



**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE  
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE:  
estudo de caso na Floricultura Broto e Cia**

**Jeanine Silva Quaresma\***

**Gérber Lúcio Leite\*\***

**RESUMO**

O presente artigo caracteriza os fatores responsáveis pela competitividade com o intuito de uma posterior análise da utilização dos mesmos dentro de uma floricultura. Para essa caracterização foi realizada uma análise do mercado consumidor, verificando os padrões de concorrência e competitividade. O ramo da floricultura tem se expandido consideravelmente, e para sobreviver ao mercado torna-se necessário o constante aprimoramento da qualidade na prestação dos serviços, sempre levando em consideração, as necessidades e desejos dos clientes. A metodologia utilizada neste trabalho foi uma pesquisa descritiva, por meio de um estudo de caso, sob uma abordagem qualitativa, através de entrevistas. Após a análise, foram identificadas as forças e oportunidades, assim como fraquezas e ameaças, representadas na matriz SWOT. Foi realizado também a análise da indústria, visando avaliar as estratégias utilizadas pela organização, bem como quais poderão ser agregadas para obterem uma maior vantagem competitiva.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva. Estratégias. Floricultura.

---

\* Graduanda em Administração pela Faculdade Doctum de João Monlevade;  
jeaninequaresma0807@yahoo.com.br

\*\* Professor orientador da Faculdade Doctum de João Monlevade; gerber.leite@doctum.edu.br

## 1 INTRODUÇÃO

Com a crescente globalização no cenário econômico mundial, a economia brasileira precisou adaptar-se com o intuito de aumentar as oportunidades de comércio. As organizações estão cada vez mais em busca de novos mercados, visando baratear o processo produtivo e conseqüentemente reduzir os custos.

O incessante crescimento do mercado consumidor, gerou o gradativo aumento da produtividade das empresas, fazendo com que se tornassem competitivas no mercado. Por esse motivo, as estratégias para a consolidação no mercado tem sido fortemente alteradas, visando o acompanhamento das mudanças.

Para isso, torna-se necessário o constante aprimoramento da qualidade na prestação dos serviços, sempre levando em consideração, as necessidades e desejos dos clientes.

Além disso, a abertura da economia a outros países fez com que surgissem empresas com mais recursos e maior poder de competitividade, proporcionando maiores ofertas com menores preços. Nesse contexto, para sobreviver ao mercado, é necessário buscar estratégias competitivas. Essas estratégias são de suma importância para o alcance dos objetivos da organização, a fim de estabelecer o posicionamento no mercado de atuação. E para aperfeiçoar ou até mesmo elevar esta posição mercadológica, são inúmeros os desafios a enfrentar diariamente.

As organizações que atuam em ramos de atividade voltado para o cultivo e comercialização de plantas, buscam vantagens competitivas, para garantir tanto a expansão como a consolidação no mercado. Para isso, precisam entregar mais valor a seus clientes, atraindo-os para o seu negócio. O cliente busca, além de um bom atendimento, satisfazer as suas necessidades.

Como forma de sobrevivência ao mercado, é necessário o conhecimento dos concorrentes, treinamento de funcionários, utilização correta dos meios de divulgação do seu produto, além de estar em constante inovação.

O objetivo deste trabalho é analisar e caracterizar os fatores de competitividade, no âmbito da Floricultura Broto e Cia sob a ótica dos seus gestores, na cidade de João Monlevade. Para isso, será realizada uma breve caracterização da floricultura, bem como a sua importância sócio-econômica no município. Em seguida haverá uma análise do mercado consumidor, verificando os padrões de concorrência e competitividade. Por fim, o diagnóstico da vantagem competitiva irá detectar os possíveis erros da utilização da mesma.

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi realizado um estudo de caso na Floricultura Broto e Cia, que é uma empresa prestadora de serviços no ramo de floricultura e decoração.

Os principais autores que pautaram essa pesquisa são Chiavenato (2010), Drucker (1984), Kotler (1997), Porter (1989) e Maximiano (2006), além de outros para composição do referencial teórico.

Após essa introdução será apresentado um breve referencial teórico, seguido da metodologia e finalizando com a conclusão do estudo realizado.

## **2 A IMPORTÂNCIA DA VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO**

A vantagem competitiva tornou-se necessária para a sobrevivência no mercado. Devido a isso, diversas organizações estão desenvolvendo estratégias com o intuito de atender as necessidades e os desejos dos seus clientes, visando a consolidação no mercado.

### **2.1 As estratégias para alcançar a vantagem competitiva**

Para obter sucesso na busca de uma posição privilegiada, as organizações devem conhecer as características básicas da estrutura do mercado ao qual estão inseridas, considerando também, em sua análise, algumas particularidades como o

ambiente econômico, a globalização produtiva e financeira e o processo de inovação tecnológica.

O objetivo principal da maioria das organizações atuais é a maximização dos lucros e os compradores por sua vez buscam sua satisfação, adquirindo um produto com a qualidade e o preço esperados. Segundo Chiavenatto (2010), os negócios obedecem a uma nova e diferente ordem mundial de operação e competição e as estratégias visam atender à essa crescente demanda do dinâmico mundo dos negócios.

Para Porter (1989), “[...] a estratégia competitiva significa escolher um diferente arranjo de atividades para entregar um composto de valor único, marcando uma posição estratégica competitiva.” Sendo assim, a organização precisa estabelecer uma configuração interna para a realização dessas atividades e outra configuração interna voltada para o inter- relacionamento das mesmas.

Porter (1989) salienta que, o inter-relacionamento entre tais atividades visa alcançar uma compatibilização e uma sinergia, com o intuito de aumentar o potencial de vantagem competitiva. A vantagem competitiva e o sucesso da estratégia utilizada, decorre da totalidade do sistema de atividades, uma vez que a eficiência em atividades individuais pode ser facilmente copiada pelos concorrentes.

Já para Barney e Hesterly (2008), a vantagem competitiva de uma organização pode ser medida de acordo com o seu desempenho financeiro ou pelo seu desempenho econômico. Usando o desempenho financeiro, é necessário a utilização de vários índices calculados com os demonstrativos de lucros e perdas e o balanço da empresa. O desempenho econômico compara o nível de retorno de uma organização com o seu custo de capital.

Recentemente, as fronteiras comerciais foram derrubadas e provocaram uma profunda mudança na economia mundial. A introdução da tecnologia aumentou sensivelmente a produtividade das empresas, forçando que, mesmo as pequenas empresas, aumentassem sua competitividade ao nível das suas concorrentes, inclusive as de grande porte. A compreensão desse fenômeno e suas interações são

de fundamental importância para orientar as empresas ameaçadas de perderem a capacidade de sobrevivência e sua posição no mercado em que atuam. ( SOUZA, 2006, p. 23)

De acordo com Chiavenato (2010), o uso da internet faz com que o cenário das empresas seja rapidamente modificado, tornando tudo obsoleto e ultrapassado. Com isso, há a necessidade de constante monitoração para proporcionar respostas rápidas às novas demandas. O administrador deve utilizar informação, tecnologia, experiência e julgamento para alocar capital, talentos e outros ativos para produzir o retorno maior com a criação da vantagem competitiva.

Segundo Porter (1989, p. 33),

“toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu produto. Todas essas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores. [...] A cadeia de valores exhibe o valor total, e consiste em margem e atividades de valor. As atividades de valor são atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores.”

Entende-se portanto, que as atividades de valor são os blocos de construção distintos da vantagem competitiva, pois o modo como cada atividade é executada, determinará se a organização obterá alto ou baixo custo em relação a sua concorrência, bem como a sua contribuição para as necessidades dos compradores.

## **2.2 História da floricultura no Brasil**

A floricultura, mesmo de forma pouco expressiva, está presente no cotidiano brasileiro desde o final do século XIX, sendo na época, os especialistas do setor os jardineiros das grandes propriedades, jardins públicos e dos palácios imperiais. Esta atividade chegou ao Brasil junto com os imigrantes portugueses, seguidos pelos italianos, alemães, japoneses e, em último lugar, mas, não menos importante, os holandeses.

Um importante marco na história da floricultura nacional tem seu início em 1948 com vinda de imigrantes holandeses para o Brasil. Incentivados pelo governo holandês, após a 2ª Guerra Mundial, grupos de imigrantes holandeses aqui chegaram e no

interior do estado de São Paulo fundaram a Cooperativa Agropecuária de Holambra, que mais tarde veio a dar o nome ao município erguido por esses imigrantes. Na época, 5000 hectares foram divididos em lotes e distribuídos aos cooperados, mediante o compromisso de se desenvolver qualquer atividade produtiva. Como o gado holandês não se adaptou ao clima, os imigrantes decidiram investir em uma outra cultura holandesa, a produção de flores. A partir de 1972, com a organização e profissionalização no setor promovida pela cooperativa de Holambra, seus produtores ganham força e competitividade com a introdução de novas variedades no mercado, e hoje a cidade é responsável por 35% da produção nacional de flores e plantas ornamentais.

O primeiro mercado permanente de flores e plantas ornamentais do Brasil em área coberta foi inaugurado em 1995, nas Centrais de Abastecimento de Campinas S.A. (CEASA-Campinas). Hoje é o maior da América Latina, com uma área de 29.900m<sup>2</sup> e 1 movimento médio mensal da ordem de 6 milhões de reais, atendendo cerca de 20 mil pessoas por mês (CEASA-CAMPINAS,2011).

Nos últimos anos, o setor de flores e plantas ornamentais tem apresentado resultados crescentes ano a ano, o que levou o governo brasileiro a criar mecanismos oficiais para incentivar a floricultura nacional, como o programa Setorial Integrado de Exportações de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil – Flora Brasilis, que tinha como principal papel lançar uma “marca nacional” para a floricultura brasileira no mercado internacional, criado pela Agência de Promoção à Exportação e o IBRAFLOR, e o Programa de Desenvolvimento de Flores e Plantas Ornamentais, criado em 2002 pelo Ministério da Agricultura, incluindo o setor na agenda de políticas públicas. Em 2003, o mesmo ministério cria a Câmara Setorial de Floricultura para expandir a atividade em todo o país.

Assim como o governo, outras instituições também têm se voltado para este segmento. Vendo na atividade de produção de flores e plantas ornamentais uma oportunidade de geração de ocupação e renda, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), por exemplo, têm incentivado o setor através do programa de expansão e fortalecimento da cadeia produtiva da floricultura. O programa identifica e ataca os gargalos na atividade, articula

parcerias, promove pesquisas de mercado, sensibiliza, capacita, estimula o associativismo, essencial à pequena produção.

No Brasil, a atividade ganha qualidade e competitividade. Surgem como destaque os pequenos e médios empreendedores, empregando na maioria das vezes mão-de-obra feminina e familiar. Neste contexto o negócio torna-se excelente para os pequenos proprietários rurais, com perspectiva de promoção do desenvolvimento regional, evitando o êxodo rural.

Segundo o SEBRAE (2015), hoje a floricultura brasileira produz enorme quantidade de espécies em várias regiões do País. O maior produtor e consumidor continua sendo o Estado de São Paulo, responsável por 60% da produção nacional e 40% do consumo, porém a floricultura brasileira evidencia fortes tendências de descentralização produtiva e comercial por várias partes do País.

### **2.3 Economia da cidade de João Monlevade**

João Monlevade é um município brasileiro situado no interior do estado de Minas Gerais. Pertence à Microrregião de Itabira e Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte, localizando-se a leste da capital do estado, distando desta cerca de 110 km. Ocupa uma área de 99,283 km<sup>2</sup>.

Em 2014, sua população foi estimada pelo IBGE em 78.040 habitantes, sendo que em 2010 era o 47º mais populoso de Minas Gerais e o segundo de sua microrregião.

A indústria, atualmente, é o setor mais relevante para a economia do município. 676 790 mil reais do PIB municipal são do valor adicionado bruto da indústria (setor secundário). A principal fonte de renda da cidade é a Arcelor Mittal Aços Longos, que atualmente pertence ao maior grupo siderúrgico do mundo. Este setor foi vital para o surgimento e o desenvolvimento do município e entorno.

A cidade ainda possui cerca de 2.500 pequenas indústrias e prestadores de serviços, que vêm contribuindo para o crescimento e desenvolvimento do município, em especial nos ramos de forjaria, prestação de serviços, serralheria, usinagem, caldeiraria e construção civil. Em 2000, 7.254 pessoas estavam ocupadas no setor industrial.

## **2.4 Modelo das Forças Competitivas**

Porter (1989) defende que a estrutura da indústria determina a natureza da competição nesta indústria e que a natureza da indústria, por sua vez, é um determinante relevante do desempenho da empresa. Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, a natureza da competição pode ser avaliada em função de cinco forças competitivas.

**a) Ameaça de novos entrantes:** A primeira força competitiva de Porter trata da facilidade ou dificuldade que um novo concorrente pode sentir ao começar a fazer negócios em um setor. Novos entrantes representam uma ameaça porque geralmente chegam bem capitalizados e com forte intenção de conquistar alguma parcela do mercado. Conseqüentemente, com um novo entrante, os preços podem cair e os custos serem inflacionados, diminuindo a rentabilidade do negócio. Os três aspectos principais que protegem as empresas de uma determinada indústria contra novos entrantes são as barreiras de entrada, a expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já atuantes no mercado e o preço de entrada dissuasivo.

**b) Intensidade da rivalidade entre as empresas da indústria:** A rivalidade entre concorrentes se dá pela disputa por posição. Esta disputa ocorre em função de pressões ou busca por melhores posições no mercado. Quanto maior for a rivalidade entre os concorrentes, maior é a rentabilidade estrutural do negócio. Porter argumenta que a competição é mais intensa em um setor onde predominem as seguintes condições:

b.1) O número de empresas competindo é grande ou o porte e/ou recursos das empresas que competem são relativamente iguais;

b.2) O crescimento do setor é lento. Quando o crescimento do setor é lento ou inexistente, a única forma pela qual os rivais podem melhorar seus resultados é "roubar" negócios das empresas concorrentes;

b.3) As empresas têm altos custos fixos, entre outros.

**c) Ameaça de produtos ou serviços substitutos:** A terceira força competitiva de Porter está relacionada à facilidade com a qual o comprador pode substituir um tipo de produto ou serviço por outro. É o impacto causado pela existência de produtos que podem desempenhar a mesma função dos produtos de determinada indústria. Quanto melhor a relação desempenho/preço dos produtos substitutos, maior a pressão sobre o lucro da indústria.

**d) Poder de barganha dos compradores:** Os compradores têm muito mais poder de barganha quando compram em grandes volumes, o que lhes permite exigir melhores preços unitários, ou quando compram produtos padronizados, ou fabricam internamente o produto.

Quando o poder de barganha dos compradores se torna forte, afeta a indústria forçando os preços para baixo, exigindo melhorias na qualidade, nos serviços de manutenção, na compatibilidade dos produtos e nas garantias, gerando, conseqüentemente, aumento acirrado da competição entre os concorrentes.

**e) Poder de negociação dos fornecedores:** O poder de negociação dos fornecedores se manifesta na capacidade dos mesmos de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. O poder dos fornecedores será grande quando os compradores tiverem dificuldade em trocar ou utilizar mais de um fornecedor. Segundo Porter, os grupos de fornecedores serão poderosos caso existam as seguintes condições:

e.1) São dominados por algumas empresas e estão mais concentrados do que o setor para suas forças e fraquezas frente a indústria e se posicionar estrategicamente de forma a se defender das forças identificadas.

e.2) Não têm que lutar contra outros produtos substitutos vendidos ao setor.

A intensidade de cada uma das cinco forças é função da estrutura da indústria, ou das características econômicas e técnicas de uma indústria, e determina a habilidade das organizações de ganhar, em média, retornos sobre investimento acima do custo de capital porque influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários em uma indústria. Depois de desenvolvida esta análise, cada empresa pode identificar se o seu desempenho está de acordo com a competição existente no mercado e realizar as devidas alterações necessárias.

Figura 1 – Forças que Atuam na Indústria



Fonte: Porter (1989)

### 3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

As sócias Vanessa Gonçalves e Gláucia Gonçalves possuíam um empreendimento de ligue-mensagem, que com o tempo começou a estagnar. Com isso, começaram a agregar outros serviços às mensagens, como por exemplo, cestas de café da manhã. E para enfeitar as cestas, compravam vasinhos de flores na floricultura da antiga proprietária da Broto e Cia.

Foi então que surgiu a oportunidade de comprarem a floricultura. Mesmo sem saber muito de flores, investiram. Nessa época, em 02/05/2001, a loja localizava na mesma rua, porém no início dela. Após 6 anos de negócio, mudaram para o endereço atual, na região central de João Monlevade.

É uma empresa familiar e desde a sua criação é voltada para o cultivo e venda de flores, além de ornamentação e decoração de festas.

Figura 1: Fachada da Floricultura Broto e Cia



## **4 METODOLOGIA**

A metodologia que foi utilizada neste trabalho será exposta a seguir.

### **4.1 Delineamento de pesquisa**

Essa pesquisa foi realizada na Floricultura Broto e Cia, através uma pesquisa descritiva, por meio de um estudo de caso, sob uma abordagem qualitativa através de entrevistas.

Segundo Vergara (2007), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinando fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. (VERGARA, 2007)

Para Gil (1991) na abordagem da pesquisa qualitativa, considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

### **4.2 Plano de coleta de dados**

A coleta de informações foi realizada através da aplicação de entrevistas às sócias da Floricultura Broto e Cia. A pesquisa buscou a oportunidade de verificar o ponto de vista de cada uma em relação à vantagem competitiva que utilizam em sua organização.

### 4.3 Plano de análise de dados

Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados, por meio da análise de conteúdo, que para Vergara (2006) “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”.

Durante a análise foram destacados os aspectos relevantes, como os pontos positivos que merecem maior atenção por parte da organização, visando à melhoria da sua qualidade do atendimento, da prestação de serviços, entre outros.

## 5 ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo relata a descrição dos dados e discussão dos resultados, coletados a partir de entrevista. A análise de dados foi realizada na Floricultura será exposta a seguir.

### 5.1 Análise SWOT

#### a) Forças e Fraquezas

Após realizar a análise do ambiente interno da empresa, constatou-se as seguintes forças e fraquezas:

As forças constatadas são:

**a.1) Qualidade nos produtos e serviços:** as proprietárias se preocupam em oferecer sempre produtos de alta qualidade e atuais. A empresa possui uma variedade em modelos de produtos, entre arranjos, ramalhetes e cestas. Porém, ela procura desenvolver constantemente novos modelos, a fim de suprir e surpreender seus clientes;

**a.2) Experiência:** a experiência adquirida ao longo de mais de 10 anos no ramo é um ativo intangível. Com esse conhecimento, alguns aspectos, que para um empreendedor inexperiente podem resultar em perdas, são facilmente administrados;

**a.3) Pontualidade nas entregas:** em função do baixo número de funcionários e da alta demanda, a organização optou por terceirizar os serviços de entrega, sendo que para isso, possuem um contrato com dois moto-taxi e um táxi. Assim conseguem manter a pontualidade como uma premissa nesse serviço.

**a.4) Qualidade no atendimento:** sabendo da importância do bom atendimento, a empresa recruta seus funcionários com base em sua habilidade de desenvolverem um atendimento de qualidade;

**a.5) Preço competitivo:** a empresa procura cobrar um preço que proporcione lucro, porém buscando mantê-los, sempre que possível, num patamar inferior ao de seus concorrentes diretos;

**a.6) Existência de um banco de dados dos clientes:** a empresa mantém os registros físicos das vendas, e um banco de dados eletrônico que possibilite uma utilização eficaz dos registros. Essa ferramenta possibilita que a empresa efetue ações de comunicação direcionadas a seus clientes, com o intuito de fazer um feedback pós festa.

As fraquezas observadas foram:

**a.7) Inexistência de venda pela internet:** a empresa não dispõe de venda diretamente pela internet. A internet é um meio utilizado apenas para a divulgação dos produtos e serviços realizados.

**a.8) Poucos funcionários:** a empresa conta atualmente com 7 funcionários em virtude dificuldade de contratação.

**a.9) Falta de mão-de-obra qualificada:** Na cidade de João Monlevade e região há uma escassez de mão-de-obra qualificada para o trabalho e manuseio com flores e afins.

## b) Ameaças e Oportunidades

Após a análise do ambiente externo, verificou-se algumas ameaças bem como oportunidades presentes no cenário da Floricultura Broto e Cia. A seguir estão listadas as principais ameaças:

**b.1) Força dos concorrentes:** Na região central do município de João Monlevade, há mais três floriculturas que exercem praticamente os mesmos serviços que a Broto e Cia. Além disso, os preços estão bem competitivos e os produtos oferecidos possuem qualidade semelhante.

**b.2) Recente modernização da infraestrutura dos concorrentes:** Nos últimos anos, os concorrentes tem modernizado sua infraestrutura afim de acompanhar o desenvolvimento do negócio.

Destacam-se a seguir as principais oportunidades observada na análise da situação:

**b.3) Aumento no número de formaturas:** proporcionado pelo crescimento de instituições de ensino superior. Como demonstrado na análise da situação, em João Monlevade multiplicou o número de cursos de ensino superior nos últimos anos. Em consequência desse crescimento há uma elevação proporcional no número de formaturas realizadas por ano na cidade, o que representa uma oportunidade de lucros para as empresas que trabalham na realização desse tipo de eventos.

**b.4) Poucos concorrentes no ramo de decoração na região:** Foi constatado que na região, existe uma lacuna neste segmento. Dos concorrentes diretos e indiretos, nenhum possui seu foco na decoração de eventos, tampouco divulga tais serviços. Este fato representa uma excelente oportunidade de negócios a ser aproveitada.

O quadro abaixo demonstra a matriz de SWOT para a Floricultura Broto e Cia com os elementos que foram citados anteriormente. Na sequência será feita uma análise dos dados apresentados.

Quadro 1: Análise SWOT

<p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade nos produtos e serviços;</li> <li>- Experiência;</li> <li>- Pontualidade na entrega;</li> <li>- Qualidade no atendimento;</li> <li>- Preço competitivo;</li> <li>- Existência de um banco de dados dos clientes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do número de formaturas;</li> <li>- Poucos concorrentes no ramo de decoração na região.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistência de vendas pela internet;</li> <li>- Poucos funcionários;</li> <li>- Falta de mão-de-obra qualificada.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Força dos concorrentes;</li> <li>- Recente modernização da infraestrutura dos concorrentes.</li> </ul>

Esta análise busca o aproveitamento das oportunidades apresentadas utilizando como base suas forças internas. A fim de reduzir suas fraquezas, sugere-se inicialmente que os proprietários realizem um investimento tecnológico, afim de criar um site para a organização e realizem treinamentos afim de qualificar a mão-de-obra já contratada. Com o objetivo de minimizar as ameaças destacadas, sugere-se que a empresa busque direcionar suas atividades no aproveitamento das oportunidades existentes e estude a possibilidade de um investimento na infraestrutura existente. O aproveitamento das forças será a base necessária para a mudança do foco da empresa, a partir de seus pontos fortes será possível aproveitar as oportunidades visualizadas no cenário em que a empresa está inserida. Levando em consideração que a decoração de eventos apresenta algumas vantagens em relação a venda de flores no balcão, como por exemplo o lucro, os valores comercializados e a baixa perda, a empresa tem o poder de programar a compra de matéria-prima suficiente para realizar o evento e conseguir preços melhores para os produtos.

## 5.2 Análise da indústria

Para Porter (1986), os clientes, fornecedores, produtos substitutos e novos entrantes são todos concorrentes de uma empresa estabelecida na indústria. O que quebra a ótica antiga de que os concorrentes são apenas as empresas que estão competindo pela mesma fatia de mercado.

Os concorrentes já existentes no mercado possuem grande influência no mercado, devido a isso a Floricultura Broto e Cia procura buscar sempre inovações, participando rotineiramente de feiras específicas do segmento para trazer novidades e além disso, aperfeiçoar atendimento e qualidade dos produtos e serviços, mantendo uma relação amigável com os seus principais concorrentes.

Quanto aos produtos substitutos, a floricultura já possui em seu leque de opções vários produtos semelhantes, que podem gerar o resultado parecido com o que o cliente deseja e com preço mais acessível. Esta foi uma estratégia da floricultura para atender diversas classes sociais, uma vez que nos concorrentes, poderiam encontrar produtos inferiores e com preço mais acessível.

O poder de barganha do comprador é expressado nas pesquisas de preços que estes fazem nos concorrentes e apresentam à floricultura visando adquirir serviços melhores com preços mais acessíveis. Diante disso, é analisado minuciosamente tudo o que o cliente deseja e apresentado a ele a nossa melhor forma de atendê-lo, sem afetar a qualidade. Por isso, e pela confiança que depositam nos trabalhos da floricultura, essa força competitiva é amenizada.

Uma estratégia competitiva utilizada pela Floricultura é atender o cliente da melhor forma possível, adaptando os orçamentos desejados por eles ao seu bolso, sem comprometer a qualidade dos serviços e transformando os seus sonhos em realidade.

Já o poder de negociação dos fornecedores é reduzido pois, caso os fornecedores que atendem a floricultura reduzirem a qualidade do produto e aumentarem os

custos, a floricultura possui fornecedores secundários e mantem forte contato com floricultura de outras cidades, principalmente capitais, e por isso, conseguem driblar essa situação.

Assim, a análise das cinco forças competitivas corresponde à busca da melhor posição para a empresa, a partir da qual são identificados os pontos fortes e pontos fracos peculiares a cada situação de mercado, bem como a influência destas forças na definição das estratégias competitivas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo de caso acima foi elaborado afim de caracterizar os fatores de competitividade da Floricultura Broto e Cia, para uma posterior análise da utilização dos mesmos.

A pesquisa foi norteadada nos objetivos gerais e específicos, que foram analisar e caracterizar, sob a ótica dos gestores, os fatores de competitividade, além de analisar o mercado consumidor, a competitividade e a concorrência.

A metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho foi uma pesquisa descritiva, por meio de um estudo de caso, sob uma abordagem qualitativa através de entrevista.

Durante a identificação e caracterização dos fatores de competitividade da floricultura Broto e Cia, notou-se pontos fortes, bem como pontos fracos. Dentre os pontos fortes, destacam-se a qualidade do atendimento, nos produtos e serviços, a experiência no ramo, a pontualidade na entrega dos serviços aos clientes, além do preço competitivo. Como pontos fracos, observou-se o pouco número de funcionários e a conseqüente falta de mão-de-obra qualificada.

A análise SWOT identificou ameaças e oportunidades relacionadas ao ambiente externo. As ameaças estão voltadas para os concorrentes, que possuem preços

competitivos e que realizaram modernização em sua infraestrutura. Já as oportunidades estão relacionadas ao aumento do número de festas, como formaturas e casamentos na região, e a pouca qualificação dos concorrentes neste ramo.

Após a análise realizada, identificou-se estratégias positivas assim como algumas a serem implantadas. Os fatores de competitividade estão relacionados ao atendimento diferencial, à constante inovação dos serviços e produtos e ao preço competitivo. Quanto às estratégias a serem implantadas, sugere-se um investimento tecnológico e capacitação dos funcionários, além de reformas em sua infraestrutura, visando agregar valor ao atendimento aos clientes.

### **CHARACTERISTICS AND ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS FACTORS: a case study in the Flower Shop Broto e Cia**

#### ***ABSTRACT***

This study aim to characterize the elements responsible for competitiveness in order to further analysis of its use in a flower shop. For this characterization a consumer market analysis was performed by checking the competition and competitiveness standards. The flower shop business has expanded considerably, and to survive at the market becomes necessary the constant improvement of the provided services quality, taking into consideration the needs and desires of customers. The methodology was a descriptive research through a case study that presents a qualitative approach obtained by interviews. After the analysis, the strengths and opportunities were identified, as well as weaknesses and threats, represented on the SWOT matrix. It was also conducted an industry analysis, to evaluate the strategies used by the organization, which can be aggregated to gain a competitive advantage.

Keywords: Competitive Advantage. Strategies. Flower market.

## REFERÊNCIAS

Centrais de Abastecimento de Campinas S.A. CEASA-Campinas. Disponível em: < <http://www.ceasacampinas.com.br>>, acesso em 25/03/2015.

CIPOLLA, Fábio e GIMBA, Rogério. **Vantagem Competitiva: Revisitando as Ideias de Michael Porter**. Disponível em < <http://www.administradores.com.br>>, acesso em 25/03/2015.

CHIAVENATTO, I. **Introdução a teoria geral da administração**, 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil. Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campu, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1991.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE. Disponível em <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)> , acesso em 25/03/2015.

J. B. Barney e W. S. Hesterly. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Prentice-hall, 2008.

NOGUEIRA, Alexandre Studart. **Análise da estrutura da indústria segundo Porter**. 1986

SOUZA, Patrícia Carvalho de. **Estudo de caso para a caracterização e análise da competitividade na floricultura de Joinville, SC**. 83 fls. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Monografia apresentada para obtenção do título de graduação no curso de Ciências Econômicas, 2006. Disponível em <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia293985> >, acesso em 25/03/2015.

Planejamento estratégico.  
Disponível em <<http://custosgerenciais.com.br/arquivos/19.pdf> >, acesso em 23/04/2015.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE. **Como montar uma floricultura**. Disponível em <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) >, acesso em 25/03/2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.