

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS – *CAMPUS* BAMBUÍ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Carolina Martins Pedrosa Assis

**O PLANEJAMENTO APLICADO A UMA FLORICULTURA LOCALIZADA EM
BETIM -MG**

BAMBUÍ - MG

2025

CAROLINA MARTINS PEDROSA ASSIS

**O PLANEJAMENTO APLICADO A UMA FLORICULTURA LOCALIZADA EM
BETIM -MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Bacharelado em Administração do Instituto
Federal de Minas Gerais – *Campus* Bambuí para
obtenção do grau de bacharela em Administração.

Orientador: Valter de Mesquita

BAMBUÍ
2025

Catálogo na Fonte Biblioteca IFMG - *Campus Bambuí*

A848p Assis, Carolina Martins Pedrosa.

O planejamento aplicado a uma floricultura localizada em
Betim – MG [manuscrito] / Carolina Martins Pedrosa Assis. –
2025.

46 f. : il. : color.

Orientador: Valter de Mesquita.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em
Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Minas Gerais. *Campus Bambuí*, 2025.

1. Floricultura. 2. Planejamento. 3. Forças e fraquezas. I.
Mesquita, Valter de. II. Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Minas Gerais – *Campus Bambuí*. III. Título.

CDD.658.9

Catálogo: João Batista Rodrigues - CRB-6/2022



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS
Campus Bambuí
Diretoria de Ensino
Departamento de Ciências Gerenciais e Humanas
Faz. Varginha - Rodovia Bambuí/Medeiros - Km 05 - Caixa Postal 05 - CEP 38900-000 - Bambuí - MG
37 3431 4900 - www.ifmg.edu.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

CAROLINA MARTINS PEDROSA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA FLORICULTURA
LOCALIZADA EM BETIM -MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, ofertado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - *Campus Bambuí*, como parte dos requisitos para a obtenção do título de bacharel em administração.

Aprovado(a) em 06 de fevereiro de 2025, pela Banca Examinadora:

Prof. Me Valter de Mesquita - IFMG *Campus Bambuí* - Orientador

Prof. Me Patrícia Carvalho Campos - IFMG *Campus Bambuí*

Prof. Me Cláudia Aparecida de Campos - IFMG *Campus Bambuí*

Bambuí, 06 de fevereiro de 2025.



Documento assinado eletronicamente por **Valter de Mesquita, Professor**, em 06/02/2025, às 16:30, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Patricia Carvalho Campos, Professora**, em 06/02/2025, às 16:30, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Claudia Aparecida Campos, Professora**, em 06/02/2025, às 16:30, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.ifmg.edu.br/consultadocs> informando o código verificador **2175075** e o código CRC **116772DE**.

23209.002451/2020-01

2175075v1

RESUMO

O setor de floricultura, no Brasil, apresenta potencial econômico significativo, mas também desafios como sazonalidade e alta perecibilidade. Este trabalho teve como objetivo propor um planejamento para uma floricultura localizada em Betim-MG, visando à superação de desafios operacionais e à otimização de seu potencial competitivo. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e descritiva, utilizando estudo de caso como metodologia principal. A matriz SWOT serviu de referência apenas para análise interna, identificando forças e fraquezas que influenciam o desempenho do negócio. A coleta de dados foi realizada por meio de observação participante e entrevistas informais com a proprietária. Os resultados apontam que a floricultura possui pontos fortes significativos, como qualidade dos produtos, atendimento personalizado e uma sólida relação com fornecedores. Contudo, limitações relacionadas ao espaço físico, controle financeiro e visibilidade no mercado foram identificadas como fraquezas. O estudo recomenda estratégias de diversificação de produtos, modernização de práticas financeiras e fortalecimento do marketing digital para aumentar a competitividade. Conclui-se que a implementação de um planejamento adaptado às necessidades específicas da floricultura pode promover crescimento sustentável e resiliência no mercado.

Palavras-chave: Floricultura. Planejamento. Forças e fraquezas.

ABSTRACT

The floriculture sector in Brazil presents significant economic potential but also faces challenges such as seasonality and high perishability. This study aimed to propose a planning strategy for a flower shop located in Betim-MG, with the goal of overcoming operational challenges and optimizing its competitive potential. The research adopted a qualitative and descriptive approach, using a case study as the main methodology. The SWOT analysis was used as a reference for internal evaluation, identifying strengths and weaknesses that influence the business's performance. Data collection was conducted through participant observation and informal interviews with the owner. The results indicate that the flower shop has significant strengths, such as product quality, personalized customer service, and strong relationships with suppliers. However, limitations related to physical space, financial management, and market visibility were identified as weaknesses. The study recommends strategies for product diversification, modernization of financial practices, and strengthening digital marketing to enhance competitiveness. It is concluded that the implementation of a planning strategy tailored to the flower shop's specific needs can promote sustainable growth and resilience in the market.

Keywords: Floriculture. Planning. Strengths and Weaknesses.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura da análise SWOT	6
Figura 2 – Portfólio da empresa (folhagens, flores e suculentas)	21
Figura 3 – Portfólio da empresa (vasos)	21
Figura 4 – Portfólio da empresa (fertilizantes e defensivos agrícolas)	22
Figura 5 – Portfólio da empresa (cestas decorativas)	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 OBJETIVO GERAL.....	13
2.2 Objetivos específicos.....	13
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
3.1 Floricultura no Brasil.....	14
3.2 O Planejamento	15
3.2.1 <i>Análise SWOT</i>	17
4 METODOLOGIA.....	19
4.1 Apresentação da Empresa.....	19
4.1.2 <i>Histórico</i>	19
4.1.3 <i>Produtos e Serviços</i>	20
4.1.3 <i>Consumidores</i>	23
4.1.4 <i>Fornecedores</i>	23
4.1.5 <i>Concorrência</i>	24
4.2 Pesquisa e coleta de dados.....	24
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
5.1 Utilização da Matriz SWOT	27
5.1.1 <i>Análise de Oportunidades e Ameaças Externas</i>	27
5.1.2 <i>Análise de Forças e Fraquezas Internas</i>	28
5.3 Implementação das melhorias internas.....	34
5.3.2 <i>Diversificação de Produtos e Expansão do Portfólio de Flores de Corte (Buquês)</i>	35
5.3.3 <i>Melhoria na Visibilidade e Localização Física</i>	35
5.4.4 <i>Capacitação e Atração de Mão de Obra Especializada</i>	35
5.4.5 <i>Melhorias no Planejamento e Controle Financeiro</i>	36
5.4 Controle e Monitoramento	36
5.4.1 <i>Controle de Vendas e Marketing Digital</i>	37

5.4.2 Controle de Qualidade de Produtos e Serviços.....	37
5.4.3 Controle de Visibilidade e Localização.....	37
5.4.4 Controle de Capacitação e Recursos Humanos.....	38
5.4.5. Controle de Planejamento e Finanças.....	38
5.4.6 Avaliação e Ajuste Contínuo das Estratégias.....	39
5.5 Estabelecimento da Missão, Visão e Objetivos.....	39
5.5.1 Missão.....	39
5.5.2 Visão.....	39
5.5.3 Objetivos.....	39
6 CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

1 INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro de floriculturas, apesar de ter um crescimento expressivo, continua desafiador para pequenos empreendimentos familiares, que representam uma parcela significativa desse setor. Em 2021, o segmento movimentou mais de R\$10 bilhões, destacando-se como um setor econômico relevante e gerador de empregos diretos e indiretos (CNA, 2021; IBRAFLOR, 2019). No entanto, características como a sazonalidade da demanda e a alta perecibilidade dos produtos limitam a competitividade e a viabilidade dessas empresas. A existência de um plano estratégico adaptado à realidade de pequenos negócios familiares torna-se fundamental para melhorar a capacidade de adaptação, aumentar a eficiência organizacional e garantir a permanência dessas empresas a longo prazo no ambiente empresarial. Com o planejamento estratégico, é possível alinhar recursos e metas, permitindo que pequenas empresas antecipem riscos e aproveitem oportunidades de forma mais eficiente (SILVA; COSTA, 2021; LUGOBONI *et al.*, 2018).

Embora muitos reconheçam a importância do desenvolvimento de um planejamento, pequenos negócios, frequentemente, operam de maneira improvisada, o que compromete seu crescimento e manutenção no mercado. A falta de um plano estruturado acentua os desafios competitivos e aumenta os riscos de estagnação. Estratégias como análise SWOT permitem uma abordagem integrada para identificar pontos fortes e fracos, mapear ameaças e definir objetivos claros (BENZAGHTA *et al.*, 2021; SANTOS; OLIVEIRA, 2020). A implementação dessas ferramentas contribui para o crescimento equilibrado, pois guia decisões fundamentadas e melhora o posicionamento no mercado local.

Este trabalho insere-se nesse contexto, propondo o desenvolvimento de um planejamento para uma floricultura familiar, buscando soluções práticas para os problemas detectados. A floricultura em estudo sofre com a ausência de um planejamento bem definido, o que compromete sua manutenção no mercado local. A falta de uma estrutura consistente para guiar suas decisões limita a capacidade do negócio de se posicionar de maneira competitiva.

Esses problemas são recorrentes em muitos microempreendimentos que, ao dependerem de práticas improvisadas, enfrentam riscos crescentes de estagnação ou até mesmo de encerramento das atividades. Neste contexto, a proposta de um planejamento personalizado pode contribuir para reverter essa situação, melhorando a profissionalização da gestão e possibilitando o crescimento e a expansão do alcance do negócio.

Ademais, a abordagem do planejamento estratégico em floriculturas familiares é relevante devido ao impacto econômico e social que esses pequenos negócios geram na criação de empregos e no desenvolvimento das comunidades locais.

A pesquisa proposta busca não apenas oferecer soluções específicas para a empresa analisada, mas também contribuir com uma abordagem replicável em contextos semelhantes. Do ponto de vista acadêmico, o trabalho busca preencher lacunas no conhecimento sobre a implementação de estratégias de planejamento em microempresas familiares, integrando teoria e prática para propor um modelo acessível e adaptado às limitações de recursos. Assim, ao explorar soluções viáveis e de baixo custo, esta pesquisa se alinha às demandas de inovação e competitividade no comércio varejista local.

A implementação desta proposta procura demonstrar como o planejamento, quando adaptado às necessidades específicas de microempresas, pode contribuir para um diferencial competitivo importante. O estudo busca associar a teoria acadêmica a práticas empresariais aplicáveis, no sentido de auxiliar pequenos negócios familiares na exploração de seu potencial de mercado com estratégias integradas e viáveis. A pesquisa se alinha com a necessidade de estudos que fortalecem a gestão estratégica no setor de floricultura, tentando contribuir para o desenvolvimento de um segmento fundamental da economia local e regional.

2 OBJETIVO GERAL

Uma proposta de planejamento para uma floricultura familiar situada no município de Betim - MG.

2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral do presente estudo, os objetivos específicos incluíram:

- Descrever a empresa e seus processos;
- Identificar forças e fraquezas por meio de uma análise SWOT parcial;
- Sugerir medidas administrativas para melhor desempenho da empresa estudada.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção do trabalho destina-se a apresentar informações, ideias e conceitos da literatura que dizem respeito ao tema, a fim de embasar teoricamente o presente estudo.

3.1 Floricultura no Brasil

O setor de floricultura, no Brasil, tem registrado crescimento expressivo, consolidando-se como um importante motor econômico e social. Em 2021, o mercado alcançou um faturamento de R\$10,9 bilhões, um aumento de 15% em relação a 2020, com destaque para os segmentos de Decoração (R\$3,2 bilhões), Autosserviço (R\$2,2 bilhões) e Paisagismo (R\$2,1 bilhões) (CNA, 2021). O setor reúne cerca de 8 mil produtores e emprega diretamente 209 mil pessoas, sendo São Paulo o principal estado produtor e consumidor, onde a mão de obra familiar tem papel significativo. No entanto, no mercado internacional, o Brasil apresenta desempenho limitado. Entre 2011 e 2023, as exportações caíram de US\$28,29 milhões para US\$14,41 milhões, enquanto as importações cresceram de US\$35,62 milhões para US\$44,34 milhões, gerando um déficit comercial de US\$31,17 milhões. Essa dinâmica reflete desafios relacionados à competitividade no mercado externo e ao aumento da dependência de insumos e produtos importados. Os principais destinos das exportações foram a Holanda (34,6%), os Estados Unidos (20,8%) e o Uruguai (15,2%) (IEA, 2024).

Diversos fatores contribuem para a baixa competitividade internacional do Brasil no setor. A desvalorização do real elevou os custos de insumos, como mudas e sementes, enquanto o aquecimento do mercado interno reduziu as exportações de flores cortadas (IEA, 2024). Apesar de estar entre os 15 maiores produtores mundiais, o Brasil representa apenas 1% das exportações globais de flores, ficando atrás de países como Colômbia e Equador, que possuem vantagens produtivas devido ao clima mais frio e às maiores altitudes, ideais para o cultivo de flores de alta qualidade. Historicamente, o Brasil tem direcionado seu foco ao mercado interno, que consome praticamente toda a produção e vem apresentando crescimento constante. Em 2019, o Brasil cultivava cerca de 2.500 espécies de flores, com a participação de aproximadamente 8.000 produtores, movimentando uma cadeia produtiva que inclui produção, distribuição, varejo e logística, gerando 209 mil empregos diretos, com faturamento de R\$8,1 bilhões (IBRAFLOR, 2019).

O comércio de flores, no Brasil, é marcado por sua diversidade e ampla presença em quase todas as cidades. Embora seja uma atividade econômica, também tem forte conexão com as dinâmicas culturais e sociais, com flores desempenhando papel simbólico em datas como o Dia das Mães e o Dia dos Namorados, que impulsionam o consumo sazonal. O simbolismo das flores como presentes de afeto e amor reflete o perfil do consumidor brasileiro e a relevância do setor em celebrações familiares, profissionais e amorosas. Para atender às crescentes expectativas do mercado, o setor exige constante dinamismo e inovação em produtos e serviços, reafirmando sua importância tanto no cenário econômico quanto no social (GUIMARÃES *et al.*, 2023; AGUIAR *et al.*, 2022; OLIVEIRA *et al.*, 2021).

3.2 O Planejamento

O planejamento é a função inicial do processo administrativo, precedendo as etapas de organização, direção e controle. Consiste em compreender a missão da organização e definir suas metas, além de determinar os recursos e as estratégias necessários para alcançá-las de maneira eficiente e eficaz (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Dos Santos (2010), o planejamento envolve a criação de estratégias para alcançar os objetivos desejados, utilizando táticas direcionadas a metas específicas, o que aumenta as chances de sucesso. Embora o planejamento não assegure resultados positivos, ele contribui para a redução de riscos, pois permite que eles sejam previstos e avaliados antecipadamente.

Para alcançar o sucesso nos negócios, é essencial contar com um planejamento bem estruturado e completo, que leve em conta todos os aspectos relacionados ao crescimento e à sustentabilidade da empresa. A preparação, a aquisição de conhecimento e a melhoria contínua desempenham papéis cruciais no processo de planejamento (FERNANDES, 2021).

O planejamento [...] é uma ferramenta utilizada para auxiliar os negócios diagnosticando o melhor caminho para se alcançar os objetivos. Essa ferramenta poderá analisar melhor o ambiente externo da empresa, identificando as oportunidades e ameaças, assim como o ambiente interno, observando os pontos fortes e fracos da mesma, além de interpretar o mercado e seu comportamento para que se possa escolher o melhor caminho para se destacar frente aos concorrentes (BRAGA; DOMINGUES, 2018).

O planejamento estratégico é um processo gerencial que estabelece metas organizacionais e direciona recursos para alcançá-las, promovendo o alinhamento entre

objetivos internos e demandas externas, além de elevar a competitividade em ambientes dinâmicos (Benzaghta *et al.*, 2021). Sua aplicação permite que as organizações antecipem riscos e oportunidades, especialmente em cenários de alta inovação, por meio de estratégias adaptativas que respondem eficazmente às mudanças rápidas de mercado (PUYT *et al.*, 2023).

Reconhecido como essencial para a gestão moderna, o planejamento estratégico contribui para que empresas alinhem seus recursos com metas de longo prazo e se adaptem a contextos globais competitivos (LUGOBONI *et al.*, 2018). Ele possibilita prever tendências e desenvolver planos de ação consistentes, combinando operações diárias com uma visão de futuro clara e ajustável a condições de mercado em constante evolução (SANTOS; CHIARETTO, 2019). Além disso, sua adaptabilidade permite aplicação tanto em setores tradicionais, como o agronegócio, otimizando operações, quanto em áreas emergentes, como tecnologia, orientando inovações disruptivas.

Organizações públicas e do terceiro setor também se beneficiam do planejamento estratégico ao alinharem suas ações às demandas sociais e gerirem recursos limitados com maior eficiência (LUGOBONI *et al.*, 2018). Modelos estratégicos nessas instituições promovem respostas rápidas às necessidades sociais e tornam sua gestão mais eficaz.

A liderança desempenha um papel central nesse processo, assegurando a comunicação dos objetivos estratégicos e o engajamento das equipes na execução dos planos. A ausência de alinhamento entre liderança e planejamento pode comprometer resultados, enquanto a implementação de uma cultura organizacional, voltada à visão de longo prazo, reforça sua eficácia. Paralelamente, o monitoramento contínuo e o uso de indicadores de desempenho permitem ajustes regulares que aprimoram a precisão e relevância das estratégias, com o suporte de tecnologias como *softwares* de análise de dados (SANTOS; CHIARETTO, 2019).

Por fim, a colaboração interna é indispensável para o sucesso do planejamento. Metas compartilhadas entre gestores e colaboradores, associadas à comunicação aberta e transparente, aumentam a adesão e a eficácia na execução das estratégias (LUGOBONI *et al.*, 2018). Assim, o planejamento transcende ferramentas e técnicas, consolidando-se como um processo integrador que combina pessoas, tecnologia e cultura organizacional, sendo indispensável para organizações prosperarem em ambientes dinâmicos e competitivos.

Entre as modalidades de planejamento estratégico descritas pela literatura, destacam-se o *Business Model Canvas* e a matriz SWOT, acrônimo para *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças), as quais são descritas a seguir.

3.2.1 Análise SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada para avaliar a posição de uma organização no mercado. Essa análise é estruturada em quatro componentes principais (FIGURA 5). As forças representam as vantagens internas que diferenciam a empresa perante concorrentes, clientes e fornecedores. Por outro lado, as fraquezas referem-se às limitações internas que podem colocá-la em desvantagem no mercado. As oportunidades destacam áreas potenciais para a conquista de vantagens competitivas, frequentemente relacionadas ao uso de suas forças para superar pontos fracos dos concorrentes. Já as ameaças abrangem fatores externos que, ao explorar vulnerabilidades da empresa, podem impactar negativamente seu desempenho (THURMAN; FERENGE, 2012).

Figura 1 – Estrutura da análise SWOT



Fonte: Adaptado de Benzaghta *et al.* (2021).

Silva e Costa (2021) destacam que a análise SWOT é crucial para diagnosticar ambientes internos e externos, permitindo às organizações antecipar desafios e identificar oportunidades. Essa ferramenta é amplamente aplicada em setores diversos, desde pequenas empresas até grandes corporações, devido à sua simplicidade e eficácia no auxílio à tomada de decisões estratégicas. A combinação de dados qualitativos e quantitativos, no preenchimento da matriz, melhora a objetividade e a relevância dos resultados obtidos.

Por outro lado, a análise SWOT também apresenta limitações. A subjetividade na identificação de forças e fraquezas pode levar a interpretações enviesadas, especialmente em organizações que não possuem critérios bem definidos. Para mitigar esse problema, é essencial que a análise seja acompanhada por um processo colaborativo e orientado por dados. A

integração de ferramentas digitais, como *softwares* de análise estratégica, tem sido uma solução promissora para tornar esse processo mais confiável e eficiente (PALAZZO; MICOZZI, 2024).

A matriz SWOT é particularmente eficaz em estratégias de longo prazo, pois fornece uma base para priorizar ações e alocar recursos de forma alinhada aos objetivos organizacionais. Além disso, sua flexibilidade permite adaptações em tempo real para responder a mudanças no ambiente competitivo (PUYT; LIE; WILDEROM, 2023).

Empresas que integram a análise SWOT com outras ferramentas, como o Canvas, conseguem uma abordagem mais abrangente para desenvolver estratégias competitivas e inovadoras.

4 METODOLOGIA

4.1 Apresentação da Empresa

A floricultura em análise constitui um empreendimento familiar, gerido por uma mulher e seus três filhos, localizada na região central da cidade de Betim-MG. De acordo com Teló (2000), a empresa familiar é caracterizada pela junção de esforços com um objetivo comum, contando com o apoio da família no empreendimento. Nesse contexto, diversos aspectos inter-relacionados influenciam as atividades empresariais. O empreendedor, ao impulsionar o negócio, conta com o suporte da família, e todos os membros se envolvem no sucesso da empresa.

J. Sergio R. C. Gonçalves (2000, p.1) define que empresas familiares compartilham alguns pontos em comum, tais como:

A essa competência opõe-se, inevitavelmente, a incompetência dos empresários e suas empresas familiares, identificável especialmente nos pontos seguintes: a) a empresa familiar permite-se uma organização informal, confusa e incompleta; b) ela adota como valor básico a confiança pessoal, em prejuízo da competência, tornando-se incapaz de contar com técnicos e especialistas de gabarito; c) ela pratica o nepotismo sob diversas formas, impossibilitando definitivamente a profissionalização; d) finalmente, a empresa familiar é imediatista, o que impede qualquer forma de planejamento empresarial.

4.1.2 Histórico

Em junho de 2019, a proprietária da loja teve a oportunidade de abrir um negócio próprio dentro de um mercado na cidade de Betim-MG. Inicialmente, ela não tinha definido o ramo em que atuaria, mas, aproveitando sua experiência prévia com plantas em uma chácara de sua propriedade, decidiu ingressar no segmento de floricultura. Com o apoio dos filhos, a ideia começou a ganhar forma. Juntos, eles planejaram e estruturaram a loja, buscando fornecedores de plantas, fertilizantes, substratos, vasos e outros produtos necessários para atender à clientela. Assim, surgiu a floricultura.

A empresa estudada é classificada como uma microempresa, com faturamento anual aproximado de R\$290.000,00, conforme os critérios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que enquadram negócios com receita bruta anual igual ou

inferior a R\$360.000,00. Trata-se de uma sociedade empresarial de caráter familiar, em que a proprietária desempenha o papel central no gerenciamento do negócio. Na administração, conta com o apoio de seus três filhos, responsáveis por tratar de questões burocráticas com as funcionárias, realizar atividades contábeis, elaborar relatórios gerenciais, comprar insumos e gerenciar contas bancárias. A equipe inclui duas funcionárias dedicadas ao atendimento ao cliente, uma no período da manhã e outra à tarde, com baixa rotatividade de pessoal, o que contribui para a estabilidade e eficiência do negócio.

Atualmente, a gestão financeira da floricultura é realizada de forma manual, utilizando-se registros em cadernos e planilhas de *Excel*. O controle das contas bancárias e dos pagamentos é feito pelo filho da proprietária, que utiliza um aplicativo para registrar todas as despesas da loja pagas na conta bancária.

A empresa utiliza o *WhatsApp* e o *Instagram* como principais ferramentas de comunicação e interação com os clientes, sendo esses canais usados para publicações e atendimentos personalizados. Por meio deles, os clientes podem realizar encomendas *online* e contar com suporte para entrega das plantas em suas residências. O *Instagram* também é a principal ferramenta de *marketing*, onde são compartilhados conteúdos visuais sobre os produtos disponíveis. Em datas comemorativas, como o Dia das Mães e o Dia dos Namorados, a empresa desenvolve ações voltadas às demandas do público. No Dia das Mães, a venda é direcionada para plantas presenteáveis, como orquídeas, enquanto, no Dia dos Namorados, a preferência recai sobre flores de corte, como rosas vermelhas. A empresa também realiza promoções para plantas com menor vitalidade, visando renovar o estoque e incentivar as vendas.

A loja está situada dentro de um mercado que abriga diversas outras lojas, localizado na região central de Betim. Essa área é a mais popular da cidade, caracterizada por um comércio diversificado, incluindo sacolões, supermercados, lojas de utilidades, roupas e outros estabelecimentos típicos de uma área central com grande fluxo de pessoas. O acesso principal ao mercado, no entanto, está localizado em uma rua lateral, distante do ponto de maior movimento.

4.1.3 Produtos e Serviços

No que se refere a produtos e serviços, a empresa fornece o serviço de replante, que consiste na transferência de uma planta para um novo recipiente, melhorando suas condições

de crescimento por meio da renovação do substrato e da adequação do espaço, contribuindo para a saúde e o desenvolvimento das plantas.

A floricultura apresenta um portfólio diversificado que atende a diferentes necessidades de seus clientes, destacando-se:

- Folhagens, flores e suculentas: disponibiliza uma ampla variedade de plantas ornamentais, incluindo espécies adaptadas para ambientes internos, como samambaias, costelas-de-adão, orquídeas e cactos (FIGURA 1).

Figura 2 – Portfólio da empresa (Folhagens, flores e suculentas)



Fonte: Da autora, 2024.

- Vasos: comercializa uma ampla gama de vasos em materiais variados, como plástico, madeira e barro, essenciais tanto para o cultivo quanto para a decoração (FIGURA 2).

Figura 3 – Portfólio da empresa (Vasos)



Fonte: Da autora, 2024.

- Fertilizantes e defensivos agrícolas: oferece insumos, como fertilizantes e produtos para controle de pragas, fundamentais para o desenvolvimento saudável das plantas (FIGURA 3).

Figura 4 – Portfólio da empresa (Fertilizantes e defensivos agrícolas)



Fonte: Da autora, 2024.

- Cestas decorativas: elabora cestas personalizadas, ideais para presentes, que podem incluir flores, plantas e outros itens complementares (FIGURA 4).

Figura 5 – Portfólio da empresa (cestas decorativas)



Fonte: Da autora, 2024.

4.1.3 Consumidores

A partir da observação, percebeu-se que a floricultura atende a uma diversidade de perfis de clientes. De maneira geral, esses consumidores buscam produtos que atendam às suas necessidades específicas, seja para cultivo, decoração ou como opções de presente. Além disso, há uma demanda por orientações personalizadas e suporte pós-venda, demonstrando a importância de um atendimento direcionado para garantir a satisfação do cliente.

4.1.4 Fornecedores

A empresa possui parcerias com fornecedores consolidados no setor, a exemplo de empresas de Holambra-SP, reconhecida como o maior polo florístico do Brasil. A empresa recebe o abastecimento de plantas diretamente em sua porta, pelos fornecedores, às segundas e quartas-feiras. Para atender às demandas locais e ampliar sua diversidade de produtos, a proprietária realiza visitas frequentes a Igarapé-MG, onde adquire diretamente dos produtores plantas que não são facilmente encontradas no mercado. Além disso, insumos, vasos e adereços decorativos são adquiridos tanto de fábricas quanto de plataformas digitais, como *Shopee* e Mercado Livre, com o objetivo de oferecer inovação e variedade no portfólio.

4.1.5 Concorrência

A floricultura enfrenta concorrência de estabelecimentos próximos, incluindo outra floricultura localizada em uma rua adjacente, que, embora apresente uma oferta limitada, possui uma localização estratégica. Além disso, grandes redes de supermercados têm ampliado suas ofertas, disponibilizando flores a preços competitivos e em locais de fácil acesso.

4.2 Pesquisa e coleta de dados

O presente trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso qualitativo, com o objetivo de propor um planejamento estratégico para uma floricultura, considerando fatores internos e externos que impactam a sua gestão e desempenho.

Para Yin (2001), estudo de caso é uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A escolha da abordagem qualitativa se justifica pelo fato de que esta abordagem permite uma compreensão mais aprofundada do fenômeno estudado, a partir da perspectiva dos participantes (GIL, 2002). Segundo Bauer e Gaskell (2015), este tipo de pesquisa baseia-se na observação minuciosa do sistema analisado e no entendimento das perspectivas daqueles que compõem este sistema.

O trabalho também se classifica como pesquisa descritiva. Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige do investigador informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever características, fatos e fenômenos de determinada realidade de uma organização e setor. São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de reunir e analisar referências teóricas previamente publicadas, incluindo livros, artigos científicos e publicações em periódicos, relacionadas ao tema do planejamento estratégico. Esse levantamento fundamentou a escolha da abordagem mais adequada para a intervenção nos problemas identificados na floricultura. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, permitindo ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto (SOUSA; OLIVEIRA; ALVES, 2021).

O trabalho caracteriza-se, também, como pesquisa aplicada, visto que se propõe a apresentar soluções práticas para os problemas levantados. Segundo Marconi e Lakatos (2003),

a pesquisa aplicada é caracterizada por seu interesse prático, ou seja, os resultados são aplicados ou utilizados imediatamente na solução de problemas que ocorrem na realidade. De forma semelhante, Gil (2008) destaca que a pesquisa aplicada visa à aplicação prática dos conhecimentos, dirigindo-se à solução de problemas específicos.

A maior parte das informações utilizadas no estudo veio por meio do contato direto com a proprietária através de conversas realizadas no dia a dia da empresa. Foi adotado o procedimento de observação participante, com uma abordagem investigativa no período de 2 de dezembro de 2024 a 21 de dezembro de 2024. O método da observação participante se baseia em descobertas no contexto de campo, pressupondo o envolvimento direto do pesquisador na rotina dos sujeitos pesquisados (ABIB; HOPPEN; HAYASHI JÚNIOR, 2013). Nesse caso, a observação participante foi conduzida por meio do acompanhamento das atividades cotidianas da loja durante alguns dias. Essa estratégia permitiu a identificação dos processos internos, das interações com os clientes e das características do portfólio de produtos, proporcionando uma compreensão aprofundada do ambiente organizacional. As entrevistas ocorreram de forma não sistematizada, de acordo com a ocorrência das atividades administrativas e operacionais, cujas informações eram registradas após o expediente.

Para o planejamento da floricultura, foi utilizada parte da Matriz SWOT, conforme descrita por Bateman e Snell (1998), focando na análise interna da empresa. Essa ferramenta permite uma abordagem estruturada ao considerar a identificação de oportunidades e ameaças externas, bem como a avaliação de forças e fraquezas internas, possibilitando a formulação de estratégias alinhadas aos objetivos do negócio.

Neste trabalho, no entanto, optou-se por realizar apenas a análise interna de forma completa, identificando exclusivamente os pontos fortes e fracos da empresa. A Matriz SWOT serviu como referência para essa avaliação interna, enquanto a análise externa foi realizada com base em referências bibliográficas, levando em consideração o cenário nacional.

Estrutura e conceitos da Matriz SWOT (BATEMAN e SNELL, 1998):

a) Estabelecimento da Missão, Visão e Objetivos

Definição dos propósitos fundamentais da floricultura, incluindo a visão de longo prazo e os objetivos estratégicos a serem alcançados.

b) Análise de Oportunidades e Ameaças Externas (SAI)

A análise de oportunidades e ameaças externas consiste na identificação de fatores do ambiente externo que influenciam o desempenho de uma organização. Esses fatores incluem variáveis econômicas, culturais, políticas, demográficas, tecnológicas e de mercado, que podem representar tanto possibilidades de crescimento e inovação quanto riscos e desafios. Essa

análise é essencial para compreender o cenário em que a empresa está inserida, permitindo o desenvolvimento de estratégias para aproveitar oportunidades e mitigar os impactos das ameaças.

c) Análise de Forças e Fraquezas Internas

Avaliação dos recursos e capacidades internas, incluindo estrutura operacional, qualificação da equipe e gestão de recursos financeiros.

d) Aplicação da Análise SWOT

Sistematização das informações coletadas por meio da análise de forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), com a formulação de estratégias específicas para aproveitar as oportunidades e mitigar os riscos.

e) Implementação da Estratégia

Desenvolvimento de um plano de ação para colocar as estratégias em prática, com definição de responsáveis, prazos e recursos necessários.

f) Controle e Monitoramento

Acompanhamento contínuo do desempenho da floricultura em relação às metas estabelecidas, permitindo ajustes e melhorias conforme necessário.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para fins de apresentação dos resultados, optou-se por modificar a estrutura convencional do planejamento, mostrando apenas a análise interna e, em seguida, a visão, missão, objetivos e estratégias.

5.1 Utilização da Matriz SWOT

A utilização da matriz SWOT, neste caso, apresenta somente uma análise interna, que contempla as forças e fraquezas presentes dentro da organização. Informações sobre o ambiente externo se limitaram às descrições bibliográficas.

5.1.1 Análise de Oportunidades e Ameaças Externas

As informações abaixo, que foram mencionadas no referencial, dão uma noção do cenário geral do setor de floricultura do Brasil, evidenciando seu crescimento expressivo e sua importância econômica e social. Apesar do aumento no faturamento e da relevância dos segmentos de decoração, autosserviço e paisagismo, o setor enfrenta desafios no mercado internacional, como a queda nas exportações e a crescente dependência de insumos importados, o que impacta sua competitividade global; contudo, não se referem a situações específicas do caso estudado.

A respeito do caso estudado, foi possível perceber, também, a presença de concorrentes próximos, representado desafios significativos para a floricultura. O supermercado localizado em frente tem ampla variedade de produtos, atrai um fluxo constante de clientes, capturando parte da demanda, especialmente por plantas mais comuns, que são adquiridas em locais de maior conveniência. Essa proximidade dificulta a competição direta, principalmente em relação à atratividade e ao alcance do público.

A sazonalidade é um grande desafio enfrentado pela empresa. Durante datas comemorativas, como o Dia das Mães, o faturamento apresenta um aumento significativo, alcançando 10% a mais nesse período, devido à alta demanda por flores e plantas presenteáveis. Fora dessas ocasiões, porém, as vendas diminuem, indicando uma dependência de eventos sazonais para sustentar os resultados financeiros.

5.1.2 Análise de Forças e Fraquezas Internas

A análise de forças internas refere-se à identificação dos aspectos positivos e diferenciadores dentro da organização que podem ser explorados para se alcançar os objetivos e garantir o sucesso no mercado. Essas forças estão distribuídas nas subáreas de gestão, como recursos humanos (RH), produção, marketing e finanças.

Com a observação e a participação nas atividades, além da entrevista com a proprietária da floricultura, foi possível perceber as condições administrativas e operacionais de funcionamento da floricultura.

A utilização de processos digitais e o uso ativo de redes sociais, como *Instagram* e *WhatsApp*, permitem à floricultura expandir seu alcance e oferecer um atendimento prático e eficiente. Esses canais possibilitam interações diretas e personalizadas com os clientes, simplificando o processo de vendas e criando um canal de comunicação dinâmico. Além disso, ferramentas digitais podem ser utilizadas para campanhas direcionadas, como promoções sazonais e personalizadas, o que contribui para atrair novos consumidores e fidelizar os clientes existentes.

Além disso, a floricultura situada na rua lateral beneficia-se de uma posição estratégica que facilita o acesso de pedestres e veículos. Embora pratique preços mais altos, essa concorrente oferece uma proposta diferenciada que atrai consumidores dispostos a pagar mais por exclusividade e produtos de maior valor agregado. Essa situação intensifica a necessidade de a floricultura explorar e reforçar seus próprios diferenciais, como qualidade no atendimento, personalização e preços competitivos, para ampliar sua base de clientes.

Por outro lado, um aspecto positivo é o cuidado com a fachada da floricultura. Diferentemente de outros lojistas da região que não utilizam placas, a loja se destaca por possuir uma placa bem iluminada, em tons de verde, que transmite vitalidade e chama a atenção de quem passa pelo local. Essa característica, no entanto, não é suficiente para superar o desafio de reconhecimento. Muitos clientes da região central desconhecem a existência da floricultura, evidenciando a necessidade de ações que aumentem sua visibilidade e reforcem sua presença na comunidade local.

O serviço de replante e a venda de insumos personalizados atendem às necessidades de clientes que buscam soluções customizadas. A qualidade e a eficiência dos fornecedores atuais podem ser considerados, também, aspectos positivos. A proprietária demonstra grande preocupação em manter bons fornecedores, especialmente no setor de plantas. Para garantir a qualidade, ela utiliza seu próprio veículo para buscar mercadorias em Igarapé, local conhecido

pela superioridade em determinados tipos de plantas. Essa prática reflete a sólida parceria estabelecida com os fornecedores, um aspecto essencial para atender às necessidades dos clientes com produtos de alta qualidade. A proprietária compreende que a escolha de bons fornecedores é fundamental para a sustentabilidade e sucesso da floricultura.

- Recursos Humanos

No que se refere à gestão de pessoas, a empresa enfrenta um desafio contínuo para encontrar profissionais qualificados e confiáveis, contrastando com sua baixa rotatividade de pessoal, um fator positivo para a estabilidade operacional. No entanto, a ausência de treinamentos específicos limita o desenvolvimento de competências e impacta a qualidade dos serviços oferecidos, evidenciando a necessidade de melhorias no aperfeiçoamento da equipe. A dependência de apoio familiar nas funções administrativas revela a falta de uma estrutura organizacional profissionalizada, o que pode restringir o potencial de crescimento e expansão do negócio.

Embora a empresa reconheça a importância de expandir a equipe, a dificuldade em encontrar profissionais experientes e confiáveis impede novas contratações no momento. No futuro, a estratégia prevista é a busca por indicações e recomendações de pessoas com afinidade à área, acreditando-se que esse método de recrutamento fortalece os vínculos entre os colaboradores, promove um ambiente colaborativo e facilita o compartilhamento de ideias e metas. Esse modelo de integração tende a criar uma relação mais próxima entre gestão e funcionários, favorecendo o engajamento e o desempenho coletivo.

Em relação à remuneração, a empresa adota o pagamento de pró-labore mensal para a sócia-proprietária, além da distribuição anual de lucros. Os filhos que auxiliam nas atividades administrativas não recebem remuneração, enquanto as funcionárias têm um regime de pagamento baseado em salário fixo mensal, proporcionando estabilidade e previsibilidade financeira.

Quanto à divisão de cargos, as funções são claramente definidas. A sócia-proprietária é responsável pela gestão geral e pelas compras, enquanto as funcionárias atuam nas operações e vendas. As atividades burocráticas e administrativas ficam sob a responsabilidade dos filhos, que contribuem para o funcionamento do negócio de forma colaborativa.

- Finanças

Apesar de apresentar vulnerabilidades, a empresa registra um bom faturamento. Contudo, não é possível determinar com precisão se há lucratividade, devido a fragilidades nos aspectos financeiros. A gestão financeira atual, baseada em registros manuais realizados em cadernos e planilhas, resulta em inconsistências e limitações na clareza do desempenho econômico. A ausência de ferramentas estruturadas, como um fluxo de caixa detalhado, compromete o controle de receitas e despesas, dificultando decisões estratégicas e fundamentadas. Esses fatores representam riscos significativos à sustentabilidade financeira da floricultura, sendo considerados, portanto, ponto fraco da organização.

Adicionalmente, práticas como a realização de compras diretamente com o dinheiro disponível em caixa, sem registro no sistema de gestão financeira, intensificam a falta de controle sobre os recursos. Essa situação é agravada pela divisão de responsabilidades: a proprietária realiza essas compras, enquanto o filho assume a gestão dos pagamentos de funcionários, benefícios e controle dos valores recebidos via cartão de crédito e PIX. Entretanto, a ausência de um balanço financeiro formal, como um fluxo de caixa devidamente estruturado, é considerada um ponto fraco, impedindo uma visão abrangente e precisa da saúde financeira do negócio.

A implementação de um fluxo de caixa bem delineado surge como uma ferramenta essencial para aprimorar a gestão financeira, possibilitando o monitoramento detalhado das entradas e saídas de recursos e favorecendo uma tomada de decisão mais eficiente e estratégica.

Por outro lado, a produção de mudas, realizada na chácara da proprietária, é um diferencial positivo. Esse modelo contribui para o aumento da margem de lucro, além de justificar a competitividade nos preços praticados pela empresa, fortalecendo sua posição no mercado. O setor exige constante dinamismo e inovação em produtos e serviços, reafirmando sua importância tanto no cenário econômico quanto no social (GUIMARÃES *et al.*, 2023; AGUIAR *et al.*, 2022; OLIVEIRA *et al.*, 2021).

- Marketing

Embora a localização no mercado central favoreça o fluxo de pessoas, a entrada pouco atrativa reduz a visibilidade para novos clientes, prejudicando o potencial de atração de público.

A floricultura adota uma abordagem moderna para se comunicar e atender seus clientes, utilizando ativamente as redes sociais como principais canais de interação. Plataformas como *Instagram* e *WhatsApp* permitem que a empresa alcance pessoas de diferentes regiões e

ofereça um atendimento prático e eficiente. Essa estratégia digital não apenas expande o alcance da loja, mas também possibilita que os clientes surpreendam entes queridos com flores, independentemente de onde estejam.

O marketing digital tem transformado significativamente o setor de floricultura, proporcionando às empresas novas formas de engajar consumidores e superar desafios específicos, como a sazonalidade e a perecibilidade dos produtos. Plataformas digitais, como *Instagram* e *Pinterest*, desempenham um papel crucial, permitindo que empresas compartilhem imagens atraentes e estabeleçam conexões emocionais com seus clientes. Estudos mostram que o uso estratégico dessas plataformas pode aumentar a visibilidade e atrair um público diversificado (EMERGING TRENDS, 2024).

A personalização das ofertas é outra tendência emergente. Ferramentas digitais, como sistemas de gestão de clientes (CRM), permitem que floriculturas acompanhem as preferências dos consumidores e criem experiências sob medida, incluindo arranjos personalizados e promoções em datas comemorativas (PHAM, 2019). Além disso, conteúdos educativos, como blogs e vídeos sobre cuidados com plantas, ajudam a construir autoridade e confiança na marca, atraindo, especialmente, consumidores mais jovens (JUGANARU; FIRICA, 2021).

O marketing de relacionamento também tem se mostrado eficaz para a retenção de clientes. Programas de fidelidade e atendimento personalizado são fundamentais para fortalecer laços com os consumidores. A integração de estratégias de mídia social e promoções personalizadas demonstra ser uma abordagem vencedora no aumento da fidelidade do cliente e no estímulo à recompra (REIS; PAIVA; SANT'ANA, 2020).

No entanto, a concorrência com grandes varejistas e os desafios logísticos exigem estratégias criativas. Pequenas floriculturas têm se diferenciado ao oferecer produtos de alta qualidade e um atendimento mais próximo e personalizado. Além disso, o uso de embalagens inovadoras e entregas rápidas contribuem para a fidelização e a conquista de novos mercados (BICKLEY FLORIST, 2024).

Estudos recentes destacam a relevância de integrar estratégias digitais com práticas locais. Por exemplo, campanhas promocionais em mídias sociais para floriculturas urbanas têm mostrado grande impacto no aumento das vendas e na fidelização de consumidores, como ilustrado em estudos realizados na Romênia (JUGANARU; FIRICA, 2021; REIS; PAIVA; SANT'ANA, 2020). Essas iniciativas evidenciam o potencial do marketing digital para transformar os desafios em oportunidades, promovendo um crescimento sustentável no setor.

Por fim, a modernização digital, apesar de ser um ponto positivo, ainda carece de integração com sistemas mais robustos que possibilitem automação de processos e maior eficiência nas vendas e controle de estoque. Esses pontos revelam a urgência de implementar melhorias estratégicas em planejamento, gestão financeira, capacitação de pessoal e inovação tecnológica, para que o negócio alcance viabilidade e crescimento contínuos.

- Produção e serviços

Primeiramente, a estrutura física limitada impede a diversificação de produtos e dificulta a exibição adequada, restringindo a capacidade de atender a demandas específicas, como flores de corte, que necessitam de câmaras frias, sendo considerado, portanto, um ponto fraco da organização.

Embora a diversificação de produtos e plantas ornamentais represente uma força, a falta de infraestrutura adequada para atender à demanda limita o crescimento da empresa. A tendência por sustentabilidade e a preferência por produtos ecológicos são promissoras, mas requerem investimentos em práticas modernas e alinhadas às expectativas de consumidores conscientes.

O atendimento é um dos principais diferenciais da floricultura. Além de oferecer uma grande variedade de plantas, a loja se destaca por fornecer suporte completo aos clientes, ajudando-os a entender como cuidar adequadamente de suas aquisições. Durante o atendimento, são fornecidas orientações sobre:

- Quais flores são mais indicadas para cada tipo de ambiente;
- A necessidade de luz solar para cada espécie;
- Frequência ideal de regas.

Essa atenção ao cliente é essencial, pois, muitas vezes, as plantas são adquiridas sem o conhecimento adequado sobre seus cuidados, o que pode levar à sua perda. Na floricultura, além das orientações, também são oferecidos todos os insumos necessários para recuperar plantas debilitadas, garantindo maior satisfação e confiança por parte dos clientes, sendo estes elementos considerados forças da organização.

A matriz SWOT aplicada à floricultura é apresentada no Quando 1, a seguir, na qual se destacam as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à floricultura, permitindo uma visão clara para o planejamento e a tomada de decisões.

Quadro 1 - Matriz SWOT da Floricultura

Fatores Internos	Fatores Externos
Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Preços competitivos; - Atendimento personalizado; - Insumos necessários para o cuidado das plantas; - Parceria consolidada com fornecedores; - Qualidade nos produtos; - Bom relacionamento entre funcionários; - Oferece serviço de replante; - Plantio de mudas na chácara da proprietária. 	<ul style="list-style-type: none"> - Destaque da loja dentro do mercado; <p>O setor de floricultura no Brasil tem registrado crescimento expressivo, consolidando-se como um importante motor econômico e social. Em 2021, o mercado alcançou um faturamento de R\$ 10,9 bilhões, um aumento de 15% em relação a 2020, com destaque para os segmentos de Decoração (R\$3,2 bilhões), Autosserviço (R\$2,2 bilhões) e Paisagismo (R\$2,1 bilhões) (CNA, 2021).</p>
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Espaço físico reduzido; - Por ser dentro de um mercado, a loja não é visível para todos no centro da cidade; - Falta de planejamento estratégico a longo e curto prazo; - Ausência de flores de corte (buquês), levando à perda de vendas; - Falta de divulgação da empresa e de investimento em marketing; - Falta de controle interno das finanças; 	<ul style="list-style-type: none"> - Vida útil do produto, perecibilidade; <p>O Brasil apresenta desempenho limitado. Entre 2011 e 2023, as exportações caíram de US\$28,29 milhões para US\$14,41 milhões, enquanto as importações cresceram de US\$35,62 milhões para US\$44,34 milhões, gerando um déficit comercial de US\$31,17 milhões. (IEA, 2024).</p> <p>Desafios relacionados à competitividade no mercado externo e ao aumento da dependência de insumos e produtos importados.</p> <p>Através da observação participante, foi possível perceber, também, a presença de concorrentes próximos, representando desafios significativos para a floricultura.</p>

	<p>O supermercado localizado em frente tem ampla variedade de produtos, atrai um fluxo constante de clientes, capturando parte da demanda, especialmente por plantas mais comuns, que são adquiridas em locais de maior conveniência. Essa proximidade dificulta a competição direta, principalmente em relação à atratividade e ao alcance do público.</p>
--	---

Fonte: Da autora e referencial teórico, 2025.

Em uma análise quantitativa dos resultados, evidencia-se que a floricultura apresenta mais pontos fortes do que fracos. No marketing, embora haja mais pontos fortes, as áreas financeira e de recursos humanos apresentam uma distribuição equilibrada entre aspectos positivos e negativos. O espaço físico e o planejamento da empresa indicam áreas que necessitam de melhorias, já que não apresentam vantagens significativas ou estratégias eficazes.

A análise interna sugere que a floricultura tem mais pontos fortes que fracos, o que cria uma perspectiva favorável para o desenvolvimento interno, com foco na melhoria contínua das áreas internas.

5.3 Implementação das melhorias internas

A implementação estratégica da floricultura deve se basear em ações direcionadas para explorar as forças internas e as oportunidades externas, enquanto tenta mitigar as fraquezas e as ameaças identificadas.

5.3.1 Exploração da Popularização do E-commerce e Vendas pelas Redes Sociais

A floricultura pode expandir sua presença digital impulsionando as publicações no *Instagram*. Dessa forma, o conteúdo chega aos consumidores mais promissores, permitindo atingir uma clientela mais ampla, aproveitando a popularização do *e-commerce* e atendendo às necessidades de consumidores que buscam conveniência.

Sugere-se, também, a criação de campanhas promocionais e conteúdos educativos sobre cuidados com plantas, como vídeos explicativos que ensinem sobre cuidados com plantas, adaptação a ambientes e dicas práticas. A inserção desse tipo de conteúdo pode aumentar o engajamento do público-alvo, despertando interesse e promovendo a fidelização. Além disso, a floricultura pode utilizar essas plataformas para diversificar suas ofertas, incluindo não apenas flores, mas também acessórios e serviços de replante.

Moura e Azevedo (2020) destacaram que o uso de ferramentas digitais e redes sociais melhora o alcance de mercado e a competitividade de pequenas empresas ao permitir uma interação direta com clientes e facilitar o comércio eletrônico.

5.3.2 Diversificação de Produtos e Expansão do Portfólio de Flores de Corte (Buquês)

A floricultura pode ampliar seu portfólio de produtos, introduzindo flores de corte (buquês), que são uma demanda latente entre os clientes. A falta desse produto foi identificada como uma fraqueza, resultando em perda de vendas. A inclusão de flores de corte pode ser uma resposta direta às necessidades do mercado, alinhando-se às preferências de consumidores que buscam arranjos mais elaborados, com destaque para os segmentos de decoração, autosserviço e paisagismo (CNA, 2021). Para isso, é essencial investir em melhores práticas de conservação e armazenamento de flores, considerando a perecibilidade do produto, e buscar fornecedores confiáveis, para garantir a qualidade e a frescura das flores.

5.3.3. Melhoria na Visibilidade e Localização Física

A localização atual da floricultura, dentro de um mercado central, limita a visibilidade da loja e, conseqüentemente, a atração de novos clientes. Uma estratégia eficaz seria melhorar a comunicação da loja com o público que passa pelo centro da cidade. Isso pode ser feito por meio de uma comunicação mais atrativa nas vitrines e nas áreas externas da loja, criando um ambiente mais convidativo. Além disso, investir em publicidade local, como panfletos, faixas e parcerias com outros estabelecimentos do centro da cidade, pode ampliar a visibilidade da loja e atrair mais clientes para o ponto físico.

5.4.4 Capacitação e Atração de Mão de Obra Especializada

A falta de mão de obra qualificada é uma ameaça relevante para a floricultura, especialmente considerando a necessidade de uma equipe treinada para oferecer um atendimento de excelência e realizar o cuidado adequado das plantas. A implementação de atividades de capacitação contínua para os funcionários atuais pode ajudar a suprir essa lacuna. Além disso, a floricultura pode buscar parcerias com instituições de ensino ou oferecer benefícios atrativos para atrair profissionais qualificados para a equipe.

Kuazaqui *et al.* (2020) apontam que empresas com foco em capacitação contínua e treinamento especializado conseguiram maior retenção de talentos e produtividade.

5.4.5. Melhorias no Planejamento e Controle Financeiro

A floricultura deveria adotar um planejamento estratégico mais estruturado, principalmente realizando uma análise externa sistematizada, avaliando os fatores econômicos, sociais, demográficos e culturais, com objetivos de curto, médio e longo prazo. A ausência de planejamento foi identificada como uma fraqueza que pode prejudicar o crescimento e a expansão do negócio. Para isso, é essencial a criação de um plano de ação detalhado, com metas claras para o aumento de vendas, crescimento da base de clientes e diversificação de produtos. Paralelamente, a empresa deve investir em um sistema de controle financeiro mais robusto, utilizando ferramentas digitais que possibilitem o acompanhamento preciso de receitas e despesas, melhorando a gestão de fluxo de caixa e garantindo a saúde financeira da empresa.

Essas ações estratégicas ajudarão a floricultura a superar suas fraquezas e ameaças externas, aproveitando suas forças internas e as oportunidades do mercado, com o objetivo de alcançar um crescimento sustentável e maior competitividade.

Zanatta *et al.* (2020) desenvolveram um modelo de cinco etapas para planejamento estratégico em pequenas empresas, destacando o impacto positivo no desempenho financeiro e gestão de recursos.

5.4 Controle e Monitoramento

Para garantir a execução eficaz das estratégias implementadas, é essencial que a floricultura adote um processo de controle e monitoramento contínuo. Isso permitirá avaliar o desempenho das ações e ajustar as abordagens conforme necessário, garantindo que as metas sejam atingidas. Abaixo, estão algumas sugestões para o controle e monitoramento das estratégias implementadas.

5.4.1 Controle de Vendas e Marketing Digital

Indicadores-chave: acompanhar métricas como o aumento no número de seguidores nas redes sociais, taxa de conversão de visitantes para clientes, número de interações com postagens, volume de vendas *on-line* e o engajamento com campanhas promocionais.

Ferramentas de Monitoramento: utilizar plataformas de análise de redes sociais (*Instagram Insights*, *Facebook Analytics*) e *Google Analytics* para monitorar o tráfego, a origem dos clientes e a performance das campanhas publicitárias.

Frequência de Monitoramento: revisar esses indicadores semanalmente e realizar ajustes nas campanhas conforme necessário, buscando maximizar o engajamento e as vendas online.

Freitas e Lago (2020) destacaram o uso de ferramentas digitais para o controle de vendas e *marketing*, enfatizando que plataformas como *Google Analytics* são fundamentais para monitoramento e otimização de campanhas.

5.4.2 Controle de Qualidade de Produtos e Serviços

- Indicadores-chave: monitorar a qualidade dos produtos (por exemplo, a frescura das flores de corte) e a satisfação do cliente com o serviço (ex.: taxas de retorno e feedbacks sobre o atendimento). Acompanhar a demanda por novos produtos, como buquês, e a disponibilidade do estoque.

- Ferramentas de Monitoramento: pesquisa de satisfação junto aos clientes (questionários, avaliações *on-line*) e registros internos sobre as vendas de flores de corte e serviços de replante.

- Frequência de Monitoramento: acompanhar mensalmente os níveis de qualidade do produto e a satisfação do cliente, com ajustes trimestrais baseados nos feedbacks obtidos.

5.4.3 Controle de Visibilidade e Localização

- Indicadores-chave: aumentar o número de visitantes na loja física, medido pelo fluxo de clientes, e monitorar a eficácia das campanhas locais de publicidade (ex.: aumento de vendas ou visitas associadas a campanhas específicas).

- Ferramentas de Monitoramento: contar com a ferramenta de controle de vendas e verificar se há uma correlação entre o aumento da visibilidade e o volume de vendas. Registros de vendas de ações promocionais específicas realizadas para promover a visibilidade da loja.

- Frequência de Monitoramento: analisar a eficácia das campanhas locais a cada três meses e ajustar conforme necessário, seja através de mudanças na estratégia de marketing local ou em iniciativas para tornar o ambiente mais atraente.

5.4.4 Controle de Capacitação e Recursos Humanos

- Indicadores-chave: medir o progresso na capacitação de funcionários, incluindo o número de treinamentos realizados, o desempenho da equipe (avaliado por indicadores de produtividade e qualidade do atendimento) e a taxa de retenção de funcionários qualificados.

- Ferramentas de Monitoramento: questionários de avaliação de desempenho, programas de feedback contínuo dos clientes e relatórios de treinamento.

Frequência de Monitoramento: avaliar o desempenho da equipe anualmente, com um *check-in* semestral para verificar a efetividade dos programas de treinamento e a satisfação interna da equipe.

5.4.5. Controle de Planejamento e Finanças

- Indicadores-chave: monitorar os resultados financeiros da empresa, como o aumento nas vendas, o crescimento no número de clientes, a margem de lucro e a redução de custos operacionais. Também é importante monitorar a implementação do planejamento estratégico de curto e longo prazo, verificando a realização das metas estabelecidas.

- Ferramentas de Monitoramento: uso de sistemas de gestão financeira (como *softwares* de contabilidade e fluxo de caixa) para acompanhar receitas e despesas, além de ferramentas de planejamento estratégico para garantir que os objetivos de curto e longo prazo sejam alcançados.

- Frequência de Monitoramento: o controle financeiro deve ser diário ou semanal, enquanto o planejamento estratégico deve ser revisado semestralmente, para garantir que os objetivos de longo prazo estão sendo alcançados. A cada trimestre, a análise financeira deve ser mais detalhada, para ajustar qualquer desvio do plano.

5.4.6 Avaliação e Ajuste Contínuo das Estratégias

Para garantir que as estratégias implementadas continuem eficazes, será necessário realizar reuniões periódicas com a equipe para discutir os resultados obtidos, os feedbacks dos clientes e possíveis ajustes nas estratégias. Essas reuniões devem ser mensais, e o plano estratégico deve ser revisado anualmente, para refletir mudanças no mercado ou nas condições internas da floricultura.

Ao adotar esse modelo de controle e monitoramento, a floricultura poderá acompanhar o progresso de suas estratégias, avaliar o impacto das ações tomadas e garantir que os objetivos sejam atingidos de forma eficiente. Isso também permitirá ajustes rápidos, maximizando as chances de sucesso e o crescimento sustentável do negócio.

Segundo Schneider (2020), o monitoramento contínuo do desempenho estratégico permite ajustes proativos e melhora a eficácia das ações nas micro e pequenas empresas. O uso de indicadores de desempenho alinhados ao planejamento estratégico garante a adaptação dinâmica aos desafios de mercado. Além disso, Zanatta *et al.* (2020) demonstram que monitorar a qualidade de produtos e feedbacks de clientes melhora significativamente a satisfação e a lealdade. Ressalta-se que a adoção de pesquisas de satisfação é um método recomendado.

5.5 Estabelecimento da Missão, Visão e Objetivos

5.5.1 Missão

Proporcionar aos clientes flores e arranjos de alta qualidade, combinados com um atendimento excepcional e personalizado, assegurando a plena satisfação e promovendo experiências memoráveis por meio da beleza e das emoções transmitidas pelas flores.

5.5.2 Visão

Ser reconhecida como a floricultura de referência na cidade, destacando-se pela superior qualidade dos produtos, pela excelência no atendimento e pelo compromisso com a satisfação contínua e a fidelização de seus clientes.

5.5.3 Objetivos

Garantir a frescura e a durabilidade dos produtos, assim como um serviço personalizado; assegurar a plena satisfação do cliente por meio de melhorias contínuas e desenvolver experiências únicas com arranjos criativos e exclusivos. Além disso, buscar fidelizar clientes com programas de relacionamento, fortalecer a visibilidade no mercado por meio de estratégias e alinhar inovação e tradição, para integrar novas tecnologias, sem perder a essência artesanal do negócio. Em suma, apresentar compromisso com a excelência e a criação de valor para o cliente, consolidando a floricultura como referência local.

6 CONCLUSÃO

A realização deste trabalho ocorreu por meio de uma análise de caso de uma floricultura, permitindo identificar tanto os pontos fortes e fracos da empresa quanto as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo. Foi possível compreender as dificuldades enfrentadas pela floricultura, bem como suas limitações para a implementação de um planejamento estruturado.

Além disso, a restrição de espaço físico e a falta de planejamento estratégico formalizado dificultaram a identificação de estratégias mais robustas que poderiam contribuir para o crescimento da empresa. Outro fator importante foi a falta de tecnologias adequadas, o que limitou a capacidade de expansão e inovação da floricultura.

Por outro lado, a empresa apresenta potenciais significativos que podem ser aproveitados para superar essas limitações. A qualidade dos produtos e o atendimento personalizado, que se destacam como principais forças da floricultura, oferecem uma base sólida para a fidelização de clientes e a expansão do mercado.

A popularização do *e-commerce* e o crescimento do mercado comprador representam oportunidades estratégicas que, se bem exploradas, poderão contribuir para o aumento da visibilidade e das vendas da floricultura.

A implementação do planejamento enfrenta desafios, como a necessidade de aprimorar o controle financeiro, o desenvolvimento de estratégias de marketing mais eficazes e a necessidade de capacitação da equipe.

Entre as dificuldades do trabalho, destaca-se a limitação de informações sobre aspectos mais detalhados da operação da floricultura, o que comprometeu a profundidade da análise em algumas áreas.

A aplicação de um planejamento estratégico completo careceria de um estudo mais abrangente e aprofundado sobre questões relacionadas às variáveis do macroambiente econômico, social, demográfico, cultural e político do país e do município de Betim – MG, no que diz respeito às perspectivas do setor de floricultura. No entanto, a pesquisa proporcionou à empresa uma visualização de um processo de planejamento aplicado à sua realidade, mostrando a viabilidade de implantação de um planejamento estratégico, em nível profissional.

A floricultura enfrenta desafios importantes, que exigem atenção estratégica no curto prazo, com foco em resolver limitações imediatas e garantir estabilidade. No entanto, as estratégias de desenvolvimento devem ser preparadas para o médio e longo prazo, aproveitando as oportunidades do mercado e usando as forças da empresa para expandir suas operações e

fortalecer sua posição competitiva. Portanto, a floricultura deve adotar uma abordagem híbrida, com ações de curto prazo, focadas em garantir a continuidade dos negócios, e iniciativas de longo prazo, para fomentar o crescimento sustentável.

Em suma, a floricultura possui oportunidades e ameaças tais como se vê no cenário nacional, crescimento expressivo do setor, dificuldades na obtenção de insumos e aumento das importações; por isso, necessitaria superar limitações operacionais e financeiras. A adoção de estratégias focadas no fortalecimento do marketing digital, no planejamento estratégico a longo prazo e na capacitação de recursos humanos será fundamental para garantir a implementação eficaz do planejamento e o desenvolvimento sustentável do negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, O.S.; ANACLETO, A.; PRAZERES, A.S.G.; MORO, S.C.; ROSÁRIO, C.L. Comercio varejista de flores: uma análise do perfil e comportamento da mulher consumidora de flores com objetivo de presentear. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.16, n.1, p.68-81, 2022. <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2022v16n1p6881>
- ALVES. I. Pesquisa de Campo. **Significados**, 2025. Disponível em: <https://www.significados.com.br/pesquisa-de-campo/>. Acesso em: 17 jan. 2025.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2015.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Trad. Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENZAGHTA, M. A.; ELWALDA, A.; MOUSA, M. M.; ERKAN, I.; RAHMAN, M. SWOT analysis applications: An integrative literature review. **Journal of Global Business Insights**, <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>.
- BICKLEY FLORIST. Instagram Media Content Analysis: Flower Bouquet Business as Promotional Media. **International Journal of Business**, 2024. Disponível em: <https://e-journal.antispublisher.id/index.php/IJBLPS/article/download/235/202>. Acesso em: 10 dez. 2024.
- BRAGA, Matheus Martins; DOMINGUES, Homero. Planejamento estratégico. 2018.
- CNA. **Mercado de Flores no Brasil atingiu R\$ 10,9 bilhões em 2021**. 2021. Disponível em: [https://cnabrazil.org.br/noticias/mercado-de-flores-no-brasil-atingiu-r-10-9-bilhoes-em-2021#:~:text=Mercado%20de%20Flores%20no%20Brasil,e%20Pecu%C3%A1ria%20do%20Brasil%20\(CNA\)](https://cnabrazil.org.br/noticias/mercado-de-flores-no-brasil-atingiu-r-10-9-bilhoes-em-2021#:~:text=Mercado%20de%20Flores%20no%20Brasil,e%20Pecu%C3%A1ria%20do%20Brasil%20(CNA)). Acesso em: 10 dez. 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administração nos Novos Tempos, São Paulo: Campus, 2004.
- DOS SANTOS, Aline. **A importância do planejamento as empresas de micro, pequeno e médio portes**. 2010. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Empresarial) - Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.
- DURÃES, F. F. **A importância do Planejamento Estratégico, em meio a crise sanitária do COVID-19 como ferramenta de gestão e adaptação: O caso do Frigorífico Alcântara**. 2020. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração – Universidade Federal do Maranhão – UFMA, 2020. Disponível em: <https://rosario.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/4548/1/FABIANO-DURAES.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2025.
- EMERGING TRENDS in the Floriculture Industry: Adapting to Market Demands and Consumer Preferences. **Biological Times**, 2024. Disponível em: https://biologicaltimes.com/wp-content/uploads/journal/published_paper/volume-3/issue-11/BT_2024_8001191.pdf. Acesso em: 10 dez. 2024.

FERNANDES, Gislaine. **Por que o planejamento é tão importante para o sucesso empresarial?** Unilavras. Minas Gerais, 2021. Disponível em: <https://unilavras.edu.br/2021/03/31/planejamento-e-sucesso-empresarial/>

FREIRE, F. S. **Planejamento estratégico em pequenas empresas.** 2020. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração – Faculdade Pitágoras, Bacabal, 2020. Disponível em: https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/35406/1/FLAVIANNE_DA_SILVA_FREIRE_ATIVIDADE3.pdf. Acesso em: 19 jan. 2025.

FREITAS, I. Z.; LAGO, S. M. S. Proposta de planejamento estratégico para melhorias na gestão de um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT). **Revista Gestão & Tecnologia**, 2020. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/download/1759/1133>. Acesso em: 19 jan. 2025.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf?utm_source=

GONÇALVES, C. R. S. J. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/rae/a/dLWHxrVHp7c9pwPjvT5gF5s/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 15 fev. 2025.

GUIMARÃES, M.M.M.; HONORATO, J.S. ARAÚJO, G.P.; RODRIGUES, G.A. Panorama da comercialização de flores e plantas ornamentais no município de Corrente - Piauí. **Diversitas Journal**, v.8, n.1, 2023.

IEA. **Análise da Balança Comercial da Floricultura Brasileira de 2011 a 2023.** 2024. Disponível em: <http://www.iea.agricultura.sp.gov.br/out/TerTexto.php?codTexto=16207>. Acesso em: 10 dez. 2024.

IBRAFLOR - Instituto Brasileiro de Floricultura (Ibraflor). **Relatório Anual do Setor de Floricultura.** 2019. Disponível em: <https://www.ibraflor.com.br>. Acesso em: 10 dez. 2024.

JUGANARU, M.; FIRICA, R. F. Modern Means of Promoting Flower Sales in Constanța. **Ovidius University Annals, Series Economic Sciences**, 2021. Disponível em: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2021/Section%204/15.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2024.

KUAZAQUI, E.; KANAANE, R.; SOIDA, I. A. I. Sustentabilidade e planejamento estratégico durante a pandemia. **Conferências FGV CLAV**, 2020. Disponível em: <https://conferencias.fgv.br/clav/article/download/359/143>. Acesso em: 19 jan. 2025.

LUGOBONI, L. F., et al. Alinhamento entre planejamento estratégico e sistema de informação gerencial: estudo em empresas do terceiro setor com atividade hoteleira. **Journal of Sport, Leisure and Society**, 2018.

LUGOBONI, L. F.; MUGNAINI, C.; SILVA, B. H. B. S. Proposta de implantação do BSC para monitoramento do planejamento estratégico em um escritório contábil. **Dialnet**, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7766375.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view?utm_source=

MOURA, A. V. M.; AZEVEDO, B. C. Matriz SWOT como ferramenta de apoio na competitividade de micro e pequenas empresas. **Revista Científica FAIT**, 2020. Disponível em: http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/RElt113GJ83W2eZ_2021-6-8-16-27-59.pdf. Acesso em: 19 jan. 2025.

OLIVEIRA, C.B.; ROSA, N.T.; SILVA, R.G.R.; LOPES, I.C. A cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais no Brasil: uma revisão sobre o segmento. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v.6, n.2, p.180- 200, 2021.

PALAZZO, M.; MICOZZI, A.. The SWOT analysis: An evolving decision-making model. In: **Rethinking Decision-Making Strategies and Tools: Emerging Research and Opportunities**. Emerald Publishing Limited, 2024. p. 53-70.

PHAM, Q. H. T. Digital Marketing Planning: Case Blooming Grace. **Theseus.fi**, 2019. Disponível em: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261682/Thesis_Quyen%20Pham_Final.pdf?sequence=2. Acesso em: 10 dez. 2024.

PUYT, Richard W.; LIE, Finn Birger; WILDEROM, Celeste P.M. The origins of SWOT analysis. **Long Range Planning**, v. 56, n. 3, p. 102304, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>.

REIS, M. V.; PAIVA, P. D. O.; SANT'ANA, G. S. Profile of Producer and Retailer of Flower and Ornamental Plant. **Ornamental Horticulture**, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/oh/a/LhLnCb49vFcQbqfjHnBPZk/?lang=en&format=html>. Acesso em: 10 dez. 2024.

SANTOS, G. D.; CHIARETTO, S. O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado. **Revista Eletrônica Acervo Científico**, 2019.

SANTOS, P. R.; OLIVEIRA, D. S. Aplicação do Canvas na modelagem de negócios. **Revista de Inovação e Empreendedorismo**, 2020.

SCHNEIDER, B. A importância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas. **Repositório PGSS Cogná**, 2020. Disponível em:

https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/57803/1/BRENDA_ALVES_SCHNEIDER.pdf. Acesso em: 19 jan. 2025.

SILVA, E. R.; COSTA, F. M. Ferramentas do planejamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. **Revista de Iniciação Científica**, 2021.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, G. S.; ALVES, L. H. A Pesquisa Bibliográfica: Princípios E Fundamentos. **Cadernos da FUCAMP**, v.20, n.43, p.64-83, 2021

TELÓ, R. A. **Desempenho Organizacional: Planejamento Financeiro em Empresas Familiares**, 2000, 1001p. Dissertação ao Curso de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/79339>. Acesso em: 15 fev. 2025.

THURMAN, P. W.; FERENCE, T. P. **Estratégia - Série Fundamentos**. SRV Editora LTDA, 2012. E-book. ISBN 9788502180062.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas. 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANATTA, J. M.; NUSKE, M. A.; HALBERSTADT, I. A. Planejamento estratégico para uma microempresa: estudo de caso. **Research, Society and Development**, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/2006/1660>. Acesso em: 19 jan. 2025.