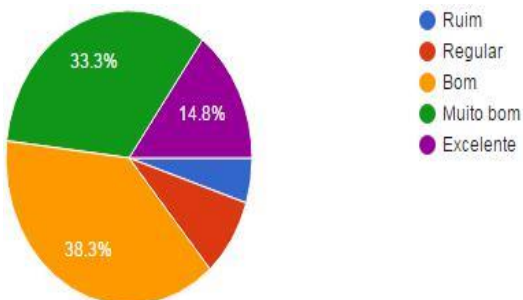


RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS

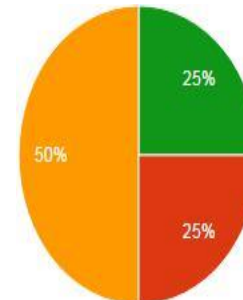


3. Como você qualifica o atendimento por TELEFONE da Santa Fé: (caso já tenha utilizado)

RESPOSTA CLIENTES

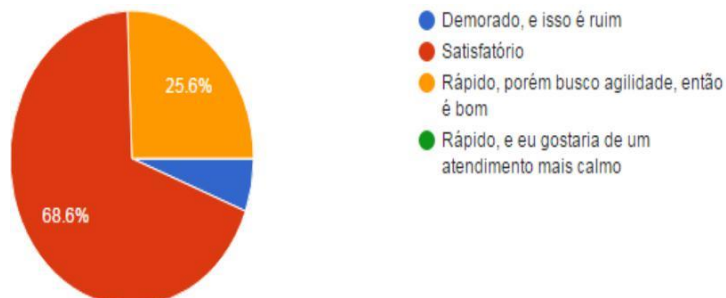


RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS

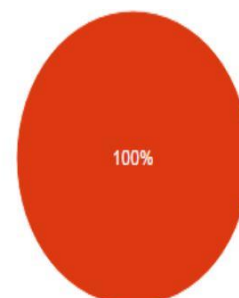


4. Como você define o tempo de atendimento dos VENDEDORES da Santa Fé:

RESPOSTA CLIENTES

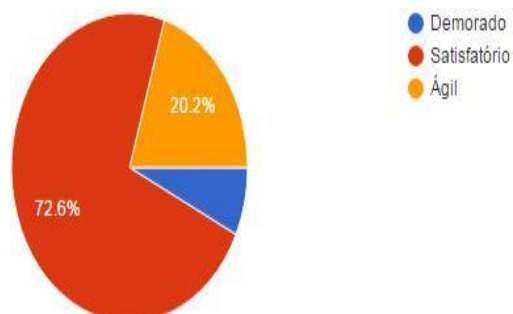


RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS

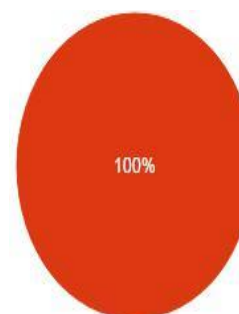


5. Como você define o tempo de atendimento das ATENDENTES DO CAIXA da Santa Fé:

RESPOSTA CLIENTES

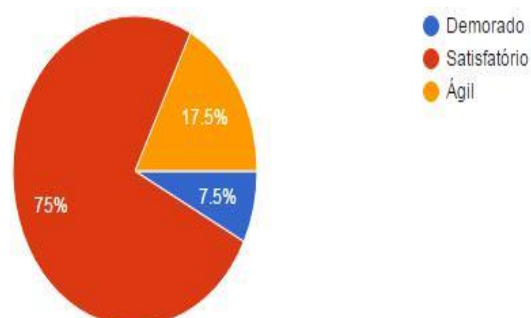


RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS

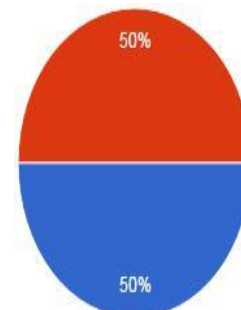


6. Como você define o tempo de atendimento por TELEFONE da Santa Fé: (caso já tenha utilizado)

RESPOSTA CLIENTES



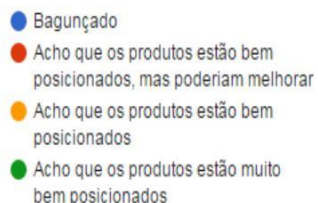
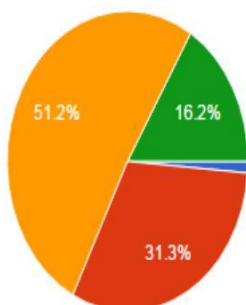
RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS



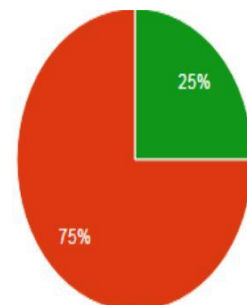
AMBIENTE

1. Como você definiria a disposição dos produtos na loja (layout):

RESPOSTA CLIENTES

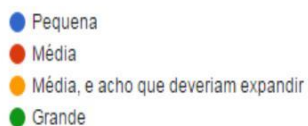
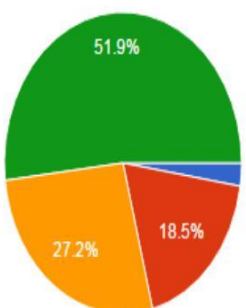


RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS

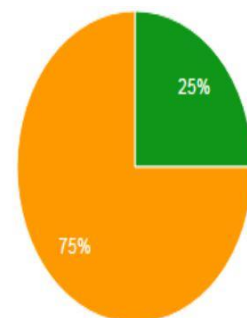


2. O que você acha do tamanho da estrutura física da Santa Fé:

RESPOSTA CLIENTES

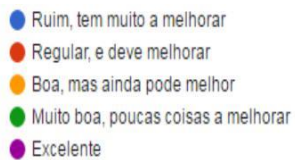
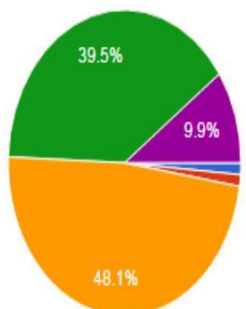


RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS

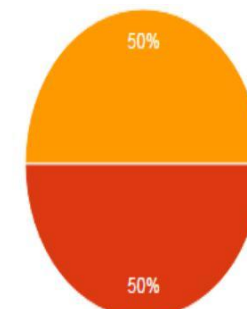


3. O que você acha da qualidade da estrutura física da Santa Fé:

RESPOSTA CLIENTES



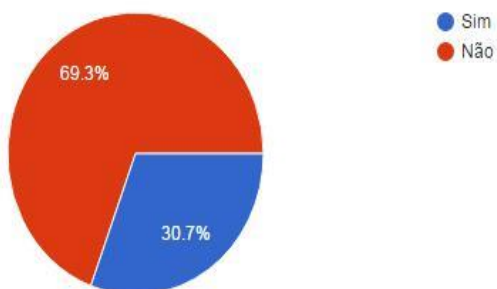
RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS



ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

PERGUNTA FEITA AO CLIENTE

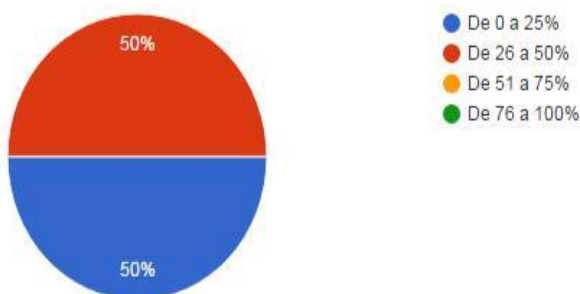
1. Você sabia que a Santa Fé possui página no Facebook? (88 responses)



PERGUNTA FEITA AOS SÓCIOS PROPRIETÁRIOS

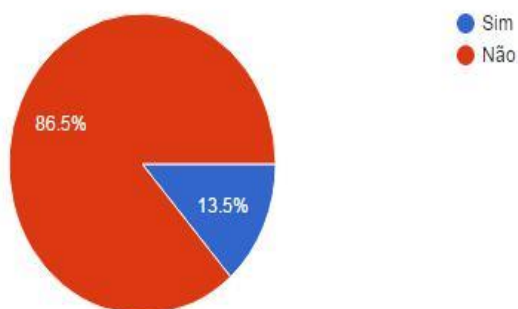
1. Qual a porcentagem de clientes, aproximadamente, você acha que tem conhecimento sobre o Facebook da Santa Fé ?

(4 responses)



PERGUNTA FEITA AO CLIENTE

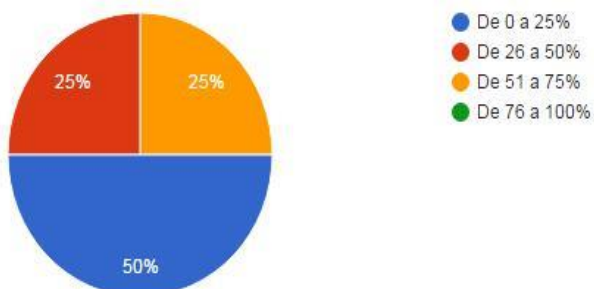
2. Você sabia que a Santa Fé possui conta no Instagram? (89 responses)



PERGUNTA FEITA AOS SÓCIOS PROPRIETÁRIOS

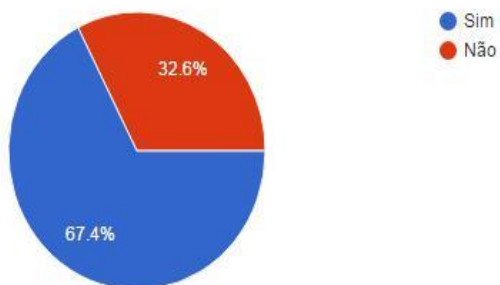
2. Qual a porcentagem de clientes, aproximadamente, você acha que tem conhecimento sobre o Instagram da Santa Fé?

(4 responses)



PERGUNTA FEITA AO CLIENTE

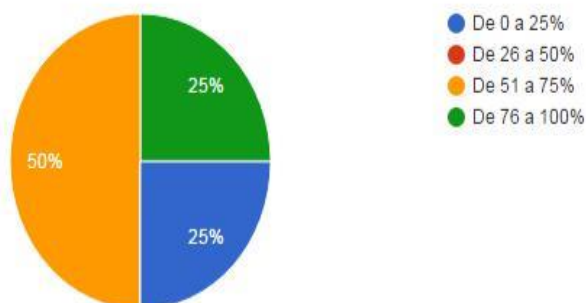
3. Você sabia que a Santa Fé possui um site? (89 responses)



PERGUNTA FEITA AOS SÓCIOS PROPRIETÁRIOS

3. Qual a porcentagem de clientes, aproximadamente, você acha que tem conhecimento sobre o site da Santa Fé?

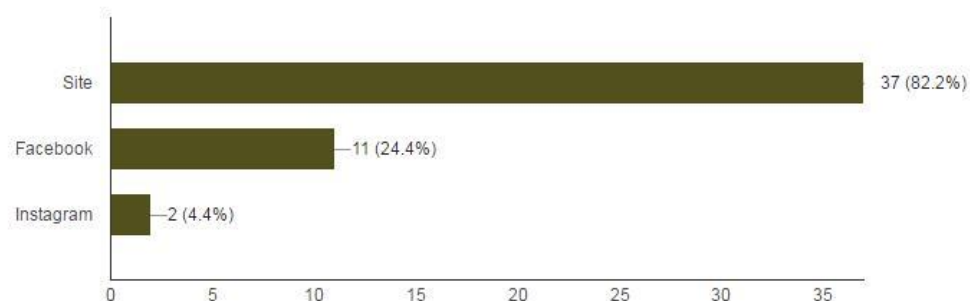
(4 responses)



PERGUNTA FEITA AO CLIENTE

4. Você acompanha a Santa Fé pela internet em alguma dessas opções?
(pode assinalar mais de uma)

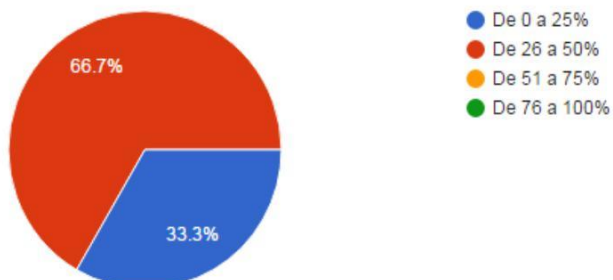
(45 responses)



PERGUNTA FEITA AOS SÓCIOS PROPRIETÁRIOS

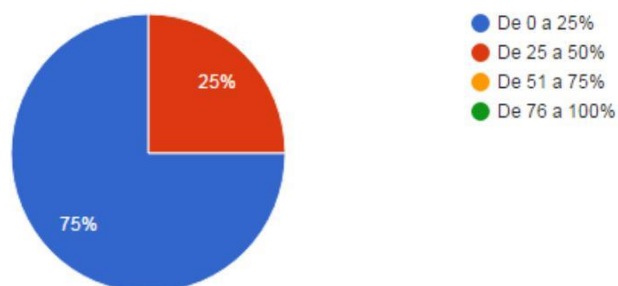
4. Qual a porcentagem de clientes, aproximadamente, você acha que ACOMPANHA a Santa Fé através do Facebook?

(3 responses)



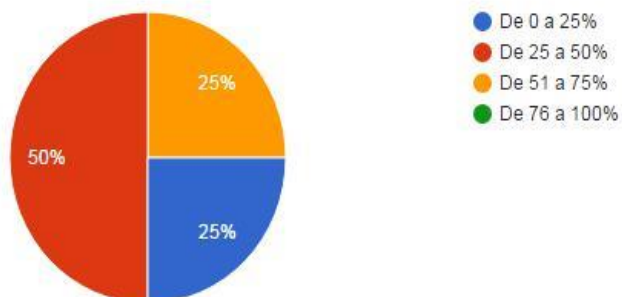
5. Qual a porcentagem de clientes, aproximadamente, você acha que ACOMPANHA a Santa Fé através do Instagram?

(4 responses)



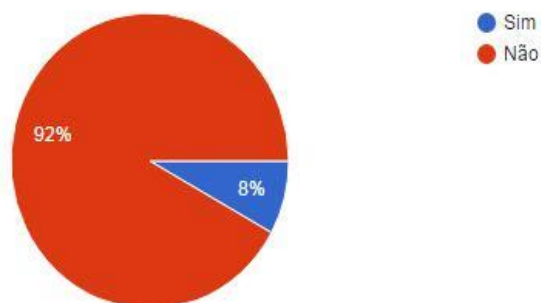
6. Qual a porcentagem de clientes, aproximadamente, você acha que ACOMPANHA a Santa Fé através do site?

(4 responses)



PERGUNTA FEITA AO CLIENTE

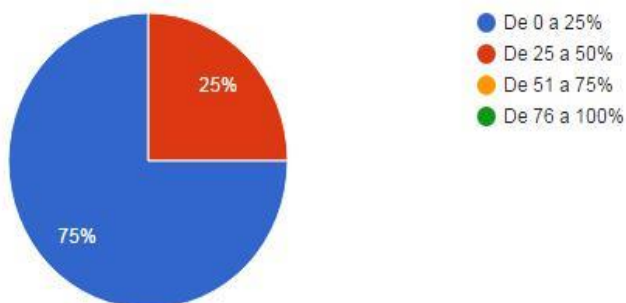
5. Você já viu alguma propaganda da Santa Fé em revistas? (87 responses)



PERGUNTA FEITA AOS SÓCIOS PROPRIETÁRIOS

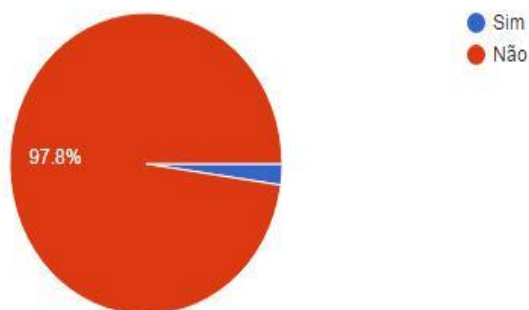
7. Qual a porcentagem de clientes, aproximadamente, você acredita que tenha visto alguma propaganda da Santa Fé em revistas?

(4 responses)



PERGUNTA FEITA AO CLIENTE

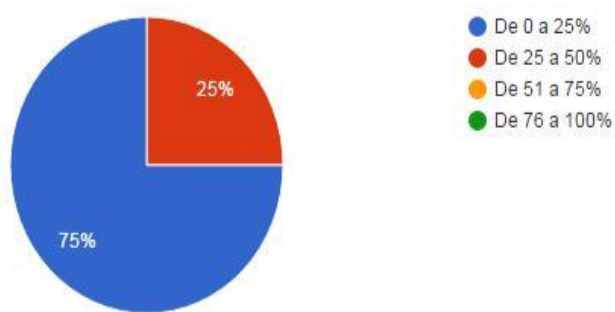
6. Você já viu alguma matéria na televisão sobre a Santa Fé? (89 responses)



PERGUNTA FEITA AOS SÓCIOS PROPRIETÁRIOS

7. Qual a porcentagem de clientes, aproximadamente, você acredita que tenha visto alguma matéria sobre a Santa Fé na televisão?

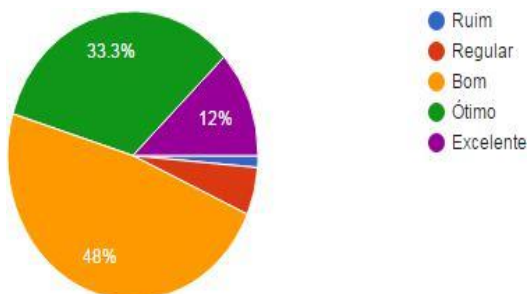
(4 responses)



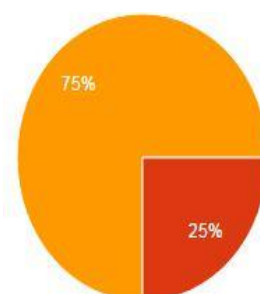
DISTRIBUIÇÃO

1. Como você qualifica o serviço de entregas da Santa Fé:

RESPOSTA CLIENTES

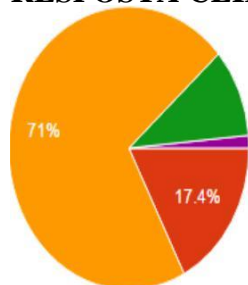


RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS

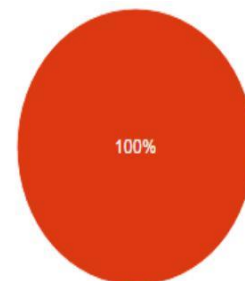


2. Como você define a pontualidade do serviço de entregas:

RESPOSTA CLIENTES



RESPOSTA SOCIOS PROPRIETÁRIOS



- Nunca entregam no prazo prometido
- Algumas vezes atrasam
- Sempre entregam dentro do prazo
- As vezes entregam antes do prazo
- Sempre entregam antes do prazo

APÊNDICE C – MAPA ESTRATÉGICO

