

ESTUDO DE CASO – EMPRESA FLORISBELA

INTRODUÇÃO

A floricultura no Brasil não é uma atividade recente. Os registros mais antigos datam de 1870 com a produção de orquídeas no Rio de Janeiro. Imigrantes alemães, como os Dierberger e os irmãos Boettcher, foram pioneiros na produção de dalias e rosas. Os imigrantes tiveram um papel fundamental no processo de organização e crescimento da floricultura brasileira. Além dos alemães, destacam-se italianos e japoneses. Mas foi em 1948 que imigrantes holandeses se instalaram no leste paulista e fundaram a Cooperativa Agropecuária de Holambra, dedicada a várias atividades, dentre elas a plantação de flores. Com a Cooperativa, a floricultura teve outro grande impulso. A Cooperativa de Holambra responde atualmente por cerca de 60% da produção de flores no Brasil (SILVA, 2010).

No que se refere à floricultura, o Estado de Santa Catarina tem mostrado, ao longo de sua história, a vocação de grande produtor e exportador, gerando empregos, promovendo a fixação do homem no campo e o fortalecimento de pequenos e médios produtores em função, principalmente, do clima favorável e da sua diversidade. Em função das boas condições climáticas, a produção, antes concentrada no norte do Estado, está se difundindo lenta e continuamente, permitindo que 93% da área utilizada para o cultivo de plantas de jardim dispense algumas tecnologias, como o uso de estufas ou o cultivo protegido, os quais oneram o produto final (CIRAN / EPAGRI, 2010).

A Empresa FLORISBELA aproveita esse cenário e vislumbra novos horizontes, impulsionada pelo crescimento das vendas. Para tanto, vem ampliando setores internos e construindo um novo prédio para abrigar as áreas administrativa e comercial. A empresa já identificou a possibilidade de atender a novas regiões. Há também a intenção de montar pontos de distribuição em estados vizinhos, como estratégia de logística. Mudanças organizacionais também já estão ocorrendo, como negociação com fornecedores para reduzir valores e tornar o produto mais competitivo, compras em maiores volumes para obter ganho em escala, negociação com clientes para garantir fornecimento, extensão dos incentivos da equipe de vendas para os funcionários do setor de carregamento, dentre outros. Entretanto, estes desafios exigem o reconhecimento da cultura e do estilo de liderança como fatores fundamentais para diagnosticar o estado atual e planejar o futuro da organização, pois são dimensões que interferem diretamente no cotidiano empresarial.

A EMPRESA FLORISBELA

No ano de 1949, desanimado com a situação em que se encontrava, o senhor Peter Johannes deixa a Holanda e chega ao Brasil acompanhado de sua família para tentar reconstruir uma nova vida. Ao chegarem ao Brasil, instalaram-se em Holambra/SP e passaram a trabalhar com o cultivo de plantas ornamentais e outras atividades agrícolas. Por volta do ano de 1960, mudam-se para Santa Catarina e instalam-se no município de Biguaçu, na região de Tijuquinhas. Mais tarde, com a expressividade e o cultivo de diversas espécies, nasce a Empresa Floranda, administrada pelo senhor Peter e sua família. Neste período, cada um de seus seis filhos era responsável por um setor da empresa. Coube ao filho mais novo, o senhor Roberto, a responsabilidade pelo cultivo de algumas plantas ornamentais, dentre as diversas espécies cultivadas pela empresa.

No começo dos anos 1980 o desejo de empreender levou os filhos a pensarem na possibilidade de cada um criar a sua própria empresa. No ano de 1983, o senhor Peter e os filhos resolveram dividir a herança adquirida pelo trabalho de família. Um dos filhos passou a administrar a Empresa Floranda e os demais criaram novas empresas. Nesta divisão, coube ao senhor Roberto a parte que ele já era responsável na produção. Assim deu prosseguimento às atividades e, posteriormente, no ano de 1984, adquiriu um novo terreno na localidade de Joinville. Com sua família, dá continuidade às atividades de cultivo de plantas ornamentais. No ano de 1986, a família mudou-se definitivamente para Joinville e desfez-se da antiga área de cultivo.

Por cerca de 10 anos o senhor Roberto desenvolveu suas atividades como produtor rural. Em 1995, fundou a Empresa FLORISBELA, dando continuidade ao crescimento de suas atividades. As atividades neste período eram desenvolvidas basicamente com sua esposa e filhos. À medida que a empresa foi crescendo, a família já não era suficiente para absorver o elevado volume de trabalho. A parte de produção já contava com novos funcionários, porém áreas que eram de controle restrito da família, como administrativo/financeiro e vendas, passaram a contar com funcionários externos. Entretanto, sempre com a supervisão do dono. A esposa do senhor Roberto dava apoio na parte administrativa e comercial e, com o passar do tempo, suas tarefas foram sendo transferidas para outros funcionários. Com a separação do casal, houve mudanças no comportamento do senhor Roberto, as quais refletiram diretamente na cultura da empresa. Um fato que chamou a atenção dos funcionários é que ele deixou de ser o primeiro a chegar, não tendo mais horário fixo para iniciar as atividades ou deixar a empresa.

O DESEMPENHO DO SETOR

O agronegócio de flores e plantas ornamentais vem se expandindo no país (FRANÇA; MAIA, 2008). Um dos aspectos que contribui para a expansão são as condições climáticas do Brasil, que favorece o cultivo de flores de clima temperado e tropical. Em função dessa diversidade climática, é possível produzir internamente a um custo reduzido flores, folhagens e outros produtos associados. Esses fatores favorecem a consolidação da floricultura como uma atividade econômica relevante com

um caráter social próprio, uma vez que o agronegócio de flores e plantas ornamentais é uma atividade dominada por pequenos produtores rurais, o que contribui para uma melhor distribuição de renda. A capacidade de geração de ocupação e renda da floricultura é muito grande. Dos empregados nessa atividade, 80% da mão de obra é formada por mulheres, e 19% do total é de origem familiar. Entre as culturas agrícolas, a floricultura destaca-se por empregar, em média, de 10 a 15 funcionários por hectare, superando em dez vezes os demais cultivos (VENCATO *et al.* *apud* FRANÇA; MAIA, 2008).

O principal mercado para a floricultura brasileira é o interno, com grande potencial de expansão devido ao baixo consumo *per capita*, em torno de US\$ 10 por habitante (IBRAFLOR, 2012). Para se ter uma ideia, a Suíça possui um consumo per capita de aproximadamente US\$ 170 por habitante. Para França e Maia (2008), a tendência de globalização da economia também está presente nesse mercado, verificando-se iniciativas de entradas de produtos no país (principalmente flores naturais da Colômbia e Equador e flores artificiais da China), além do crescente investimento de empresas internacionais de serviços (acessórios, insumos, mudas, etc.). Outro aspecto importante em termos de mercado externo brasileiro é o aumento de negociações oriundas do MERCOSUL.

O mercado interno de flores, ao contrário de muitos setores impactados pela crise internacional, se expande a cada ano (IBRAFLOR, 2012). Tradicionalmente, o setor registra taxas de crescimento que variam entre 15% e 17%. Em 2010, o setor empregava 194 mil pessoas. As estimativas para 2012 giravam em torno de um crescimento esperado em 15%, se comparado a 2011 e movimentando US\$ 2,4 bilhões. Imagina-se que existam hoje 21.124 pontos de venda e 7.609 produtores. Outro fator a ser levado em consideração é a aprovação da Lei de Proteção de Cultivares em 10 de abril de 1997, que possibilitou a entrada de diversas empresas fornecedoras de material de propagação e tecnologia, além da possibilidade de surgirem diversas parcerias com empresas nacionais (FRANÇA; MAIA, 2008).

Nesse sentido, o cenário que se apresenta para a floricultura nacional é bastante promissor, devido à formação de polos regionais de produção em todo o país, amparado pela entrada de novas tecnologias e conceitos internacionais de qualidade, padronização e pós-colheita, fatores esses que irão beneficiar o consumidor brasileiro que terá acesso a produtos de melhor qualidade e preços médios cada vez mais compatíveis com a realidade brasileira.

PRINCIPAIS DIFICULDADES DO AGRONEGÓCIO DE FLORES

Entre as dificuldades para a expansão do agronegócio de flores e plantas ornamentais no Brasil está o baixo consumo *per capita*. A maioria da população brasileira restringe o consumo de flores e plantas a eventos, tais como funerais, dias especiais de aniversário, casamento, noivado, dentre outros, e a épocas especiais, como Natal e Ano Novo. A escassa expressividade de grandes plataformas para distribuição de produtos da floricultura também inibe o consumo, aliada ao reduzido número de floriculturas distribuídas no país, sem considerar a inexistência de organização por parte das atuais floriculturas para adequarem o seu espaço para melhorar a apresentação dos seus produtos (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

Outro fator a ser superado é a logística. O padrão de qualidade dos produtos da floricultura depende de transporte adequado. Nesse sentido, o sistema aeroportuário brasileiro dispõe de poucos aeroportos com câmaras frias para armazenamento de produtos da floricultura, levando os empresários a contratar contêineres refrigerados, aumentando o custo do produto (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

A adoção de tecnologia de ponta também precisa ser implementada no processo produtivo pelos floricultores de forma a incrementar a qualidade do produto. Apesar de disponível, a maioria dos produtores ainda utiliza tecnologias rudimentares (BUAINAIN; BATALHA, 2007). Assim, observa-se que o agronegócio de flores necessita de uma maior capacitação e profissionalização dos diversos segmentos da cadeia produtiva, a fim de aumentar a sua competitividade.

O MERCADO DE PLANTAS EM SANTA CATARINA

De acordo com o Instituto CEPA/SC (2002), Santa Catarina, pelas suas características fundiárias e de relevo, na qual predominam pequenas propriedades rurais assentadas sobre uma topografia na sua maior parte acidentada, não apresenta condições favoráveis para que o pequeno agricultor familiar retire unicamente das culturas tradicionais (milho, feijão, etc.) renda suficiente para se manter com dignidade no espaço rural. Desta forma, o cultivo de flores e as plantas ornamentais pode ser uma rentável alternativa.

Voltadas a atender demandas de um consumidor cada vez mais exigente em segurança alimentar e em qualidade, estas atividades representam alternativas que permitem ao pequeno agricultor sonhar em empreender “voos mais altos”; em desenvolver explorações destinadas a atender nichos de mercado que exigem técnicas mais sofisticadas de produção e de relacionamento com o mercado. O número de produtores de flores e plantas ornamentais saltou de 115 para 389 entre 1997 e 2012 (IBRAFLOR, 2012). Estes produtores estão, atualmente, distribuídos em 121 municípios, enquanto que até 1997 estavam localizados em apenas 25.

Em termos de importância econômica da atividade, os dados estimados pelos técnicos da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural do Estado de Santa Catarina - Epagri revelam que o valor da produção situa-se ao redor de R\$ 27,6 milhões, o que representa, a grosso modo, um valor bruto aproximado de 30 mil reais por hectare cultivado. No que diz respeito à infraestrutura de apoio, destaca-se o esforço de várias entidades no sentido de se estruturar, visando criar as condições favoráveis ao desenvolvimento da atividade. Com este propósito, a Epagri está se preparando para dar a este segmento o suporte necessário, particularmente no que se refere aos serviços de pesquisa, capacitação e assistência técnica. A Apex, organismo federal criado para promover exportações, também está desenvolvendo ações, visando incrementar o cultivo de flores e plantas ornamentais voltadas ao mercado externo.

O COTIDIANO DA FLORISBELA

O dia mal amanhece, e antes mesmo das 7h00 as pessoas já vão se preparando para mais um dia de trabalho na empresa FLORISBELA. Independente da função, todos iniciam muito cedo, pois, como a maioria das pessoas do interior, o senhor Roberto acredita que “Deus ajuda quem cedo madruga”.

Os funcionários, em sua maioria, vão para o trabalho a pé ou de motocicleta, por morarem nas proximidades da empresa. Não utilizam uniformes, pois a empresa ainda não se preocupou com este detalhe. Ao chegarem, geralmente se reúnem para pôr as novidades em dia. De acordo com as atividades do dia, este processo pode se estender por mais alguns minutos, ou não. Cumprida esta etapa, cada um se dirige ao seu posto de trabalho.

Se o assunto é interessante, como sempre acontece nas segundas-feiras quando sempre há novidade fresquinha do final de semana, o papo continua durante o expediente. É um falando de cá, outro dando indiretas de lá, e assim passa o tempo. Este é um fato que ocorre com frequência em vários momentos do dia, pois não há uma cobrança rigorosa sobre as pessoas. Geralmente os funcionários são chamados por apelidos e todos conversam entre si de maneira informal, com exceção do dono da empresa, que sempre é chamado de senhor, não por imposição dele, mais pelo respeito que todos o têm.

OBJETIVO, ESTRUTURA E GESTÃO DA EMPRESA

A FLORISBELA tem como objetivo atuar com qualidade, sustentabilidade e esmero no mercado atacadista voltado para o paisagismo. Seus clientes englobam floriculturas, *garden centers* e decoradores. A empresa é organizada basicamente em três setores: produção, que compreende do cultivo das espécies até a entrega para o carregamento; comercial, que é responsável pela comercialização e logística; administrativo, que responde pelas atividades administrativo/financeiras e compras.

Os filhos são responsáveis pelos setores comercial e de produção, sendo que este último é compartilhado com um técnico agrícola. O administrativo/financeiro é de responsabilidade de uma funcionária em regime CLT.

Parte do cultivo das espécies é realizada de forma terceirizada. Os interessados entram com mão de obra, defensivos agrícolas e ferramentas, enquanto a empresa fornece o espaço para cultivo, máquinas pesadas, fertilizantes, embalagens e mudas. Além disto, todo o suporte de transporte e as vendas ficam por conta da FLORISBELA. Do preço de revenda a empresa repassa a seus parceiros 25%. As contratações, na sua maioria, ocorrem por indicação. Geralmente são pessoas da região que o Sr. Roberto já conhece a família. Desta forma, ele já tem um breve conhecimento da pessoa e dos valores familiares, antes de o funcionário ingressar na empresa. A avaliação de desempenho e a remuneração dependem da avaliação que o proprietário faz do funcionário, sendo um julgamento subjetivo, ou seja, depende dos valores que o senhor Roberto julga fundamentais para a empresa, tais como chegar pontualmente ao trabalho, ajudar em todos os setores no que for requisitado, ser uma pessoa de família (zelar por esposa e filhos) e ser honesto.

O setor comercial é tido como o mais crítico pelos gestores. Nos últimos anos, com a expansão das atividades da empresa, este setor passou por diversos períodos de dificuldade e ainda caminha para se alinhar aos interesses da organização.

Um dos problemas neste setor é a falta de treinamento dos novos funcionários. Este fato também se reflete em outros setores, pois, ao ingressarem na empresa, as pessoas não recebem treinamento de integração ou específico para a função. Elas apenas são colocadas junto a outro funcionário mais experiente para aprender com a prática.

Os funcionários deste setor exercem basicamente a função de vendedor e auxiliar de escritório. Abordam os clientes que contatam a empresa e cuidam das atividades inerentes à carga dos veículos que realizam as entregas. Geralmente, para cada caminhão tem um funcionário responsável no escritório. Os pedidos inerentes à determinada região são destinados ao funcionário designado para tal. Seu papel é remeter o pedido, verificar a disponibilidade e a qualidade das espécies e dar um retorno ao cliente, caso necessário. Esta função também é exercida pelo motorista que atende a região. Quando o cliente solicita uma grande quantidade de uma mesma espécie, por exemplo, é preciso confirmar a disponibilidade, a qualidade e o padrão das mudas. Isto ocorre porque são plantadas em períodos diferentes para evitar que todas cheguem a sua maturidade ao mesmo tempo, permitindo que sejam feitas colheitas ao longo de vários dias. Esta consulta de padrão, geralmente é solicitada a um funcionário da doca de carregamento, a um motorista, ou ao senhor Roberto e filhos. A resposta de imediato é repassada ao escritório para o procedimento da negociação com o cliente. Em dias de grande movimento no setor de vendas, geralmente no meio da manhã, os ânimos já se encontram um pouco exaltados. É todo mundo querendo utilizar os telefones ao mesmo tempo, quase todos falando muito alto para serem ouvidos, microtratores chegando e saindo do carregamento das plantas, caminhão manobrando, carrinho de plantas para todos os lados e aquela correria para dar conta de separar tudo antes do início da tarde.

A LIDERANÇA E A GESTÃO DE PESSOAS

Quando o senhor Roberto ou os filhos estão presentes na doca de carregamento, a coordenação deste trabalho fica por conta deles. Ambos dão apoio, tanto no escritório de vendas, para auxiliar nas negociações; quanto na doca de carregamento, visando organizar o trabalho lá fora. Como o escritório fica na mesma estrutura da doca de carregamento, este trabalho fica mais fácil, pois de dentro do escritório, ou de uma salinha que fica na parte superior, é possível observar todo o trabalho de separação e carregamento das espécies, repassando orientações, caso necessário. É desta salinha, que muitas vezes “escondidinho” o senhor Roberto acaba descobrindo as coisas incorretas. Este local também é utilizado como escritório, sala de reuniões, sala para conversas particulares, entre outros. Como na maioria das empresas, quando o “chefe” está presente, o ambiente muda. Isto é, as pessoas procuram se comportar da maneira como o gestor gostaria que elas fossem, e acabam mudando de postura. Com a ausência dele, voltam ao estado de normalidade e, por essa razão, nem sempre as coisas acontecem como o esperado.

A funcionária responsável pelo setor administrativo/financeiro está entre os funcionários mais antigos da empresa, e ocupa um cargo de confiança, tomando à frente dos negócios na ausência dos gestores, ou em situações nas quais ela já possui autonomia para decidir. Há casos, por exemplo, em que quando o senhor Roberto precisa se ausentar e nenhum dos filhos pode apoiar o setor de vendas, o senhor Roberto designa esta funcionária para que fique supervisionando o setor até o final do expediente. Tal situação gera comentários do tipo: “lá vem ela pra ficar mandando em nós”, “veio só para ver o que estávamos fazendo”, “o chefe não está, quem manda é ela”.

Segundo confidências de um motorista representante de uma região de vendas, “o pessoal da doca morre de medo dela, pois sabem que ela já conhece o trabalho deles e sabe o tempo e as necessidades para realizá-lo. Morrem de medo que ela os entregue para o senhor Roberto”. As pessoas têm certo medo quando esta funcionária está presente, pois acreditam que o senhor Roberto cumpre à risca quando ela aponta algum problema de comportamento relacionado a algum funcionário. Embora a percepção de alguns aponte um perfil mais autoritário por parte da funcionária, acredita-se que isto acontece porque as pessoas reconhecem o quanto ela é influente nas ações da empresa, passando a ideia de que “é ela quem manda” em alguns assuntos. Por outro lado, essa funcionária consegue ter um bom relacionamento com estes mesmos funcionários, pois, muitas vezes, ela é procurada para conversar quando alguém precisa desabafar assuntos pessoais, ou pedir para que ela converse com o senhor Roberto quando o assunto for mais delicado, como, por exemplo, problemas familiares.

Na maioria das vezes, o senhor Roberto tem o hábito de procurar conversar com as pessoas e querer saber delas se as coisas estão transcorrendo dentro das expectativas, ou se tem algo que ele ou a empresa possam fazer para melhorar. A estrutura da empresa permite que qualquer um procure um superior para conversar ou sugerir algo, mesmo que não lhe seja solicitado. Ocorre que o próprio senhor Roberto já percebeu que lhe faltam habilidades para conversar e melhor compreender os funcionários. Como ele costuma dizer

“difícil é conseguir explicar o que eu estou querendo dizer”, e, na maioria das vezes, só tendo um pouquinho de intimidade para entender o que realmente ele quer transmitir. Por essa razão, algumas vezes, o senhor Roberto solicita que a funcionária converse com as pessoas para saber delas como anda o clima no setor. Além disso, o seu trabalho também contribui muito nesta questão, pois é ela quem faz a prestação de contas dos funcionários que fazem entregas e serviços externos à empresa, sendo uma das primeiras a ter contato com esses funcionários ao retornarem de suas atividades. Este momento, conforme já colocado por alguns funcionários, é muito gratificante, pois, às vezes, estes chegam sobrecarregados, cansados, e acabam aproveitando este momento para desabafar. Prova disso é que já houve casos de indicação e acompanhamento psicológico de um funcionário que se mostrou bastante abalado emocionalmente. Como relatado por um funcionário, “parece que quando chegamos aqui em cima (sala da administração) tudo muda. A gente conversa e chega lá em baixo (setor comercial) mais tranquilo”.

O SETOR ADMINISTRATIVO E A TOMADA DE DECISÃO

No setor administrativo, o trabalho acontece de forma mais tranquila. Como o setor recebe um volume menor de atendimento externo, é possível fazer uma programação e dividir as tarefas do dia a dia. Sob a supervisão da funcionária responsável, trabalham outras duas funcionárias que ajudam nas atividades. Neste setor são tratados assuntos inerentes à contratação e ao desligamento de funcionários, ao faturamento, às contas a pagar e receber e a diversos assuntos que envolvem o dia a dia da administração. É geralmente pela funcionária responsável pelo setor que o senhor Roberto é colocado a par dos assuntos. É ela quem delimita os assuntos a serem tratados e o que deve ser resolvido com maior prioridade. Pendências não resolvidas acabam sendo solucionadas mais tarde com um dos filhos do senhor Roberto.

Quando a presença do senhor Roberto não é muito constante, os filhos também ajudam na administração e, em parceria, as decisões vão sendo tomadas. É muito comum nestes casos a consulta ao senhor Roberto por meio de telefonemas, a fim de ter o seu consentimento para o que está sendo decidido. Por outro lado, há momentos em que o senhor Roberto deixa a responsabilidade por conta dos filhos, e eles realizam conforme suas expectativas e experiências. Em contrapartida, há momentos em que ele sozinho toma as decisões, que, às vezes, desagradam os filhos, gerando pequenos conflitos, ou vice-versa.

O CARREGAMENTO DOS VEÍCULOS

Um momento que exige muita dedicação e envolvimento por parte dos gestores é quando os veículos estão sendo preparados para as entregas. Geralmente é no início da tarde que os motoristas organizam o carregamento dos seus veículos. Com as folhas de carga em mãos, tomam nota do que deve ser carregado e fazem a conferência para ver se está tudo em ordem. É muito comum estar faltando espécies produzidas pelos terceirizados. Estes recebem uma área de cultivo e ali cuidam das espécies que lhes cabem. Conforme são vendidas, eles recebem pelo valor combinado. Dependendo do volume de vendas, esse pessoal fica sobrecarregado e acaba atrasando a entrega dos pedidos. Além disso, em dias de muito movimento, também é comum a escassez de mão de obra para o carregamento dos veículos, o que também contribui para o atraso da conclusão do carregamento. Este problema ocorre porque no horário do pico a demanda por mão de obra conjunta é alta, ou seja, em torno de 15 pessoas transportando as espécies para dentro dos veículos. E como a equipe da doca de carregamento não possui este número de funcionários, alguns são emprestados por outros setores da produção. Isto nem sempre agrada o técnico agrícola responsável pela produção, pois nestes períodos o processo de cultivo precisa ser reduzido pela escassez de mão de obra.

Essa situação é motivo de exaltação dos ânimos, principalmente dos motoristas que querem adiantar o serviço nos seus veículos, e da equipe de trabalho da doca de carregamento, que passa a reclamar por ter que realizar o serviço sem o número de funcionários ideal. Dessa forma, se o carregamento não se completar no horário de expediente, ambos terão que ficar além do horário de trabalho. Por ter conhecimento da situação, o senhor Roberto e os filhos sempre tentam intervir, procurando dividir a equipe e tentando ajustar o número de ajudantes de acordo com o volume de vendas de cada região.

O problema é quando não há nenhum dos gestores presentes, o pessoal não consegue se entender muito bem. Às vezes, outros funcionários recorrem à produção, solicitando ajuda dos terceirizados, os quais negam auxílio, alegando grande volume de trabalho. Em certas situações, somente com o pedido de um funcionário mais influente, como um motorista, por exemplo, o pedido é atendido. Entre uma atividade e outra, o funcionário responsável pela organização da doca de carregamento tenta auxiliar neste processo de organização. Entretanto, sua autoridade não é muito bem reconhecida, e nem sempre ele é ouvido. Este é motivo de reclamação de sua parte, pois segundo ele, “se eu sou responsável, eles têm que me ouvir. Não dá para eu pedir para fazer algo, e alguém chegar e pedir algo diferente e eles atenderem”. Questionado por este desabafo, um dos filhos do senhor Roberto explica que isto vem acontecendo porque este funcionário não tem realizado bem as suas atividades. Nem sempre executa o que lhe é solicitado, transferindo os funcionários para outras atividades sem consentimento do responsável pelo setor. Infelizmente, também

acontecem casos de um dos filhos pedirem para fazer algo e outro irmão, ou o próprio senhor Roberto, solicitar algo diferente ou viceversa, sem que esteja combinado entre eles, fazendo com que a situação se complique ainda mais. Neste caso, só com muito diálogo para que as coisas se encaminhem novamente.

A ÁREA DE PRODUÇÃO

No setor produtivo, mais precisamente nos campos de cultivo das espécies e das estufas, as coisas ainda caminham na direção dos ajustes, mas, na sua maioria, já com resultados excelentes. Este setor tem apresentado grandes resultados, principalmente após a contratação de um técnico agrícola. Este técnico é o responsável pela área produtiva dos campos de cultivo que ficam na região de Sorocaba de Fora (sede da empresa), os demais campos têm outros responsáveis. Ele é diretamente responsável pela parte de germinação e propagação das mudas, além de acompanhar o plantio, a pulverização e o preparo do solo das partes que cabem aos terceirizados.

Este técnico também é responsável pela supervisão dos funcionários que trabalham neste setor, encaminhando ao senhor Roberto e aos filhos as reivindicações e as sugestões propostas por eles. Em situações, como abordadas anteriormente, em que há necessidade de liberação de funcionários para auxiliar no carregamento, os funcionários deste setor são liberados mediante autorização deste responsável. Em situações que não foi localizado ou que precisou se ausentar, o senhor Roberto ou os filhos indicam as pessoas que serão afastadas e se comprometem de repassar ao responsável, assim que possível, esclarecendo o motivo da troca de funções. O grande motivo para que o técnico agrícola não concorde totalmente com a liberação dos funcionários é o fato de que, com a saída dos trabalhadores, os trabalhos ficam interrompidos, atrasando a parte da germinação e do transplante das mudas, o que impacta diretamente na falta de espécies nas etapas seguintes do cultivo.

Apesar de coordenar com excelência as tarefas no setor de produção, o técnico agrícola precisa desenvolver seu lado gerencial para negociação com os funcionários. São constantes as situações em que as pessoas comentam o fato de ele ficar fazendo “vista grossa” para não precisar chamar a atenção ou punir comportamentos inadequados. A pedido dele, por diversas vezes, o senhor Roberto chama a atenção dos funcionários, pois, segundo ele, “é difícil chamar a atenção e depois fazer com que as pessoas se comprometam com o trabalho”. Tarefas simples como acompanhar o controle de ponto da sua equipe precisam ser acompanhadas pelo senhor Roberto ou pelas funcionárias do escritório. Em caso de demissão de um membro da equipe, o anúncio também é feito pela funcionária responsável pelo administrativo, pois este teme que as pessoas levem para o lado pessoal. Esta situação acaba gerando certo desconforto à funcionária que faz a comunicação, pois quase não há conhecimento sobre o motivo do desligamento do funcionário. Segundo ela, se o anúncio fosse feito por este funcionário, já que as etapas anteriores (treinamento, interação, etc.) foram promovidas por ele, poderia ser aproveitado o *feedback* oferecido pelo funcionário, como, por exemplo, o que faltou para que ele pudesse atingir o desempenho esperado pela empresa.

Quando o senhor Roberto foi questionado pela responsável do administrativo sobre a capacidade deste funcionário em fazer a gestão da equipe, o mesmo relatou: “sim, ele pode não ser um bom gestor, mas tecnicamente ele é muito bom”. Afirmou ainda que já havia percebido tal deficiência, mas que no momento não achava tão relevante. Os funcionários do setor produtivo estão diretamente relacionados aos do setor comercial e vice-versa, pois a maioria deles mantém contato diário quando fazem o transporte das espécies ao setor de carregamento, local onde também abriga a área comercial. Também é muito comum a troca de informações entre estes funcionários, no sentido de saber aquilo o que mais está sendo solicitado pelos clientes, a disponibilidade e o padrão das espécies, entre outros.

RESPONDA AS QUESTÕES:

- a) Relacione a função da Administração de Planejar com os acontecimentos ao longo da história da empresa Florisbela (Função planejar).
- b) Quais as características de Liderança o senhor Roberto possui? A sua liderança traz resultados positivos para a empresa? O que poderia ser melhorado? (Função Liderar)
- c) Disserte sobre as áreas (setores/departamentos) da empresa Florisbela, segundo apresentado no texto, como estão organizadas e qual a interdependência entre elas (Função Organizar).
- d) Como soluções de tecnologia de informação e comunicação podem ajudar no controle das atividades da empresa no seu dia-a-dia? Como podem ajudá-la a crescer? (Função Controlar)