

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

VANESSA WAYSZCYK

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PROPRIEDADE RURAL NO MUNICÍPIO DE
VITOR MEIRELES**

PRESIDENTE GETÚLIO

2025

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

VANESSA WAYSZCYK

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PROPRIEDADE RURAL NO MUNICÍPIO DE
VITOR MEIRELES**

Trabalho de conclusão de curso a ser apresentado para o curso de Administração, área das Ciências Socialmente Aplicáveis, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como condição para obtenção de do grau de bacharelado em Administração.

Orientadora: Fabiane Tambosi

PRESIDENTE GETÚLIO

2025

“ -Em troca da sua ajuda, eu ofereço algo muito valioso.

-Minha liberdade?

-A liberdade pode nos ser tirada, como você bem sabe. Eu te ofereço meu conhecimento.”

(O conde de Monte Cristo)

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Cesar e Seveli, que foram os grandes impulsionadores para que eu chegasse até aqui. Sou grata pela paciência e por todos os dias em que assumiram o trabalho para que eu pudesse comparecer às aulas e eventos.

Agradeço, especialmente, à minha irmã Debora, pelo companheirismo ao longo desses quatro anos, desde as viagens para Presidente Getúlio até o intercâmbio no Chile.

Meus sinceros agradecimentos também aos professores, pelos incentivos e por despertarem em mim o interesse pelo conhecimento.

Grata à minha orientadora, professora Fabiane, pela dedicação e pela generosidade em compartilhar seu saber, durante a elaboração deste estudo.

Aos amigos, agradeço pelos convites para sair e pela leveza que sempre traziam em suas conversas e risadas.

Por fim, a todos que estiveram comigo nesta jornada, deixo o meu mais sincero agradecimento.

Muito obrigada a todos.

RESUMO

As propriedades rurais contemporâneas estão cada vez mais integradas à tecnologia e à inovação, assim como na agricultura familiar. Diante de um cenário dinâmico e mutável, o planejamento estratégico se mostra indispensável para que pequenas propriedades continuem em funcionamento. Este estudo buscou aplicar as ferramentas do planejamento estratégico em uma propriedade rural, com o intuito de definir e organizar o propósito central e os objetivos dos agricultores de forma clara e ordenada, além de contribuir para o aprimoramento da gestão e da qualidade de vida da família agricultora. O objetivo geral deste estudo foi elaborar um planejamento estratégico para uma propriedade rural localizada no município de Vitor Meireles, situado no Alto Vale do Itajaí, em Santa Catarina. A pesquisa utilizou abordagem descritiva e exploratória, com foco qualitativo. Foram coletados dados primários por meio de entrevista semiestruturada, aplicada a uma amostra não probabilística composta pelo casal agricultor de uma propriedade da agricultura familiar no município de Vitor Meireles. Nessa entrevista, foram abordadas informações já existentes sobre a propriedade rural e buscou-se extrair ideias relacionadas a projeções futuras. O tratamento dos dados ocorreu por meio de análise qualitativa de conteúdo, permitindo a identificação de temas, padrões e pontos estratégicos. Como resultados alcançados, obteve-se a definição da ideologia da propriedade rural, elaborada por meio da formulação da missão, visão e valores, bem como da análise dos ambientes interno e externo, realizada com base nas metodologias SWOT, PESTEL e Cinco Forças de Porter. Posteriormente, os resultados da análise SWOT foram cruzados com o objetivo de gerar estratégias para o ano seguinte. A partir dessas estratégias, elaborou-se um mapa estratégico no modelo Balanced Scorecard e um plano de ação segundo a metodologia 5W2H. Por fim, foram definidos indicadores de desempenho para mensurar o alcance do planejamento estabelecido.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Gestão; Propriedade rural; Agricultura.

RESUMEN

Las propiedades rurales contemporáneas, al igual que la agricultura familiar, se integran cada vez más con la tecnología y la innovación. Ante un escenario dinámico y en constante cambio, la planificación estratégica resulta esencial para la continuidad operativa de las pequeñas explotaciones. Este estudio buscó aplicar herramientas de planificación estratégica a una propiedad rural, con el objetivo de definir y organizar el propósito y los objetivos centrales de los agricultores de manera clara y ordenada, contribuyendo así a la mejora de la gestión y la calidad de vida de la familia agricultora. El objetivo general de este estudio fue desarrollar un plan estratégico para una propiedad rural ubicada en el municipio de Vitor Meireles, en la región de Alto Vale do Itajaí, Santa Catarina. La investigación empleó un enfoque descriptivo y exploratorio, con énfasis cualitativo. Los datos primarios se recopilieron mediante entrevistas semiestructuradas, aplicadas a una muestra no probabilística compuesta por la pareja agricultora de una explotación familiar en el municipio de Vitor Meireles. Estas entrevistas abordaron la información existente sobre la propiedad rural y buscaron extraer ideas relacionadas con las proyecciones futuras. Los datos se procesaron mediante análisis de contenido cualitativo, lo que permitió identificar temas, patrones y puntos estratégicos. Los resultados incluyeron la definición de la ideología de la propiedad rural, desarrollada a través de la formulación de su misión, visión y valores, así como el análisis de los entornos interno y externo mediante las metodologías FODA, PESTEL y de las Cinco Fuerzas de Porter. Posteriormente, los resultados del análisis FODA se contrastaron para generar estrategias para el año siguiente. Con base en estas estrategias, se elaboró un mapa estratégico utilizando el modelo del Cuadro de Mando Integral y se creó un plan de acción según la metodología 5W2H. Finalmente, se definieron indicadores de desempeño para medir el logro del plan establecido.

Palabras clave: Planificación estratégica; Gestión; Propiedad rural; Agricultura.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As quatro estratégias da matriz TOWS	33
Quadro 2 - Ideologia	47
Quadro 3 - Análise PESTEL	55
Quadro 4 - Análise das Cinco Forças de Porter	58
Quadro 5 - Oportunidades x Forças	62
Quadro 6 - Fraquezas x Oportunidades	63
Quadro 7 - Forças x Ameaças	63
Quadro 8: Plano de Ação 5W2H	67
Quadro 9 - Plano de Ação 5W2H (continuação)	68
Figura 10: Estabelecimento de KPIs	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sede da propriedade rural	16
Figura 2 - Lavouras	17
Figura 3 - Infraestrutura	17
Figura 4 - Criação de animais	18
Figura 5 - Operacionalização do processo de planejamento estratégico	23
Figura 6 - Cinco Forças de Porter	30
Figura 7 - Matriz SWOT/FOFA	32
Figura 8 - Análise SWOT	61
Figura 9 - Mapa Estratégico	65

SUMÁRIO

<u>1 INTRODUÇÃO</u>	<u>11</u>
<u>1.1 Tema de Estudo</u>	<u>12</u>
<u>1.2 Apresentação da propriedade rural</u>	<u>13</u>
<u>1.3 Justificativa</u>	<u>18</u>
<u>1.4 Objetivos</u>	<u>19</u>
<u>1.4.1 Objetivo Geral</u>	<u>19</u>
<u>1.4.2 Objetivos Específicos</u>	<u>20</u>
<u>2 REFERENCIAL TEÓRICO</u>	<u>21</u>
<u>2.1 Planejamento Estratégico</u>	<u>21</u>
<u>2.1.1 Diagnóstico Estratégico</u>	<u>23</u>
<u>2.1.1.1 Ideologia e Cultura Organizacional</u>	<u>25</u>
<u>2.1.1.2 Definição do Negócio</u>	<u>26</u>
<u>2.1.1.3 Missão</u>	<u>27</u>
<u>2.1.1.4 Visão</u>	<u>27</u>
<u>2.1.1.5 Valores</u>	<u>28</u>
<u>2.1.1.6 Análise PESTEL</u>	<u>28</u>
<u>2.1.1.7 Cinco Forças de Porter</u>	<u>29</u>
<u>2.1.1.8 Matriz SWOT/FOFA</u>	<u>31</u>
<u>2.1.1.8.1 Análise TOWS/ SWOT cruzada</u>	<u>32</u>
<u>2.1.2 Objetivos Estratégicos</u>	<u>33</u>
<u>2.1.2.1 Balanced Scorecard (BSC)</u>	<u>33</u>
<u>2.1.2.2 Plano de ação</u>	<u>34</u>
<u>2.1.2.2.1 Metodologia 5W2H</u>	<u>35</u>
<u>2.1.2.3 Controle e avaliação</u>	<u>36</u>
<u>2.2 Agricultura Familiar</u>	<u>37</u>

2.2.1 Agricultura fumageira	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 Delineamento da Pesquisa	42
3.2 Amostra e População	43
3.3 Coleta e tratamento de dados	44
4 RESULTADOS E ANÁLISES	46
4.1 Ideologia	46
4.1.1 Missão, Visão e Valores	46
4.2 Diagnóstico Estratégico	47
4.2.1 Análise PESTEL	47
4.2.1.1 Político	47
4.2.1.2 Econômico	49
4.2.1.3 Social	49
4.2.1.4 Tecnológico	50
4.2.1.5 Ambiental	52
4.2.1.6 Legal	53
4.2.2 Cinco Forças de Porter	55
4.2.3 Análise SWOT	59
4.2.3.1 Análise SWOT Cruzada	61
4.2.3.1.1 Oportunidades e Forças	62
4.2.3.1.2 Fraquezas e Oportunidades	62
4.2.3.1.3 Forças e Ameaças	63
4.3 Objetivos Estratégicos	64
4.3.1 Mapa estratégico (Balanced Scorecard-BSC)	64
4.3.2 Plano de Ação 5W2H	65
4.4 Estabelecimento de KPIs	68
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	70

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se que, no Brasil, a agricultura ocupa um percentual significativo na economia do país. Esta atividade está inserida em um ambiente dinâmico, sujeito a mudanças decorrentes de aspectos climáticos, políticos e econômicos, além da necessidade constante de adaptação a novas tecnologias e inovações. Entretanto, nota-se dificuldade, por parte dos agricultores, em organizar-se quanto ao planejamento de longo prazo.

O planejamento estratégico é de extrema relevância para sanar essas dificuldades presentes na gestão das propriedades rurais. Seu objetivo é elaborar, junto aos agricultores, um planejamento condizente com sua realidade cotidiana. Este trabalho propõe-se a oferecer ao casal agricultor o desenvolvimento da missão, visão e valores, o estabelecimento de metas estratégicas e objetivos operacionais de curto, médio e longo prazos, bem como planos de ação alinhados às propostas anteriormente definidas e indicadores de desempenho (KPIs) para monitorar e avaliar a realização dessas atividades.

Para o desenvolvimento deste tema, foi realizada a revisão de toda literatura relevante ao embasamento científico do projeto. Os pontos abordados e conceituados foram: planejamento estratégico, diagnóstico estratégico, ideologia e cultura organizacional, definição do negócio, missão, visão, valores, análise PESTEL, Cinco Forças de Porter, matriz SWOT/FOFA, matriz TOWS, objetivos estratégicos, Balanced Scorecard (BSC), plano de ação 5W2H, controle e avaliação, agricultura familiar e agricultura fumageira.

A metodologia utilizada neste estudo é de abordagem descritiva e exploratória, com foco qualitativo. Foram coletados dados primários através de entrevista semiestruturada, aplicada a uma amostra não probabilística composta pelos dois agricultores de uma propriedade da agricultura familiar no município de Vitor Meireles. Nessa entrevista, abordaram-se informações já existentes sobre a propriedade rural e buscou-se extrair ideias relacionadas a projeções futuras. O tratamento dos dados ocorreu por meio de análise qualitativa de conteúdo, permitindo a identificação de temas, padrões e pontos estratégicos.

1.1 Tema de Estudo

Com as constantes transformações no cenário econômico, torna-se cada vez mais necessário que as propriedades de agricultura familiar adotem práticas de gestão eficientes. O planejamento estratégico, tradicionalmente associado a grandes empresas, tem se mostrado essencial também para o meio rural, permitindo maior controle, definição de metas e uso racional dos recursos.

O planejamento estratégico é uma prática presente desde o início da humanidade e vem evoluindo. Segundo Atlas (2018, p.3):

O planejamento estratégico evoluiu ao longo da história da humanidade, embora nem sempre tenha sido designado com tal nome. A humanidade sempre planejou estrategicamente sua existência, a princípio empiricamente e, depois, com o advento de técnicas e métodos de planejamento, cientificamente.

Dessa forma, é possível compreender o planejamento estratégico, de maneira simplificada, como “o uso de técnicas, métodos e ferramentas que criam o futuro da organização” (Cruz, 2017, p. 2). Percebe-se que, embora os avanços tecnológicos e o acesso à informação tenham alcançado até mesmo as regiões mais remotas, muitos produtores rurais ainda enfrentam limitações significativas relacionadas à alfabetização. Por fatores históricos e culturais, uma parcela expressiva dos gestores de propriedades rurais possui apenas níveis básicos de escolaridade, o que dificulta a aplicação de métodos avançados de gestão.

Além disso, grande parte dos produtores rurais ainda tomam decisões com base em experiências próprias ou tradições familiares, sem o suporte de um planejamento estruturado. Frequentemente, essas decisões são influenciadas por tendências atuais ou oportunidades momentâneas, mas raramente a definição de seus propósitos, ultrapassam o aspecto financeiro.

Apesar do avanço no acesso à informação e às tecnologias, impulsionado tanto pelo Estado quanto por instituições privadas, por meio da oferta de novos maquinários, práticas sustentáveis, inovações tecnológicas, melhoramento genético e fontes de

energia renováveis, os agricultores ainda enfrentam dificuldades em obter suporte adequado para a gestão e o planejamento estratégico de suas propriedades.

Nesse contexto, adotar uma visão estratégica na gestão de propriedades rurais permite que seus administradores realizem atividades e investimentos com foco em objetivos de longo prazo, promovendo um crescimento planejado e sustentável. Segundo Guazzelli e Xarão (2018), para que o planejamento estratégico seja elaborado e implementado de forma eficaz, é necessário seguir quatro etapas fundamentais: diagnóstico estratégico, definição da missão da organização, utilização de instrumentos prescritivos e quantitativos e, por fim, o controle e a avaliação dos resultados. Diante dessa perspectiva, este estudo propõe-se a responder à seguinte questão-problema: **De que forma o desenvolvimento de um planejamento estratégico pode contribuir para a gestão e o desempenho de propriedades de agricultura familiar?**

1.2 Apresentação da propriedade rural

De acordo com a Lei nº 11.326 de 24 de julho de 2006, a propriedade estudada enquadra-se como pertencente à agricultura familiar, pois cumpre os requisitos estabelecidos, sendo eles:

I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; III - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo; (Redação dada pela Lei nº 12.512, de 2011) IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (Brasil, 2006).

A propriedade onde será realizado o estudo, fica situada na localidade de Colônia Sadlowski, no interior do município de Vitor Meireles, o qual se encontra na região do Alto Vale do Itajaí. O município tem forte produção agrícola, com 63,9% da sua economia representada pela agricultura e pecuária (AMAVI, 2022).

A propriedade começou as atividades em 2002, quando o casal se uniu e adquiriu a gleba, com intuito de lavrar a terra para o cultivo e também estabelecer um

espaço de moradia para a família, que já contava com duas filhas nos primeiros anos de união. A primeira cultura cultivada foi o tabaco para comercialização e, além disso, o milho destinado à alimentação dos animais, em razão de serem filhos de agricultores que também produziam essas mesmas culturas.

Ao longo dos anos, o casal de agricultores buscou novas alternativas de renda, uma vez que o cultivo do tabaco não proporcionava o retorno esperado. Entre as atividades experimentadas estiveram a extração de madeira de reflorestamento para terceiros e o trabalho como costureira. Entretanto, nenhuma delas se consolidou por um longo período de tempo, mantendo-se, assim, a produção de tabaco.

O tabaco produzido, é do tipo virgínia em folhas. A produção do tabaco se insere em uma estrutura de mercado denominada oligopsônio, na qual há poucos compradores para muitos vendedores, e estes compradores possuem determinado poder de influência no preço e condições de compra (BRASIL, 2025). Os agricultores já produziram, no passado, em contrato com diversas empresas fumageiras, contudo, há onze anos mantêm contrato apenas com uma.

Nos últimos anos, a estocagem do milho destinado à criação de aves, suínos e bovinos foi aprimorada através de um projeto da EPAGRI (Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina). A produção aumentou, uma vez que o produto passou a ser facilmente armazenado, e o excedente é vendido em menores quantidades para outros produtores, eliminando a dependência de cooperativas ou silos secadores particulares.

Por volta de 2012, foram adquiridos dois terrenos, um no centro da cidade e outro na zona rural, não contíguo ao terreno onde a família reside. Nesse mesmo período, iniciou-se gradualmente o cultivo de soja, com o intuito de complementar e diversificar as fontes de renda da família.

O cultivo da soja integrou-se bem à dinâmica da propriedade rural e à rotina familiar, entretanto as terras disponíveis para o plantio precisavam ser arrendadas, pois as áreas próprias não eram suficientes. O arrendamento tornou-se uma questão problemática, devido à dificuldade de estabelecer contratos de médio e longo prazo, além do aumento do valor do arrendo e da concorrência por boas glebas. Para diversificar a renda, o casal também comercializa leitões e produtos coloniais que

excedem o consumo familiar, como ovos, queijos e banha. Adicionalmente, foi implementada uma área com plantio de erva-mate, extraída uma vez ao ano para comercialização. Esta plantação está situada dentro de uma área de mata, sendo a erva-mate uma planta espécie do bioma Mata-Atlântica.

Desde o início das atividades, quando a demanda de trabalho era alta e o casal não alcançava por conta própria, optava-se pela troca de dias com vizinhos e/ou a contratação de mão de obra de terceiros, em períodos por safra e, mais recentemente, por diária. À medida que as filhas cresceram, foram sendo ensinadas a auxiliar nas tarefas da propriedade rural. Assim, o grupo familiar era composto por quatro trabalhadores. Já em 2020 e 2022, o casal foi novamente contemplado com o nascimento de duas filhas, o que exigiu uma reorganização do trabalho para adaptação à nova rotina. Visto que, no meio rural não há creches para crianças menores de quatro anos, a gestora passou a dividir o tempo entre as atividades agrícolas e o cuidado com as filhas menores, reduzindo a disponibilidade de mão de obra na lavoura.

Novas mudanças ocorreram em 2024, quando os outros dois terrenos da família foram vendidos e adquiriu-se outros dois terrenos contíguos ao de moradia, além de um recebido pela gestora como herança. Isso facilitou a ampliação da área produtiva e sua proximidade com moradia, também foram feitos contratos de arrendamento mais estáveis.

Em 2025, as filhas mais velhas saíram da casa dos pais em busca de carreiras para aplicar os conhecimentos adquiridos no curso de administração. Atualmente, trabalham na propriedade apenas o casal agricultor, já que as filhas menores ainda não têm idade para auxiliar. A mão de obra faltante é suprida com a contratação de terceiros por diária, conforme demanda, que aumenta em determinadas etapas de cultivo.

Atualmente é feita a contratação de apenas um funcionário fixo, o qual tem pouca experiência na agricultura, e por isso, é treinado para executar as atividades conforme os métodos praticados pela família. Vale ressaltar a evolução do trabalho na propriedade ao longo dos anos: o esforço braçal ainda existe, mas em escala muito menor, fato notável em todas as culturas e atividades desenvolvidas.

Os agricultores buscam constantemente novas formas de economia e geração de renda. Uma delas é o planejamento de construir casas de aluguel em um dos

terrenos, já que, mesmo em propriedades rurais, há demanda por moradias. Outro projeto em andamento é o cultivo de pastagem perene para alimentação do gado, substituindo a silagem anteriormente produzida, que se mostrou altamente cara e trabalhosa.

Figura 1 - Sede da propriedade rural



Fonte: elaborado pela autora

Figura 2 - Lavouras



Fonte: elaborado pela autora

Figura 3 - Infraestrutura



Fonte: elaborado pela autora

Figura 4 - Criação de animais



Fonte: elaborado pela autora

1.3 Justificativa

Percebe-se que, no Brasil, a agricultura ocupa um percentual significativo na economia do país. As propriedades rurais contemporâneas estão cada vez mais integradas à tecnologia e à inovação, tanto por parte do Estado quanto por instituições privadas. Na agricultura familiar não é diferente: os agricultores buscam adaptar-se às novidades que surgem, porém, é notável a falta de organização na gestão e no planejamento das atividades agrícolas.

O estudo em questão foi desenvolvido em uma propriedade rural familiar, cujo cultivo principal é o tabaco. O trabalho tem relevância para os agricultores, pois lhes ofereceu um norte para definir seus próximos passos. É recorrente que, em uma propriedade rural, não existam objetivos bem definidos; muitas vezes, os agricultores aproveitam as oportunidades que surgem e seguem as tendências do momento, mas não necessariamente delineiam um propósito maior. O plano estratégico busca definir e organizar o propósito central e os objetivos dos agricultores de forma clara e ordenada.

Do ponto de vista acadêmico, o interesse surge do desejo de, por meio dos conhecimentos adquiridos, contribuir para a integração da gestão estratégica no meio rural. As propriedades rurais, em sua maioria, se desenvolvem e se estruturam sem haver um planejamento prévio, dessa forma, tudo que é conquistado, muitas vezes, ocorre de forma empírica. Assim, o trabalho não apenas enriqueceu o conhecimento da acadêmica, como também contribuiu para a formação de um plano estratégico claro e facilitado para os agricultores.

Para as universidades, o tema de estudo tem grande importância, por unir uma ferramenta de gestão à área rural, enriquecendo o desenvolvimento acadêmico. Esta relevância é ainda maior pelo fato de a agricultura ser amplamente praticada no Alto Vale do Itajaí, região onde o estudo foi realizado. Além disso, o estudo pode despertar o interesse por parte de outras instituições em promover o acompanhamento da gestão das propriedades, bem como pode interessar outros acadêmicos, a dar continuidade sobre o tema abordado.

Por fim, o planejamento estratégico aplicado na propriedade rural justifica-se por unificar a tecnologia e inovação trazidas pelas Ciências Agrárias com as Ciências Sociais Aplicadas – mais especificamente, com a administração – além de contribuir para o aprimoramento da gestão e da qualidade de vida da família agricultora.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Elaborar um planejamento estratégico para uma propriedade rural localizada no município de Vitor Meireles – SC.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Mapear dados e práticas já estabelecidos na propriedade rural;
- Definir a missão, a visão e os valores da propriedade rural;
- Analisar o ambiente interno e externo, com ajuda das análises PESTEL, Cinco Forças de Porter e SWOT;
- Aplicar a ferramentas do BSC para traçar objetivos e metas estratégicas;
- Elaborar planos de ação alinhados às estratégias propostas, utilizando o modelo do 5W2H;
- Estruturar indicadores de desempenho KPIs, para o monitoramento e avaliação dos resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura é um tópico de grande importância em um trabalho científico. De acordo com Gil (2019, p. 73):

A revisão da literatura promove o levantamento acerca do que já se conhece em relação ao assunto que está sendo pesquisado. Possibilita, portanto, identificar lacunas no conhecimento existente e, conseqüentemente, orientar a pesquisa com o propósito de preenchê-las.

Esse entendimento pode ser ampliado com a explicação apresentada por Lakatos (2021). Na revisão da literatura, o pesquisador busca fundamentar seu tema de pesquisa em dados concretos, os quais, provavelmente, já foram investigados por outros estudiosos que chegaram à consolidação de determinados achados. Esse procedimento é essencial para evitar a duplicidade de esforços, a repetição de ideias já discutidas e a inserção de lugares comuns na pesquisa.

2.1 Planejamento Estratégico

Segundo Andrade (2016, p. 11), “o planejamento constitui uma atividade inerente ao ser humano. Isto é, mesmo que de maneira informal, cada um de nós desenvolve diariamente pelo menos um processo de planejamento”. O conceito de estratégia, de acordo com Steiner (1994, *apud* Andrade, 2016, p. 3), afirma que “estratégia refere-se às ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos”. Sendo assim, este projeto terá como foco compreender de forma aprofundada um tipo específico de planejamento: o planejamento estratégico.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2023, p. 41), “Planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem-sucedida e sustentável da organização, e de sua missão e visão no ambiente em que ela atua”. Oliveira (2023, p. 17) conceitua planejamento estratégico como:

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida

pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Conforme Oliveira (2023) apresenta, o planejamento estratégico é, geralmente, responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da organização. Ele engloba a formulação de objetivos, bem como os planos de ação e estratégias que deverão ser seguidos para que as metas elencadas se concretizem. Também envolve a análise das condições internas e externas da organização, além de considerar políticas e premissas básicas que devem ser respeitadas para que o processo seja coerente e dê sustentação às decisões tomadas.

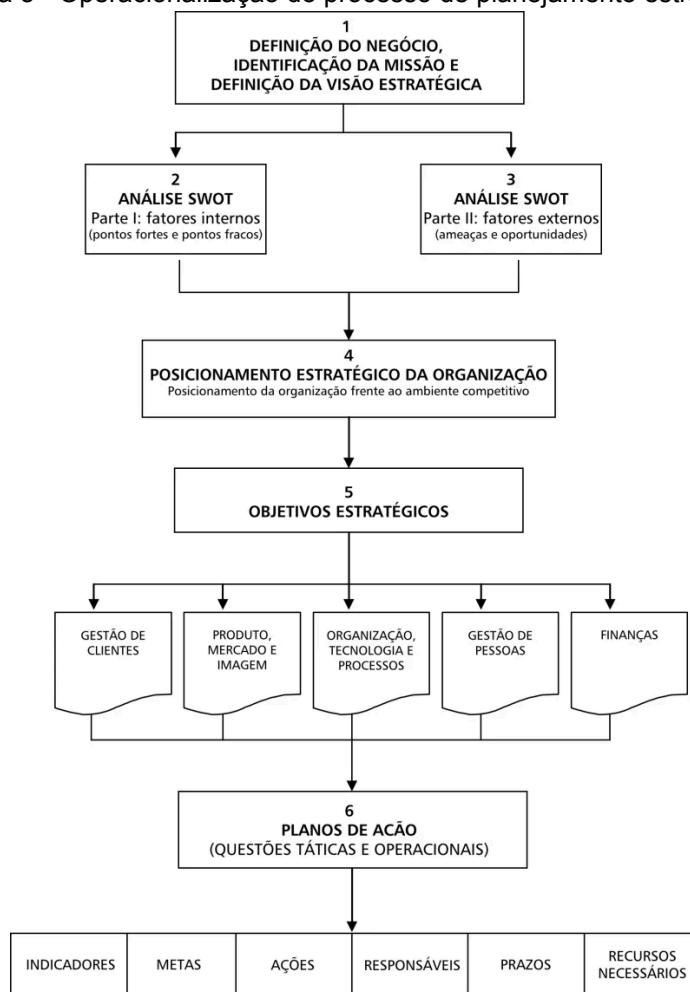
Chiavenato (2022, p. 124) traz a seguinte explicação:

O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo ações que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É o planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é discutido e formulado nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional e incluindo o conselho de administração. É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas e não mais um plano feito e refeito apenas a cada ano que passa. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras das decisões que devem ser tomadas no presente.

O planejamento estratégico é abrangente, pois engloba a organização como um todo, sem focar em detalhes específicos de cada departamento ou divisão. Ele busca fornecer direcionamento e alternativas de caminhos que a organização poderá adotar futuramente, embora exija a elaboração de planos táticos e operacionais detalhados (Andrade, 2016).

Neste projeto, o planejamento estratégico será aplicado a uma propriedade da agricultura familiar. Segundo Silva et al. (2016, p. 6), “O planejamento estratégico da propriedade tem o papel de apontar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da propriedade, ajudando o pequeno produtor a se organizar e melhorar sua capacidade de decisão”.

Figura 5 - Operacionalização do processo de planejamento estratégico



Fonte: Andrade (2016)

2.1.1 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico constitui a etapa inicial do planejamento estratégico e busca responder à pergunta: “qual é a situação da empresa diante dos aspectos internos e externos?”. Trata-se de uma análise, ou auditoria, deve ser conduzida de forma fiel à realidade, pois qualquer falha nesse momento compromete o andamento das etapas subsequentes. Dessa forma, o gestor pode antecipar adversidades futuras ao adotar ações preventivas no presente, visando eliminá-las ou minimizá-las, evitando

que a organização seja surpreendida quando tais desafios se manifestarem (Oliveira, 2023).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2023), toda organização atua em um ambiente incontrolável. Nesse contexto, coexistem outras organizações e diversos fatores externos que exercem influência direta sobre suas atividades. Um exemplo disso são as mudanças climáticas, fenômenos incontroláveis capazes de afetar amplas regiões. Portanto, “O intercâmbio constante entre organização e ambiente faz com que ela tenha de funcionar como um sistema aberto em constantes transações com o seu mutável ambiente” (Chiavenato; Sapiro, 2023, p. 85).

A elaboração do diagnóstico deve ser conduzida por indivíduos que com profundo conhecimento sobre a entidade, como líderes e gestores. As informações coletadas precisam ser suficientes para permitir a análise dos aspectos internos e externos, considerando a realidade na qual a organização está inserida (Guazzelli; Xarão, 2018).

Conforme Guazzelli e Xarão (2018, p. 44), o diagnóstico se divide nas seguintes etapas:

- a) Identificação da visão — Interessa-se pelos limites que os gestores da organização conseguem visualizar ao longo dos anos por meio de uma abordagem mais ampla.
- b) Análise externa — Avista os riscos e as oportunidades presentes no ambiente da organização, bem como as melhores maneiras de proteger-se ou desfrutar dessas situações. As oportunidades são entendidas como a força ambiental que a organização não consegue controlar, o que pode gerar benefícios para o desenvolvimento estratégico desde que analisadas e aproveitadas de forma satisfatória enquanto persistirem. Outra força incontrolável é a ameaça, que gera obstáculos à ação estratégica e pode ou não ser impedida, conforme o momento em que é identificada.
- c) Análise interna — Momento em que os pontos fortes, fracos e neutros da organização devem ser verificados. O ponto forte corresponde à diferenciação obtida pela organização, isto é, uma variável que pode ser controlada e é capaz de gerar vantagem operacional no ambiente da empresa. Ao contrário, o ponto fraco é uma circunstância inadequada que pode causar desvantagem operacional nesse ambiente. Por sua vez, o ponto neutro diz respeito a um aspecto identificado e que não pode ser classificado como forte ou fraco imediatamente após a sua identificação, pois a organização ainda não dispõe de critérios de avaliação para isso.
- d) Análise dos concorrentes — É realizada por meio da análise externa, com um estudo detalhado cujo produto identifique as vantagens competitivas da própria organização.

2.1.1.1 Ideologia e Cultura Organizacional

Segundo Andrade (2016), a cultura organizacional diz respeito a um conjunto de valores e crenças compartilhados por um determinado grupo, os quais moldam os comportamentos de seus membros. Em outras palavras, a cultura organizacional pode ser compreendida como o modo de ser dos indivíduos pertencentes ao grupo ou à organização. Abdala (2019, p. 74), apresenta diretrizes que fundamentam esse conceito:

a)A cultura é um fenômeno social, ou seja, de grupo, compartilhada e vivenciada por comportamentos, valores, pressupostos e por expectativas e normas (não escritas).

b)A cultura é difundida em toda organização e, segundo os autores, por vezes confundida com a própria organização. É manifestada no ambiente físico por meio de seu mobiliário, equipamentos etc.; pelos símbolos visíveis, denominados artefatos,⁵ nos comportamentos coletivos; rituais (por exemplo, festas de final de ano); e nas histórias e lendas difundidas internamente. Fazem parte da cultura aspectos que não conseguimos ver, tais como os valores compartilhados e o modo de pensar coletivo.

c)A cultura resiste ao longo do tempo, portanto é duradoura. Isso ocorre porque as organizações, de forma geral, tendem a selecionar candidatos com comportamentos semelhantes aos existentes e, por vezes, os candidatos são atraídos por empresas que tenham valores semelhantes aos seus. Este fator faz com que as organizações criem culturas densas com valores enraizados, gerando um padrão social que pode se tornar resistente a mudanças e a influências externas.

d)As pessoas se conectam com a cultura, respondendo imediatamente a ela como uma espécie de linguagem silenciosa. Esse é um componente implícito da cultura. Por outro lado, dependendo dos valores culturais que foram enraizados, a organização também pode ser flexível e adaptável às transformações.

Para fundamentar este estudo, Castro (2016, *apud* Almeida, 2020, p. 10) observa que os valores da agricultura familiar vão além daqueles considerados pelas políticas públicas baseadas na lógica capital-terra. Nesse sentido, entende-se que a agricultura familiar possui uma cultura própria, que ultrapassa aspectos meramente operacionais.

Segundo Castro (2016, *apud* Almeida, 2020, p. 10) “Portanto, pela herança e compreensão de vida, regras de parentesco, dentre outros vínculos de significados, a agricultura familiar se remete a uma lógica muito mais de família-produção-trabalho”.

Costa et al. (2014, *apud* Almeida, 2020, p.10) ampliam essa discussão ao analisarem os simbolismos presentes na agricultura familiar e a criação de sentido ao trabalho. Os autores compreendem que, por meio de inovações sociais, é possível fortalecer o sentimento de presença no trabalho e, conseqüentemente, melhorar a qualidade de vida dos agricultores, o que contribui para a compreensão de sofrimento e prazer na atividade laboral. Por fim, entende-se que “as práticas dos agricultores familiares são constituídas mutuamente e se estabelecem através da produção e reprodução de significados, em processos situacionais contínuos” (Costa et al, 2014 *apud* Almeida, 2020, p. 10).

2.1.1.2 Definição do Negócio

“Como qualquer metodologia, o desenvolvimento de um processo de planejamento estratégico inclui etapas a serem seguidas” (Andrade, 2016, p. 18). Conforme destaca o autor, o planejamento estratégico é estruturado em fases, sendo a primeira delas a definição do negócio.

“A definição do negócio se refere às decisões relacionadas com o setor em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em uma área específica dentro do mesmo” (Andrade, 2016, p. 23). Quando essa definição é estabelecida de forma clara e precisa, ela orienta com segurança os caminhos que a organização deve seguir (Andrade, 2016).

2.1.1.3 Missão

A missão, conforme explicam Chiavenato e Sapiro (2023, p. 70), “Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e indica a sua razão de ser e de existir”. A definição desse elemento não é um processo simples: a

missão precisa estar amplamente difundida na organização, orientando o caminho a ser seguido e funcionando como fonte de inspiração para todos (Abdala, 2019). Assim como a visão e valores (que serão apresentados nos próximos tópicos) “São frases curtas, com mensagens desafiadoras, de fácil memorização e aceitação” (Abdala, 2019, p. 67). Sendo assim, segundo Chiavenato e Sapiro (2023, p. 70), a missão deve abranger os seguintes aspectos:

- 1.A razão de ser da organização.
- 2.O papel da organização na sociedade.
- 3.A natureza do negócio da organização.
- 4.O valor que a organização constrói para seus stakeholders.
- 5.Os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro.

2.1.1.4 Visão

Conforme Chiavenato (2022, p. 47), “visão é a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende vir a ser”. Oliveira (2023, p. 64) conceitua visão da seguinte maneira:

visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar com adequada competência estratégica.

Quando bem elaborada, a visão de uma organização pode gerar resultados positivos, desde que seja disseminada de forma eficiente. Além disso, deve orientar a definição das estratégias e, conseqüentemente, das ações organizacionais (Abdala, 2019).

2.1.1.5 Valores

Abdala (2019, p. 71) define valores pessoais da seguinte forma: “Valores são crenças que as pessoas têm sobre como devem ou deveriam se comportar. É o que dá a direção para o comportamento”. Em complemento, Chiavenato e Sapiro (2023, p. 74), conceituam valores no âmbito organizacional como o “Conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica, e está acima das práticas cotidianas para a busca de ganhos de curto prazo”.

De acordo com Abdala (2019), os valores organizacionais surgem com a criação da empresa e, em geral, refletem os valores de seus gestores. Eles existem e podem ser identificados mesmo quando não são formalmente declarados. Além disso, podem servir de critério de contratação, uma vez que pessoas que não compartilham dos mesmos valores dificilmente conseguirão adaptar-se ou compreender o direcionamento da organização. Os valores podem estar tão enraizados que, assim como ocorre com valores pessoais, em situações de novas diretrizes, podem gerar resistência e dificultar a implementação de novas mudanças. Segundo Oliveira (2023), as frases de visão e valores também podem ser utilizadas como slogan comercial da organização, contribuindo para gerar atratividade junto a clientes, fornecedores, comunidade e governo.

2.1.1.6 Análise PESTEL

Abdala (2019, p. 90), em sua discussão, apresenta a seguinte descrição para a análise PESTEL: “é uma ferramenta que auxilia a entender o risco estratégico, pois procura estudar os fatores externos e avaliar como os modelos de negócios terão que evoluir para se adaptar ao ambiente”. Para Silva et al. (2020, p. 19):

A análise PESTEL é uma ferramenta que analisa os vieses políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais, é utilizada em prol de entender o cenário atual e quais fatores do macroambiente podem impactar no microambiente, conseguindo traçar estratégias para a saúde do negócio.

Segundo Abdala (2019), a análise PESTEL auxilia na compreensão do nível de risco estratégico por meio da avaliação do ambiente externo, indicando como o modelo

de negócios deve evoluir para adaptar-se às mudanças e às possíveis divergências desse ambiente. A ferramenta considera os seguintes aspectos: político, ambiental, social, tecnológico, econômico e legal.

2.1.1.7 Cinco Forças de Porter

Porter (1999, p. 27) afirma que “A essência da formulação estratégica é lidar com a competição”. Entretanto, a dinâmica e as regras da concorrência exercem forte influência sobre a vantagem competitiva. Segundo Abdala (2019), por meio do modelo das "Cinco Forças de Porter" é possível explorar fatores cruciais, que evidenciam como a intensidade entre as organizações varia, de acordo com cada setor.

Complementando a discussão, Porter (1999, p. 27) destaca que “O estado de competição num setor depende de cinco forças básicas”. A explicação a seguir, aprofunda essa perspectiva:

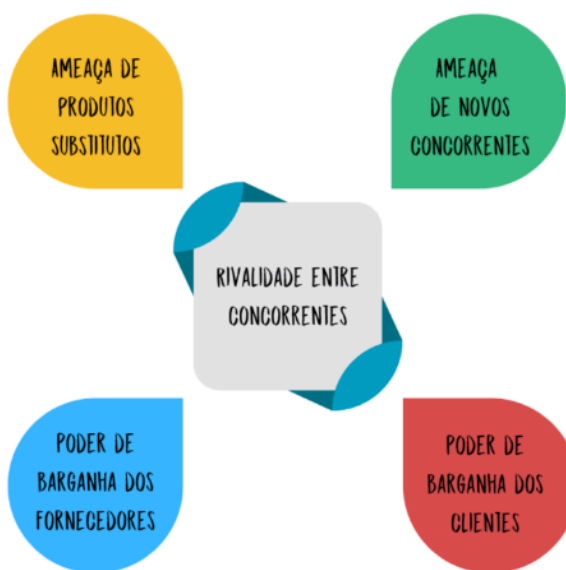
Porter propõe um modelo de cinco forças competitivas para analisar a rivalidade entre concorrentes e a ameaça representada por novos entrantes, pela possível emergência de produtos substitutos e pelo poder de barganha ou negociação de fornecedores ou de compradores (Chiavenato, 2022, p. 133).

Mintzberg et al. (2010) apresenta a definição das Cinco Forças de Porter, da seguinte forma:

- Poder de barganha de fornecedores: Os fornecedores buscam maximizar seus lucros cobrando valores mais altos por seus produtos. Desta forma, estabelece-se uma “guerra de poder”, em que o vencedor será aquele que dispões de mais alternativas disponíveis de compra, tendo assim maior capacidade de negociar preços.
- Poder de barganha de clientes: Situação inversa à anterior, em que os clientes buscam preços mais baixos ou maior qualidade nos produtos. Contudo, fatores como volume de compra e a disponibilidade de produtos substitutos devem ser considerados.

- Ameaça de produtos substitutos: Este ponto examina o fato de que, independentemente da estabilidade ou necessidade de um produto ou serviço, sempre existe a possibilidade de ser substituído por uma inovação, ou seja, uma solução que atenda às mesmas necessidades do cliente de maneira mais rápida e eficiente. Assim, recomenda-se a realização de investigações contínuas para antecipar potenciais substitutos.
- Ameaça de novos entrantes: Trata-se da análise dos aspectos que influenciam o desenvolvimento do negócio e que determinam o nível de facilidade ou dificuldade para que novas organizações ingressem no mercado.
- Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes: As forças anteriores moldam a rivalidade entre as organizações. Embora estejam em constante competição, em determinados contextos podem ser favorecidas alianças, enquanto em outros a concorrência tende a ser mais acirrada.

Figura 6 - Cinco Forças de Porter



Fonte: Tiemi (2023)

2.1.1.8 Matriz SWOT/FOFA

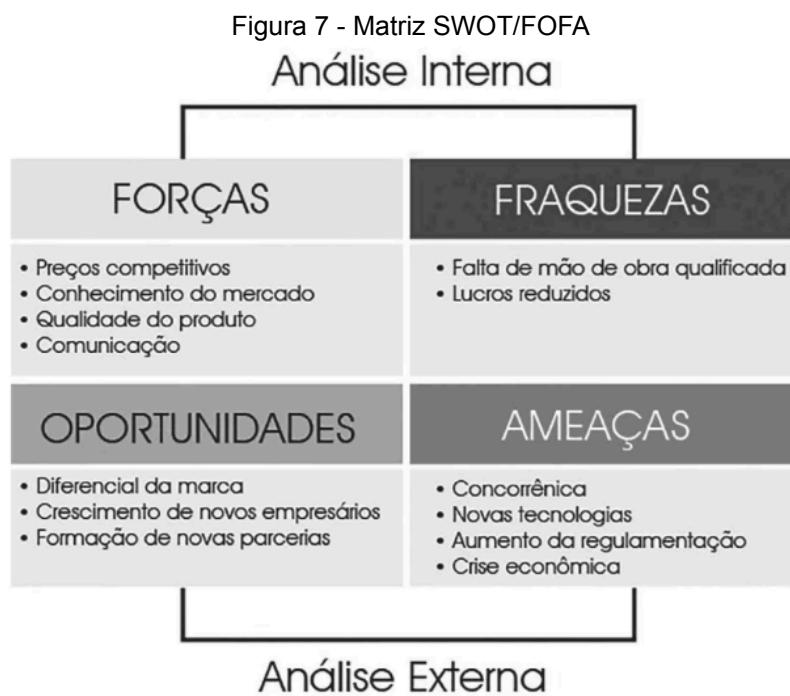
A definição da nomenclatura SWOT vem das palavras em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que, traduzidas para o português, significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, podendo também ser denominada matriz FOFA. Esta metodologia busca abranger tanto o ambiente interno, por meio da análise de forças e fraquezas, quanto o ambiente externo, por meio do estudo de oportunidades e ameaças (Chiavenato; Sapiro, 2023).

Para complementar o entendimento da ferramenta, Guazzelli e Xarão (2018, p. 114), apresentam sua origem:

A matriz SWOT surgiu na década de 1960, a partir de debates na escola de administração, onde começou-se a realizar a compatibilização entre as forças e fraquezas de uma empresa, a sua competência distintiva e as oportunidades e ameaças presentes no mercado.

Quando aplicada, a análise SWOT permite que a organização compreenda sua posição no ambiente em que atua, além de oferecer embasamento para avaliar as possíveis consequências de diferentes estratégias. Os pontos fortes são fatores controláveis, pertencentes ao ambiente interno, e podem ou não representar vantagens em relação às demais organizações (Abdala, 2019). O autor ainda complementa:

Já o ambiente externo se refere à avaliação das oportunidades e ameaças, fatores que não podem ser controlados pela empresa, mas que a empresa deve saber lidar com a forma como eles influenciam em seu negócio. Empresas sensíveis ao mercado conseguem se preparar melhor para enfrentar as dinâmicas do mercado (Abdala, 2019, p. 87).



Fonte: Guazzelli, Xarão (2018)

2.1.1.8.1 Análise TOWS/ SWOT cruzada

Abdala (2019, p. 88) apresenta a seguinte indagação para conceituar a análise TOWS, ou SWOT cruzada:

O que adianta simplesmente preencher os quadrantes da análise SWOT e identificar quais são seus pontos fortes e fracos, e suas ameaças e oportunidades? Uma boa análise estratégica é aquela que consegue relacionar os quatro quadrantes e buscar maximizar os pontos positivos e minimizar os pontos negativos, chamada de análise SWOT cruzada.

Tozzo et al. (2022) complementam a discussão ao enfatizar a importância dessa análise para a gestão estratégica, a qual busca formas de aprimorar e otimizar o desempenho da organização por meio da integração entre fatores internos e externos.

O método de aplicação da análise TOWS consiste no cruzamento entre as variáveis, interação essa que resulta na criação de cenários atuais e futuros, os quais podem ser aproveitados ou mitigados, dependendo da situação. As quatro variações estratégicas da matriz TOWS unem variáveis internas e externas, sendo elas: fraqueza

e ameaça, fraqueza e oportunidade, força e ameaça, força e oportunidade (Stefanes, 2016). O quadro a seguir auxilia a compreender o objetivo dessa análise.

Quadro 1 - As quatro estratégias da matriz TOWS

QUADRANTE	VARIÁVEIS	COMBINAÇÃO	DESCRIÇÃO
Estratégia WT	Mini-Mini	Fraqueza e Ameaça	- Minimizar os pontos fracos e as ameaças; - Posição precária, deve ser evitada ao máximo.
Estratégia WO	Mini-Maxi	Fraqueza e Oportunidade	- Minimizar os pontos fracos e maximizar as oportunidades; - Enfrentar as oportunidades procurando resolver os pontos fracos.
Estratégia ST	Maxi-Mini	Fortaleza e Ameaça	- Maximizar os pontos fortes e minimizar as ameaças; - Lidar com as ameaças fazendo uso das suas potencialidades; - Os pontos fortes devem ser usados com cautela e discrição para vencer a ameaça externa.
Estratégia SO	Maxi-Maxi	Fortaleza e Oportunidade	- Maximizar os pontos fortes e oportunidades; - Posição desejável; - Transformar fraquezas em fortalezas; - Diminuir o impacto das ameaças para poder concentrar-se nas oportunidades.

Fonte: Stefanés (2016)

2.1.2 Objetivos Estratégicos

Em uma organização, após serem definidos o negócio, a missão e a visão estratégica, é relevante estabelecer os objetivos que se almeja alcançar. Esses objetivos podem ser compreendidos como uma situação futura desejada, à qual devem ser destinados os recursos e esforços necessários (Andrade, 2016).

Para melhor aprofundar a discussão, Guazzelli e Xarão (2018) esclarecem que é importante conceituar cada componente da estratégia, pois evidenciam o caminho que a organização pretende seguir, e conseqüentemente, as metas que deseja atingir. Nessa mesma linha, Chiavenato (2022, p. 125) define o tema: “Em função da missão e da visão organizacional são estabelecidos os objetivos empresariais. Objetivos são as pretensões ou os propósitos da empresa, os quais, tomados em conjunto, definem sua própria razão de ser ou de existir”.

2.1.2.1 Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton, consiste em uma ferramenta administrativa utilizada para a aplicação eficaz de uma estratégia. Enquanto os pontos anteriores buscam definir as estratégias da organização, o BSC contribui para minimizar possíveis falhas em suas implementações. Ele utiliza um sistema de avaliação de desempenho por meio de indicadores que medem se as metas estabelecidas foram alcançadas (Chiavenato; Sapiro, 2023).

De acordo com Guazzelli e Xarão (2018), o Balanced Scorecard pode ser apresentado de forma simples ou por meio do mapa estratégico, o qual oferece uma representação clara e de fácil entendimento que integra missão, visão e objetivos. Dessa forma, os colaboradores conseguem relacionar suas funções aos propósitos organizacionais e à gestão estratégica. Para complementar o entendimento, Guazzelli e Xarão (2018, p. 143) afirmam: “O BSC tem como objetivo o impulsionamento do desempenho corporativo, analisando os indicadores para a melhor tomada de decisões estratégicas”.

De acordo com Chiavenato (2022, p. 142), o BSC apresenta uma representação equilibrada entre quatro perspectivas, sendo elas:

1. Perspectiva financeira: envolve indicadores financeiros que informam se a estratégia empresarial e sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria do resultado financeiro.
2. Perspectiva do cliente: envolve indicadores sobre mercados e segmentos nos quais a empresa está competindo. O atendimento ao cliente é traduzido em medidas específicas sob critérios de qualidade, custo, atendimento e garantias, bem como satisfação do cliente, sua captação e fidelização.
3. Perspectiva dos processos internos: envolve indicadores para mensurar o desempenho dos processos nos quais a empresa deve alcançar excelência para proporcionar os melhores resultados financeiros e encantar os clientes.
4. Perspectiva do aprendizado e do crescimento: está relacionada com o capital humano e por isso envolve indicadores que permitem o alcance dos objetivos pretendidos nas outras três perspectivas anteriores. Enfatizam a necessidade de investir nas pessoas, no aprendizado e no seu crescimento para que elas possam produzir melhor (perspectiva dos processos internos), atender melhor o cliente (perspectiva do cliente) e assegurar objetivos financeiros de longo prazo (perspectiva financeira).

2.1.2.2 Plano de ação

Para Andrade (2016), após a definição dos objetivos estratégicos que a organização pretende alcançar, é necessário que as ações sejam, de fato, executadas. O plano de ação, portanto, tem a função de detalhar o processo do planejamento estratégico em ações de caráter tático e operacional, as quais são subdivididas em panoramas concretos e específicos. O plano de ação deve incluir obrigatoriamente:

(1) os indicadores para a definição de metas, (2) as metas de curto, médio e longo prazos, (3) as estratégias de ação necessárias para que cada uma destas possa ser atingida, (4) o responsável pelo desencadeamento de cada uma das ações necessárias (5) a determinação do prazo para o cumprimento de cada uma das ações, (6) os recursos financeiros necessários ao desenvolvimento de cada ação (Andrade, 2016, p. 21).

Para complementar a discussão, Chiavenato e Sapiro (2023), afirmam que a implementação da estratégia é o ponto crucial que define se a estratégia terá sucesso ou fracasso. Em geral, os casos malsucedidos ocorrem devido à forte separação entre quem planeja e quem executa, o que faz com que estratégia se perca ao longo do caminho. A principal forma de evitar essa situação é aprimorar a comunicação e compreensão entre as partes envolvidas no planejamento e na execução do plano.

2.1.2.2.1 Metodologia 5W2H

O autor Mendes et al. (2023, p. 296) apresenta a seguinte definição do plano de ação 5W2H:

“Trata-se da sigla em inglês para sete questionamentos a serem respondidos antes e/ou durante as fases de criação e execução de um projeto: “What?” “Who?” “Where?” “When?” “Why?” “How?” and “How Much?”, que significam “O que?” “Quem?” “Onde?” “Quanto?”.

Para Guazzelli e Xarão (2018), o plano de ação 5W2H é uma ferramenta extremamente simples, que facilita o entendimento de responsabilidades, prazos e da eficiência do projeto. Ele pode ser aplicado em diferentes contextos e, de acordo com o estilo de comunicação da organização, os objetivos podem ser subdivididos em metas

menores, as quais podem ser executadas por diferentes membros da organização. Sempre que um plano de ação é elaborado, busca-se atingir o sucesso ou superar algum desafio. Nesse sentido, os autores afirmam:

O acompanhamento do status de cada atividade faz com que, com o passar do tempo, todos compreendam melhor o seu papel e a sua importância na empresa, de modo a estimular o engajamento naturalmente. Todavia, isso se dá em uma cultura organizacional voltada a resultados e cujo foco propõe-se a conquistar, ou seja, na qual a missão e a visão passam da teoria à prática diária de trabalho (Guazzelli; Xarão, 2018, p. 171).

2.1.2.3 Controle e avaliação

A etapa de controle e avaliação, conforme destaca Oliveira (2023), consiste em analisar de que forma a empresa está avançando em direção à situação desejada. Andrade (2016, p. 129) define controle da seguinte forma: “O controle, em termos organizacionais, e de maneira muito simples, pode ser definido como a tarefa administrativa cuja finalidade é mensurar e avaliar o desempenho dos membros da organização e adotar as medidas corretivas necessárias”. Complementando o entendimento, Oliveira (2023, p. 55) afirma: “O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar principalmente a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos” .

Para que o processo de controle e avaliação seja bem executado, alguns passos são essenciais:

A. Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação

Esses padrões são decorrentes dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas e projetos, bem como das normas e procedimentos. Portanto, os padrões são a base para a comparação dos resultados desejados. Podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos, bem como referirem-se a quantidade, qualidade e tempo.

B. Medida dos desempenhos apresentados

O processo de medir e avaliar desempenho significa estabelecer o que medir e selecionar, bem como medir utilizando critérios de quantidade, qualidade e tempo. Esses critérios podem variar entre os executivos, mas uma empresa deve procurar ter homogeneidade e integração entre seus critérios de medição de desempenho, caso contrário o controle do planejamento estratégico – que considera toda a empresa – fica prejudicado.)

C. Comparação do realizado com o resultado esperado

O resultado dessa comparação pode servir a vários usuários, tais como a alta administração, os chefes das áreas, os funcionários etc. Portanto, devem-se identificar, dentro de um critério de coerência, os vários usuários das comparações estabelecidas. As comparações podem apresentar algumas situações:

- se o desvio apresentado estiver dentro das “fronteiras do que for esperado”, você não deve preocupar-se;

- se o desvio exceder um pouco as “fronteiras do que era esperado”, você deverá continuar sua ação, mas com alguns ajustes que possibilitem retornar à situação adequada, ou seja, estar dentro da fronteira que delineava o que era esperado ou possível de ser esperado acontecer; e

- se o desvio exceder em muito as “fronteiras do que era esperado”, você deverá interromper as ações até que as causas sejam identificadas, analisadas e eliminadas.

D. Ações corretivas

Essas ações correspondem às medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos que você detectou, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação apresenta (Oliveira, 2023, p. 267).

De acordo com Guazzelli e Xarão (2018), ao seguir determinadas recomendações é possível alcançar um controle rigoroso e, posteriormente, uma avaliação mais precisa da situação. Assim, o controle permite verificar se o que foi planejado está, de fato, sendo executado. Para mensurar eventuais discrepâncias entre o esperado e o realizado, utiliza-se um conjunto de indicadores.

Nesse contexto, os indicadores-chave de desempenho, ou KPIs (Key Performance Indicators), têm como função mensurar, de forma simplificada, se os objetivos organizacionais estão sendo cumpridos de acordo com a missão e a visão compartilhadas. Os indicadores podem ser quantitativos ou qualitativos, e as métricas adotadas variam conforme as necessidades e características da organização.

2.2 Agricultura Familiar

O termo agricultura familiar busca designar uma forma de produção agrícola que segue determinados preceitos de acordo com a Lei nº 11.326, de 24 de julho de

2006. Essa legislação estabelece as seguintes diretrizes para que uma família se enquadre como da agricultura familiar:

- i) não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
- ii) utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- iii) tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento;
- iv) dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (Brasil, 2006).

A agricultura familiar desempenha um papel muito importante na economia nacional. Para reforçar sua relevância, a EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) apresenta o seguinte panorama:

No Brasil, a agricultura familiar ocupa uma extensão de área de 80,9 milhões de hectares, o que representa 23% da área total dos estabelecimentos agropecuários brasileiros. O levantamento do Censo Agropecuário de 2017, realizado em mais de 5 milhões de propriedades rurais de todo o Brasil, aponta que 77% dos estabelecimentos agrícolas do País foram classificados como de agricultura familiar. Ainda segundo as estatísticas, a agricultura familiar empregava mais de 10 milhões de pessoas em setembro de 2017, o que corresponde a 67% do total de pessoas ocupadas na agropecuária, sendo responsável pela renda de 40% da população economicamente ativa.

O setor se destaca como produtor de alimentos, em especial pela produção de milho, mandioca, pecuária leiteira, gado de corte, ovinos, caprinos, olerícolas, feijão, cana, arroz, suínos, aves, café, trigo, mamona, fruticulturas e hortaliças. Nas culturas permanentes, o segmento responde por 48% do valor da produção de café e banana; nas culturas temporárias, por 80% do valor de produção da mandioca, 69% do abacaxi e 42% da produção do feijão, entre outras. De acordo com o Censo Agropecuário citado, a agricultura familiar é a base da economia de 90% dos municípios brasileiros com até 20 mil habitantes .

Ainda segundo a EMBRAPA, a agricultura familiar está presente em todo o território nacional e é responsável, principalmente, pela produção de alimentos. Integram este sistema povos originários, extrativistas, silvicultores, pescadores, aquicultores, pequenos agricultores e assentados da reforma agrária.

Além disso, a agricultura familiar carrega um modelo singular de transmissão de práticas e memórias culturais e simbólicas. As famílias estruturadas nesse contexto desenvolvem estratégias próprias para enfrentar as adversidades do ambiente externo. No âmbito da sucessão familiar, preservam-se não apenas os costumes, mas também a

harmonia com o meio ambiente, destacando-se o comprometimento com a preservação ambiental, mesmo diante da modernização crescente da produção (IBGE).

Em Santa Catarina, estado no qual este projeto de pesquisa será aplicado, cerca de 78% das propriedades rurais são classificadas como de agricultura familiar (G1, 2025).

2.2.1 Agricultura fumageira

De acordo com o SINDITABACO (Sindicato Interestadual da Indústria do Tabaco), a origem do tabaco no Brasil remonta ao período da colonização portuguesa. Os colonizadores observaram que os povos originários já consumiam a planta, atribuindo-lhe finalidades míticas, religiosas e medicinais. Acredita-se que, por volta de 1530, as folhas de tabaco tenham sido levadas à Europa, onde seu consumo e cultivo se difundiram. Quanto à origem da planta, historiadores defendem que ela teria surgido nos Andes Bolivianos e sido introduzida no território brasileiro através de migrações de tribos indígenas, especialmente dos povos Tupi- Guarani.

Nos Séculos seguintes, o tabaco disseminou-se pelo mundo com fins medicinais. Com as transformações proporcionadas pela Revolução Industrial, que alterou profundamente a vida cotidiana, acredita-se que o consumo de cigarros tenha aumentado. Posteriormente, durante as Grandes Guerras, o cigarro foi amplamente utilizado como forma de acalmar o estresse e ansiedade dos soldados. Uma terceira influência relevante veio da indústria cinematográfica, que difundiu a imagem de que fumar era um ato empoderador, sensual ou mesmo uma forma de reforçar o sentimento de pertencimento a determinado grupo. Somente na década de 1950 pesquisadores conseguiram comprovar os malefícios do consumo do tabaco (CÂMARA).

No cenário contemporâneo da produção fumageira no Brasil, dados da AFUBRA (Associação dos Fumicultores do Brasil), apontam que o país produz 541.000 toneladas de tabaco por safra, das quais 508.000 toneladas são provenientes da região Sul, composta pelos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. O Brasil é também o maior exportador mundial de tabaco, destinando cerca de 85% da produção

ao mercado externo, tendo como principais destinos Bélgica, China e Estados Unidos. A região Sul concentra 133.265 famílias produtoras, distribuídas em 509 municípios.

Diversos aspectos relacionados ao perfil socioeconômico dos produtores de tabaco da Região Sul do Brasil revelam um estilo de vida distinto daquele vivenciado pelas gerações passadas, além de desconstruir a imagem tradicionalmente associada ao produtor rural. Para compreender de forma mais aprofundada a realidade dos fumicultores, recorre-se à pesquisa do SINDITABACO (2023, p. 2), que apresenta os seguintes resultados:

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por meio do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA/UFRGS) divulgou o relatório com os resultados da segunda edição da pesquisa Perfil socioeconômico do produtor de tabaco da Região Sul do Brasil, realizada em 2023. Assim como a primeira edição, realizada em 2016, o estudo foi encomendado pelo Sindicato Interestadual da Indústria do Tabaco (SindiTabaco) e conduzido no período entre 30 de junho a 20 de julho de 2023, em 37 municípios produtores de tabaco que compõem a Região Sul do Brasil.

Os resultados da pesquisa apontam para uma boa condição socioeconômica dos produtores de tabaco da Região Sul do Brasil: enquanto 80% dos produtores de tabaco enquadram-se nas classes A e B, a média geral brasileira não chega a 25%. Além disso, a renda per capita mensal do produtor de tabaco é o dobro da média brasileira.

Assim, verifica-se um bom acesso a itens de conforto doméstico, bem como a itens relacionados às condições de higiene e saúde. Constata-se ainda na pesquisa que os produtores apresentam um elevado grau de satisfação com a sua condição de agricultor e, em especial, por ser produtor de tabaco. Esta constatação é ratificada pela boa autoavaliação que os produtores fazem da sua condição de vida.

Os resultados reafirmam a importância econômica e social do tabaco no meio rural, desmontando a narrativa de que o produtor de tabaco vive em uma situação de vulnerabilidade.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por meio do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA/UFRGS) divulgou o relatório com os resultados da segunda edição da pesquisa Perfil socioeconômico do produtor de tabaco da Região Sul do Brasil, realizada em 2023. Assim como a primeira edição, realizada em 2016, o estudo foi encomendado pelo Sindicato Interestadual da Indústria do Tabaco (SindiTabaco) e conduzido no período entre 30 de junho a 20 de julho de 2023, em 37 municípios produtores de tabaco que compõem a Região Sul do Brasil.

Os resultados da pesquisa apontam para uma boa condição socioeconômica dos produtores de tabaco da Região Sul do Brasil: enquanto 80% dos produtores de tabaco enquadram-se nas classes A e B, a média geral brasileira

não chega a 25%. Além disso, a renda per capita mensal do produtor de tabaco é o dobro da média brasileira.

Assim, verifica-se um bom acesso a itens de conforto doméstico, bem como a itens relacionados às condições de higiene e saúde. Constata-se ainda na pesquisa que os produtores apresentam um elevado grau de satisfação com a sua condição de agricultor e, em especial, por ser produtor de tabaco. Esta constatação é ratificada pela boa autoavaliação que os produtores fazem da sua condição de vida.

Os resultados reafirmam a importância econômica e social do tabaco no meio rural, desmontando a narrativa de que o produtor de tabaco vive em uma situação de vulnerabilidade.

Vale destacar ainda que os produtores da região Sul somam uma receita de 11,7 bilhões de reais por safra e geram, direta e indiretamente, cerca de 2,06 milhões de empregos em todo o processo produtivo (AFUBRA).

Complementando esses dados, o município de Vitor Meireles, onde este estudo será aplicado, ocupa a 11ª na produção de tabaco em Santa Catarina, com 3.466 toneladas produzidas na safra 2023/2024. No ranking geral entre os três estados do Sul, está na 46ª posição. O município conta com 645 famílias produtoras e 1.889 hectares de cultivo, conforme demonstrado na tabela a seguir.

Tabela 1 - Produção Sul-Brasileira de Tabaco

Município/UF	Rank. Geral	Rank. UF	Famílias Produtoras	Área plantada (ha)	Produção (t)
Itaiópolis / SC	6	1	2.938	6.941	12.716
Canoinhas / SC	7	2	2.716	5.811	10.646
Santa Terezinha / SC	9	3	2.250	5.427	9.958
Irineópolis / SC	18	4	1.939	4.227	7.744
Mafra / SC	20	5	1.560	3.304	6.053
Papanduva / SC	22	6	1.362	3.261	5.974
Vidal Ramos / SC	23	7	1.092	3.359	5.919
Bela Vista Do Toldo / SC	30	8	1.523	3.004	5.503
Ituporanga / SC	32	9	1.054	3.059	5.390
Petrolândia / SC	44	10	595	2.019	3.557
Vitor Meireles / SC	46	11	645	1.889	3.466
Major Vieira / SC	47	12	833	1.850	3.389
Orleans / SC	49	13	579	1.669	3.365
Chapadão Do Lageado / SC	50	14	620	1.792	3.158
Rio Do Campo / SC	57	15	544	1.451	2.663

Fonte: AFUBRA

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos empregados para alcançar os objetivos e resultados propostos nesta pesquisa. Serão abordados o delineamento da pesquisa, amostra e população e a coleta e tratamento dos dados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

A finalidade da pesquisa desenvolvida neste estudo é de caráter exploratório e descritivo. De acordo com Marconi e Lakatos (2022, p. 297), “Outra classificação de pesquisa diz respeito a seus objetivos. Nesse caso, elas podem ser exploratórias (possibilitam maior familiaridade com o problema e a construção de hipóteses)”.

A pesquisa exploratória “visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva” (Mattar, 2013, p. 47). Esse tipo de pesquisa é útil quando o pesquisador possui uma ideia ainda vaga sobre o problema e necessita aprofundar o entendimento acerca do assunto. Dessa forma, torna-se possível definir melhor o problema de pesquisa por meio do desenvolvimento de questões e da criação de hipóteses relacionadas aos fatos e fenômenos estudados (Mattar, 2013).

Já a pesquisa descritiva, “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis” (Gil, 2022, p. 42). Nesse tipo de pesquisa, conforme destacam Markoni e Lakatos (2022), é comum o levantamento de características de um grupo, assim como sua distribuição por idade, sexo, nível socioeconômico, escolaridade, entre outros.

A presente pesquisa utilizou, em seu desenvolvimento, ferramentas de caráter científico para embasamento e fundamentação das ideias. Foram realizadas pesquisas em livros, revistas, atas e periódicos. Quanto à forma de abordagem, de acordo com Markoni e Lakatos (2022), este método se volta à descrição, previsão e explicação,

aplicando-se tanto para dados mensuráveis quanto observáveis, abordagem utilizada neste estudo.

Enquanto a pesquisa quantitativa busca medir com que frequência um fenômeno ocorre, a pesquisa qualitativa, conforme Cooper e Schindler (2016, p. 145), não objetiva medir, “Mas entender os diferentes significados que as pessoas atribuem a suas experiências geralmente requer técnicas de pesquisa que se aprofundam nas interpretações, motivações e entendimentos escondidos das pessoas”.

Na percepção de Sordi (2017, p. 77):

O método qualitativo é o oposto do quantitativo, uma vez que se volta à subjetividade dos sujeitos (ou objetos) estudados e é operacionalizado de forma mais indutiva, objetivando a construção de teorias (estratégias de pesquisa construtivistas).

3.2 Amostra e População

Para que uma pesquisa seja aplicada de forma assertiva, “É preciso, pois, determinar o universo abrangido pelo estudo” (Gil, 2022, p. 29), ou seja, delimitar os grupos, segmentos ou regiões, nos quais será aplicada. Lakatos (2021, p. 123) complementa esse raciocínio ao afirmar: “Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

De acordo com Gil (2019), em sua totalidade, as pesquisas abrangem um universo tão vasto de elementos que é impossível considerar todos simultaneamente. Por esse motivo, é comum a utilização de uma amostra, que corresponde a uma pequena parte do todo e tem a função de representar os elementos que compõem o universo. Neste trabalho, utilizou-se uma amostra não probabilística, que restringe o estudo de algumas fundamentações matemáticas e estatísticas. Apesar dessa limitação, bons resultados podem ser alcançados dependendo da habilidade do pesquisador.

A presente pesquisa foi aplicada aos dois agricultores de uma propriedade rural da agricultura familiar no município de Vitor Meireles. Trata-se de uma amostra intencional, pois, conforme destaca Gil (2022, p. 154), “Uma amostra intencional, em

que os indivíduos são selecionados com base em certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores e participantes, mostra-se mais adequada para a obtenção de dados numa pesquisa-ação”.

3.3 Coleta e tratamento de dados

Para a realização da pesquisa, foram utilizados dados primários. Estes foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada, abordando informações já existentes da propriedade rural e buscando extrair percepções acerca de projeções futuras. A entrevista pode ser definida da seguinte forma:

A entrevista é a técnica básica de coleta de dados em metodologias qualitativas, que varia com base no número de pessoas envolvidas, no nível de estrutura, na proximidade do entrevistador com o participante e no número de entrevistas conduzidas durante a pesquisa (Cooper E Schindler, 2016, p. 154).

Segundo Farias Filho e Arruda Filho (2015), as pesquisas podem assumir diferentes classificações. Neste estudo foi utilizada a pesquisa semiestruturada. “Tipicamente refere-se às entrevistas abertas, em que as perguntas são previamente estabelecidas, mas não são oferecidas alternativas de resposta. Os entrevistadores podem respondê-las livremente” (Gil, 2019, p. 128).

A entrevista semiestruturada deve se desenvolver a partir de um diálogo constante com o entrevistado, permitindo a abertura para novas questões, as quais devem ser encadeadas entre si. O entrevistador, deve conduzir o diálogo de forma curiosa e envolvente, estimulando o interesse e a participação do entrevistado.

Após a coleta, o passo seguinte consistiu no tratamento destes dados. De acordo com Gil (2019, p. 28):

Os dados obtidos, para que tenham significado, precisam passar pelo processo de análise e interpretação. Precisam ser tabulados, resumidos, organizados e apresentados em tabelas, gráficos ou diagramas. Tem-se, assim, a análise dos dados. Mas esses dados precisam também ser interpretados.

O tratamento dos dados ocorreu por meio de análise qualitativa de conteúdo, possibilitando a identificação de temas, padrões e elementos estratégicos. Esta etapa, visou fornecer ao pesquisador subsídios suficientes para que, com o auxílio das ferramentas e técnicas adequadas, fosse possível elaborar o planejamento estratégico implementado na propriedade rural.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 Ideologia

Para dar início a análise estratégica da propriedade rural, é indispensável compreender a ideologia vigente. Esta é formada pelos princípios, costumes e práticas que, por suas repetições, conferem significado às ações. Além do mais, a ideologia no meio rural, apresenta um vínculo intrínseco entre trabalho, família e produção.

4.1.1 Missão, Visão e Valores

Em conversas com os agricultores, foi apresentado o conceito de missão, visão e valores, com o objetivo de proporcionar uma compreensão mais ampla sobre a relevância dessa etapa no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Em um segundo momento, foram apresentadas três propostas alternativas para cada um dos componentes, formuladas com base na ideologia e nos princípios previamente identificados junto aos produtores. A partir dessa discussão, os agricultores participaram ativamente, sugerindo ajustes, exclusões e complementações.

O processo participativo resultou na definição final dos enunciados, apresentados na tabela a seguir, que representam de maneira fidedigna a missão, visão e os valores que orientam as práticas e o propósito da propriedade rural.

Quadro 2 - Ideologia

MISSÃO	Cultivar tabaco e grãos com qualidade, unindo inovação, tradição e responsabilidade socioambiental para garantir a qualidade de vida do grupo familiar.
VISÃO	Ser reconhecida em Vitor Meireles como referência em práticas agrícolas sustentáveis, ser destaque pela excelência na produção de grãos e tabaco, pela alta produtividade por hectare e respeito ao meio ambiente.
VALORES	Dedicação, respeito, comprometimento, cooperação, resiliência, harmonia com o meio ambiente, orgulho rural.

Fonte: Elaborada pela autora

4.2 Diagnóstico Estratégico

4.2.1 Análise PESTEL

A análise PESTEL consiste em uma ferramenta que visa estudar o ambiente externo em que a organização está inserida, a fim de buscar revisar e incorporar planos estratégicos que permitam sua adaptação às possíveis mudanças. Para elaboração desta análise, foram utilizadas informações oficiais, conhecimentos práticos e teóricos do autor, além de dados coletados junto aos agricultores da propriedade rural.

4.2.1.1 Político

As propriedades rurais contam com incentivos do governo federal, como o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), que oferece linhas de crédito de acordo com as necessidades dos agricultores familiares. O programa, não contempla os produtores de tabaco, porém tem como objetivo fomentar aumento e diversificação de renda, além de promover o desenvolvimento sustentável, a

geração de empregos e melhoria na qualidade de vida. Atualmente, os agricultores não utilizam mais o programa, embora o tenham utilizado amplamente no passado.

Por estar situada no estado de Santa Catarina, a propriedade é atendida pela EPAGRI, empresa pública vinculada ao governo estadual, que oferece acesso a programas e políticas públicas, projetos, capacitações, orientações técnicas e outros benefícios. A EPAGRI tem suma importância para a propriedade rural, pois os incentivos oferecidos auxiliam os agricultores no desenvolvimento da propriedade com custos reduzidos, além de fornecer orientações que conciliam produtividade e crescimento com o cuidado ambiental. O casal agricultor, por exemplo, construiu um silo secador e armazenador de grãos por meio de projeto e financiamento oferecidos pela instituição. Ademais, exerce o direito ao recebimento de quinze toneladas de calcário anuais por bloco de notas, solicita orientações técnicas, principalmente sobre o manejo do solo e da água, e participa de eventos voltados ao aprimoramento teórico e técnico.

Em contrapartida, o Programa Nacional de Controle do Tabagismo (PNCT) articula campanhas, juntamente ao SUS (Sistema Único de Saúde), para conscientizar a população sobre os malefícios que o tabaco causa à saúde. De acordo com o INCA (Instituto Nacional do Câncer), em 2024 o governo federal aprovou o aumento das alíquotas sobre produtos industrializados (IPI), a fim de elevar os preços do cigarro no mercado e, assim, desestimular o consumo, principalmente entre os jovens.

No âmbito político, as tensões geopolíticas exercem fortes impactos sobre a agricultura brasileira. Um exemplo recente foi o conflito entre Rússia e Ucrânia, em 2022, que evidenciou essa vulnerabilidade. A Rússia é um dos principais fornecedores de fertilizantes e combustíveis para o Brasil, especialmente de nitrogênio, fósforo e potássio. Quando ocorrem rupturas nesse fornecimento, o mercado enfrenta aumentos abruptos nos custos dos insumos e de frete, além de incertezas quanto à disponibilidade futura desses produtos.

4.2.1.2 Econômico

O Brasil é líder na exportação de tabaco. Segundo dados do SINDITABACO, em 2024 as exportações do produto representaram 0,88% do total das exportações brasileiras. O país é o segundo maior produtor da cultura e o maior exportador desde 1993. De acordo com dados da EMBRAPA, em 2023 o Brasil ocupava a terceira posição no ranking de produção de milho e a primeira posição em relação às exportações. Já a soja, neste mesmo ano, ocupava a primeira posição tanto em produção quanto em exportação. Esse cenário evidencia que o preço de venda desses produtos possui forte ligação com as variações cambiais: quando o dólar se valoriza, os preços de venda tornam-se mais favoráveis, em contrapartida, elevam-se também os custos dos insumos necessários à produção.

Nesse contexto, acontecimentos como eleições presidenciais, parcerias ou desacordos comerciais impactam diretamente os mercados do tabaco, milho e soja, uma vez que todos estão sujeitos às oscilações econômicas e políticas internas e externas. As crises econômicas também exercem influência significativa sobre esses setores, podendo reduzir os preços, elevar custos de produção e restringir o crescimento do mercado.

4.2.1.3 Social

O êxodo rural é um fenômeno que ocorre rotineiramente nas propriedades rurais em todo o Brasil. Segundo o site RCN, entre as pessoas que migram do meio rural, a grande maioria é composta por jovens entre 20 e 30 anos, estes deixam o campo em busca de uma vida com menos dificuldades e maior acesso à tecnologia e às novidades. Os destinos mais procurados são, em geral, os municípios vizinhos ou o perímetro urbano do próprio município em que residem. Existem inúmeras situações que levam a esse abandono, pois a convivência, os costumes e as regras de cada núcleo familiar difere um dos outros.

O êxodo rural intensifica a escassez de mão de obra disponível para a agricultura. Na propriedade estudada, essa carência se evidencia principalmente no cultivo do tabaco, uma vez que as demais culturas e atividades podem, em grande parte, ser mecanizadas. Sendo assim, a contratação de trabalhadores terceirizados

torna-se necessária, porém traz consigo elevada concorrência e altos custos no mercado. Além disso, trata-se de uma demanda sazonal: a necessidade é mais acentuada no período da colheita do tabaco, entre novembro e janeiro, enquanto no restante do ano, as contratações ocorrem apenas de forma pontual, conforme as exigências das atividades.

Ainda no âmbito social, desde a década de 1970, quando o Brasil passou a compreender que o uso de tabaco traz malefícios à saúde, seu consumo vem sendo desestimulado por meio de políticas públicas, campanhas e, inclusive, a própria experiência de ex-fumantes, contribui para reduzir sua propagação. Entretanto, mesmo sem publicidade e com todas as ações e conscientização antitabagistas, o consumo de cigarros está presente na sociedade há muitos anos e ainda levará tempo para desaparecer. Contudo, é notório que sua descontinuidade já iniciou.

O desinteresse pelo consumo de cigarro está relacionado à tendência do estilo de vida saudável, que cresceu muito nos últimos anos. Essa prática tem se tornado muito popular na sociedade atual, especialmente entre as novas gerações, que priorizam a manutenção da saúde física e mental. O espaço antes ocupado por bebidas, cigarros e alimentos industrializados vem sendo substituído por esportes, alimentos naturais e “tempo de qualidade”. Trata-se, evidentemente, de uma evolução na forma como as pessoas cuidam de si mesmas. Diante disso, é fundamental que os produtores de tabaco mantenham um bom planejamento a longo prazo, pois, considerando as mudanças nos costumes sociais, é possível que, em um futuro não tão distante, o tabaco seja progressivamente descontinuado.

4.2.1.4 Tecnológico

O avanço tecnológico tem se intensificado, trazendo soluções que visam automatizar os processos produtivos, reduzir a dependência de mão de obra e otimizar o tempo nas atividades. Na agricultura, entretanto, essa evolução ocorreu de forma lenta, especialmente devido à simplicidade com que os agricultores da região onde a propriedade está inserida iniciaram suas atividades. Assim, o acesso a novas

tecnologias, por si só, não garante mudanças efetivas. É fundamental que seja acompanhado pela mudança de mentalidade, que permita compreender, aceitar e adaptar-se às inovações, substituindo gradualmente métodos tradicionais por práticas mais modernas e eficientes.

A produção de grãos na propriedade é integralmente mecanizada. As etapas são executadas com o uso de tratores, plantadeira, pulverizador e distribuidor. Na plantadeira, foi incorporado um monitor de plantio, equipamento que, por meio de sensores, monitora a distribuição das sementes. O pulverizador utilizado é controlado por um painel de controle, dispensando os ajustes manuais nas barras.

A etapa da colheita, por sua vez, é realizada mediante a contratação de uma colheitadeira, que executa o processo de forma ágil e mecanizada. No entanto, os agricultores dependem da disponibilidade do prestador de serviço para realização dessas atividades. O transporte da soja até as cerealistas também é feito por caminhões terceirizados, o que igualmente gera dependência de disponibilidade. Como a produção de soja, da propriedade é um complemento da renda, os agricultores consideram inviável a aquisição dessas máquinas devido ao seu alto custo.

Nos últimos anos, as principais novidades na cultura do tabaco são a colheitadeira e a estufa de secagem contínua. É importante ressaltar que ambas não reduzem a quantidade de mão de obra. A colheitadeira, por exemplo, proporciona maior conforto aos colhedores, que ainda realizam a colheita manual, porém sentados. A estufa contínua segue a mesma lógica: ela requer dois trabalhadores e um dia de trabalho para ser completada, enquanto as convencionais demandam cerca de três dias e três trabalhadores para serem preenchidas. Nesse caso, o que muda é a dinâmica e a rotina do trabalho.

Devido ao alto valor de investimento, a propriedade ainda não adotou estas inovações. Todavia, foram adquiridas novas máquinas de plantio de fumo, que apresentam maior eficiência e regulagens, auxiliando na boa postura de quem as opera. Também foram comprados pulverizadores costais elétricos, que proporcionam mais comodidade aos operadores, dispensando o bombeamento manual. Houve ainda aquisição de caixas de enfardar elétricas, eliminando a prensagem manual, e o desenvolvimento de um podador de mudas elétrico, que acelerou esse processo. De

modo geral, os agricultores vêm acompanhando as novidades do mercado, tanto na cultura do tabaco (fortemente incentivada pela empresa integrada) quanto nas culturas dos grãos.

A empresa fumageira integrou aos produtores um aplicativo para smartphone que funciona como um “caderno de campo”. Nele, os produtores registram todas as informações relacionadas às atividades realizadas durante o cultivo da safra de fumo. Por exemplo, ao realizar o plantio, o agricultor especifica a variedade de tabaco utilizada, o local, a data e o espaçamento adotado. Isso forma um histórico e base de dados extremamente úteis, tanto para a empresa integradora quanto para o agricultor, que, ao longo dos anos, passa a dispor de um valioso registro de informações. Também são registrados eventos climáticos, o que auxilia na compreensão de como cada fenômeno ambiental se manifestou em diferentes regiões do estado, por exemplo.

4.2.1.5 Ambiental

Apesar de o Brasil ser um país livre de grandes eventos climáticos, ainda assim está exposto às adversidades da natureza. Adicionalmente, o aquecimento global já demonstra intensificações e a recorrência de catástrofes climáticas. Nos últimos anos, o estado de Santa Catarina, mais especificamente o Alto Vale do Itajaí, sofreu com fortes chuvas que ocasionaram inundações, tempestades de granizo, vendavais, geadas e longos períodos de estiagem. Estes acontecimentos são incontrolláveis, deixando os agricultores à mercê do acaso. Entretanto, nas lavouras de tabaco, é realizado anualmente o seguro da AFUBRA (Associação dos Fumicultores do Brasil), que cobre as plantações contra esses efeitos.

A agricultura depende quase que exclusivamente de recursos naturais, como solo e água, ambos suscetíveis a danos ou esgotamento caso não recebam os cuidados necessários. Na propriedade rural da família, existe apenas uma nascente de água, que sempre foi preservada por uma área de mata ciliar, garantindo sua proteção contra o calor intenso e contaminação por agrotóxicos. Para manter a “saúde” do solo,

são adotadas práticas como rotação de culturas, adubação verde, plantio direto e administração inteligente das águas na lavoura, o que previne erosões.

A empresa integradora e os extensionistas da EPAGRI incentivam essas práticas sustentáveis. Outras que ainda não foram implementadas na propriedade incluem a instalação de energia fotovoltaica e o sistema de fertirrigação que asseguram o bom desenvolvimento das plantações em períodos de estiagem. A madeira utilizada no processo de secagem do tabaco é proveniente integralmente de reflorestamento, tanto das plantações da propriedade quanto de terceiros. Com a aquisição dos últimos terrenos, a área destinada ao reflorestamento próprio aumentou significativamente, contribuindo para maior sustentabilidade das atividades.

No ano de 2024 a propriedade participou de uma avaliação ESG, na qual foram mapeados as práticas já existentes e implementadas as exigências pendentes. Entre elas, destacam-se: o uso de água da chuva para lavagem de maquinários e aplicação de agrotóxicos; instalação de armário de padrão para armazenamento de defensivos; colocação de placas de identificação em área de uso de agrotóxico; disponibilização de lixeiras; certificação NR 31 para um dos gestores da propriedade, entre outras medidas de igual importância.

Um aspecto que reforça ainda mais este compromisso com o meio ambiente é o fato de a propriedade estar situada em uma Área de Relevante Interesse Ecológico (ARIE). Segundo o portal do governo federal, estas áreas “visam preservar ecossistemas de importância regional ou local, regulando o uso das áreas para conciliar conservação e atividades humanas” (Brasil, 2025), deixando claro o objetivo de equilibrar as práticas humanas já existentes na região com a preservação do ecossistema.

4.2.1.6 Legal

O contrabando de cigarro no Brasil é um problema de longa data e, mesmo na atualidade, continua acontecendo. Segundo o site Olá Jornal (2020), o contrabando de cigarros ocupa uma parcela do mercado que poderia ser preenchida por mais

produtores e empresas, o que impulsionaria o crescimento tecnológico, econômico e social do setor. De acordo com a mesma fonte, se o contrabando fosse reduzido em 33%, haveria demanda para que aproximadamente 4,4 mil famílias passassem a produzir tabaco.

Além disso, o cigarro contrabandeado burla à cobrança de impostos e não passa pelas devidas fiscalizações de controle e qualidade, o que resulta em níveis mais elevados de substâncias tóxicas. O contrabando afeta toda a cadeia produtiva, pois impede a geração de 27 mil empregos diretos e indiretos. O governo, por sua vez, deixa de arrecadar impostos, enquanto o consumidor final, apesar de pagar mais menos, consome um produto de baixa qualidade (Olá Jornal, 2020).

A estrutura de mercado entre os produtores e as empresas integradoras apresenta pontos positivos e negativos. O produtor segue as especificações da integradora e tem a garantia de compra da safra, com reajustes anuais de preço, geralmente positivos. No momento da venda, a empresa arca com o frete para transportar o tabaco até suas instalações, onde ele é classificado por qualidade e precificado conforme tabela. Contudo, quando a demanda está alta, é comum que o fumo seja rebaixado na classificação, resultando em preços menores. Já quando a demanda é baixa, a classificação tende a seguir corretamente os critérios estabelecidos. Caso o produtor não concorde com a avaliação, pode recusar a venda, mas precisa arcar com o custo do frete de retorno, o que gera despesas adicionais. Uma mudança prevista para o futuro é a adoção da compra direta no galpão, em que o preço é definido antes da saída do produto da propriedade, trazendo maior segurança e transparência à negociação.

Outros aspectos importantes dizem respeito ao cumprimento das regulamentações ambientais. Como o setor faz uso de agrotóxicos, as embalagens devem ser tratadas, armazenadas e devolvidas pelos produtores nas datas estabelecidas pelas integradoras ou agropecuárias da região. A não prática de crimes ambientais, como o desmatamento, queimadas, caça ou de madeira nativa na cura do fumo, evita penalidades e contribui para a preservação do meio ambiente.

A propriedade também deve estar atenta às legislações trabalhistas. Menores de dezoito anos são proibidos de trabalhar no cultivo do fumo, tanto por se tratar de

trabalho infantil e pelo risco de exposição à nicotina. No entanto, os jovens podem ser ensinados sobre as atividades da propriedade. A contratação de mão de obra temporária é realizada de forma informal, porém, com uma gestão humanizada, em que os colaboradores seguem o mesmo ritmo de trabalho dos contratantes. Nos últimos anos, aumentaram os casos de trabalho análogo à escravidão na região, o que reforça a importância de práticas trabalhistas éticas.

Quadro 3 - Análise PESTEL

P	E	S	T	E	L
Guerras mundiais	Variações cambiais	Êxodo rural	Tecnologias com custo elevado	Mudanças climáticas	Baixa margem de negociação na venda
Políticas públicas relacionadas ao controle do tabagismo	Crises econômicas	Mão de obra escassa	Integração digital, APPs	Dependência de recursos naturais	Legislações ineficientes ao tabaco contrabandeado
		Pressão social e políticas públicas relacionadas ao controle do tabagismo	Avanços tecnológicos lentos na cultura fumageira	Sustentabilidade	Regulamentação ambiental
		Mudanças nos padrões de vida			Regulamentação trabalhista

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.2 Cinco Forças de Porter

Com intuito de enriquecer ainda mais a análise para o planejamento estratégico da propriedade rural, foi aplicada a Análise das Cinco Forças de Porter, que tem como objetivo examinar as cinco forças que influenciam a competitividade do mercado em todos os âmbitos. São elas: rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos

fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos. A análise foi realizada com base em informações obtidas junto aos agricultores, no conhecimento da autora e também de informações coletadas na internet.

- **Rivalidade entre concorrentes:** A Partir das informações levantadas, percebe-se que nos últimos anos, houve novos produtores de tabaco, muitos deles vindos de outras culturas agrícolas. Esse crescimento é positivo para aquecer o mercado do tabaco, contudo, o número de empresas integradoras é reduzido, o que limita as opções de escolha para os agricultores. Além disso, há baixa diferenciação do produto entregue, de modo que o que distingue um produtor do outro é, principalmente, seu histórico junto à empresa. Os pontos analisados incluem: cumprimento da estimativa de produção; qualidade do tabaco; baixo índice de material estranho; e o cumprimento das normas estabelecidas pela integradora.
- **Poder de barganha dos fornecedores:** As empresas integradoras estabelecem os padrões e especificações que o tabaco deve seguir durante o cultivo. Assim, fornecem os insumos, EPIS e demais materiais e equipamentos utilizados no manejo. Neste aspecto, detêm grande poder de barganha, pois os produtores devem seguir essas padronizações. No entanto, os produtores não são obrigados a adquirir os insumos diretamente com a integradora e podem negociar com outros fornecedores. O impasse, porém, está no fato de que nem todas as agropecuárias fornecem produtos que atendam às exigências técnicas estabelecidas. Segundo os agricultores da propriedade estudada, a AFUBRA é a empresa que mais disponibiliza insumos adequados, mas, ainda assim, o poder de barganha dos produtores se encontra bastante limitado.
- **Poder de barganha dos clientes:** Os clientes, neste mercado, são novamente as empresas integradoras, que mantêm forte poder de barganha sobre seus vendedores. São elas que definem os padrões de qualidade, o preço de comercialização anual e ainda são os responsáveis pela classificação do produto. Este último ponto frequentemente gera discussões, pois a classificação

varia mais conforme a demanda do mercado do que pela qualidade real do tabaco entregue. Essa instabilidade deixa os produtores inseguros e receosos em relação às vendas. Entretanto, os produtores podem exercer algum poder de barganha diante da dependência das indústrias quanto aos contratos firmados. A redução no número de produtores de tabaco tende a pressionar as empresas a reavaliar suas estratégias de compra, podendo levá-las a ajustar as condições e o modelo de negociação adotado.

- **Ameaça de novos entrantes:** Observa-se que, para novos entrantes, é necessário preparo financeiro para arcar com os altos investimentos iniciais. As pessoas que ingressam nesse ramo, geralmente já trabalharam com o tabaco anteriormente ou migram de outras culturas agrícolas, possuindo algum conhecimento sobre o seu cultivo. Assim, é raro que indivíduos sem experiência no meio rural alcancem sucesso nessa atividade, conforme observado pelos agricultores da propriedade ao longo dos anos. Uma vantagem do tabaco é a possibilidade de ser cultivado em terrenos íngremes, porém, quanto mais acidentado o relevo, mais difícil se torna a execução das atividades. Nesse cenário, novos entrantes ficam restritos aos terrenos disponíveis para compra ou arrendamento, o que limita suas opções. Outra barreira é a burocracia para firmar contratos com as empresas integradoras, que tendem a ser cautelosas quanto à confiabilidade nos novos produtores. Dessa forma, o agricultor iniciante acaba à mercê da empresa que o aceitar, reduzindo seu poder de escolha.
- **Ameaça de produtos substitutos:** No caso do tabaco, não há produtos substitutos diretos, pois nenhuma outra planta apresenta concentração de nicotina semelhante. Assim, os novos produtos não buscam substituir o tabaco, mas sim, oferecer formas alternativas de consumo de nicotina. Esses produtos costumam conter essências e sabores que suavizam o odor característico do cigarro tradicional. O narguilé foi introduzido no Brasil há muitos anos, sua comercialização é proibida para menores de dezoito anos, e o consumo é vetado em locais coletivos. Muitos usuários o preferem em relação ao cigarro convencional, contudo, o “massel”, (ou essência) pode conter nicotina, tornando-o igualmente viciante. Outro produto que ganhou espaço no país nos

últimos anos é o cigarro eletrônico, conhecidos popularmente como vape ou pod. Seus usuários o consomem pelos mesmos motivos do narguilé, entretanto sua composição também pode conter nicotina. A ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) proíbe sua comercialização no Brasil desde 2009, proibição mantida em 2024. Segundo o portal do governo federal, “A Resolução da Diretoria Colegiada RDC nº 855/2024 além de proibir a comercialização, importação, o armazenamento, o transporte e a propaganda dos DEF, reforça a proibição de seu uso em recintos coletivos fechados, público ou privado” (Brasil). Por fim, observa-se também uma linha de comportamento voltada ao não consumo do cigarro. O governo utiliza o aumento de impostos como estratégia para elevar o preço do produto e reduzir o poder de compra, especialmente entre novos usuários. Além disso, o crescimento da tendência de vida saudável é um fator determinante na redução do consumo.

Quadro 4 - Análise das Cinco Forças de Porter

RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES	PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES	PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES	AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS
Padronização dos produtos, reduz diferenciação	Estabelecem preços e a padronização do cultivo	Estabelecem padrões de qualidade e preço de venda	Alto investimentos iniciais	Produtos alternativos de nicotina
Novos produtores, migrando de outras culturas	Produtores podem negociar insumos com outros fornecedores	Dependência contratual dos produtores	Novos produtores, migrando de outras culturas	Aumento de imposto pelo Estado
Muitos produtores para poucas empresas compradoras		Classificação do produto, mais dependente da situação do mercado em relação a qualidade	Terrenos propícios para o plantio são limitados	Alta do estilo de vida saudável
		Baixa garantia de venda de acordo com classificação tabelada	Dependência de aprovação das empresas para entrar no sistema integrado	

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.3 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta que busca classificar as informações anteriormente coletadas junto aos agricultores da propriedade rural estudada. No ambiente interno, essas informações são classificadas como forças e fraquezas, e no ambiente externo, como oportunidades e ameaças. O uso desta metodologia proporciona uma visão detalhada sobre a propriedade.

A respeito das forças identificadas neste estudo, destaca-se a alta rentabilidade por hectare do tabaco, bem como a do milho e da soja, em relação a outras regiões do país. Essa informação é de suma importância, pois, como o território do Alto Vale do Itajaí é acidentado, não são necessárias grandes quantidades de terra. O fato de os agricultores possuírem autonomia para organizar a jornada de trabalho, seguindo os preceitos que consideram relevantes, demonstra grande liberdade na gestão. Seguindo esse viés, atualmente possuem uma certa solidez financeira, contudo, cada passo e investimento futuro é criteriosamente estudado.

Foi identificado que, na propriedade, existe forte foco na qualidade com que cada atividade é realizada, o que evita retrabalho e desperdício de materiais. Isso está fortemente ligado à cultura de análise de tempos e movimentos, a qual é constantemente reformulada com intuito de tornar as atividades mais rápidas e com menor esforço físico. Os agricultores, por sempre viverem no meio rural, possuem mão de obra especializada, tradição no cultivo e técnicas bem dominadas. Além disso, detêm infraestrutura adequada e uma integração bem consolidada com uma empresa fumageira.

Quanto às fraquezas, foram elencadas as seguintes: o envelhecimento da força de trabalho, pois, com o passar dos anos, os agricultores envelhecem e o trabalho torna-se mais difícil e cansativo, somado à baixa sucessão familiar. Logo, resulta na necessidade de contratação de mão de obra de terceiros, a qual é escassa, devido ao fato de poucas pessoas buscarem trabalhar no meio rural. Um agravante é a sazonalidade da necessidade dessa mão de obra, especialmente entre os meses de

novembro e janeiro. Uma fraqueza identificada, principalmente no carro-chefe da propriedade, o cultivo do tabaco, é a baixa mecanização existente. Ainda em relação às mecanizações disponíveis, observa-se que, em sua maioria, trazem maior conforto na execução das atividades, mas não substituem a mão de obra humana por mão de obra mecanizada. Vale mencionar que o trabalho na agricultura pode acarretar danos físicos e à saúde dos trabalhadores.

Entre as oportunidades identificadas, destaca-se o aprofundamento do estudo sobre práticas sustentáveis. Os agricultores já adotam práticas voltadas ao cuidado com o solo, podendo, entretanto, aprimorar essas técnicas. Por exemplo, ao semear coberturas de solo em uma área de descanso, pode-se estudar quais espécies melhor supririam as deficiências de nutrientes apresentadas nessa área. Outro ponto observado são as tecnologias disponíveis no mercado, que podem proporcionar maior conforto na execução das atividades, diminuindo o esforço da mão de obra braçal. Adicionalmente, no último ano, os agricultores adquiriram um terreno, agora possuem também uma área íngreme, onde podem optar por plantar pastagem perene para alimentação dos bovinos. Aumentando a área anterior, que era relativamente pequena para a produção almejada.

Ainda sobre oportunidades, quando citamos a diversificação da renda, abre-se um leque de possibilidades. A propriedade localiza-se em uma região elevada, com belas vistas e contato com a natureza, o que intensifica o potencial turístico, ainda mais considerando que existem poucos pontos turísticos ativos no município. Outra possibilidade são as casas de aluguel, mesmo no meio rural, há demanda por moradias.

Dentre as ameaças identificadas, destacam-se conflitos internacionais e as instabilidades econômicas, que afetam amplamente o setor agrícola, principalmente por meio das oscilações nos preços dos insumos e dos produtos comercializados. O clima, entretanto, é o fator que mais preocupa os produtores, pois é imprevisível e incontrolável. Mesmo que todas as etapas produtivas sejam realizadas corretamente, eventos climáticos extremos podem, em poucos minutos, destruir o trabalho de toda uma safra.

O êxodo rural e a escassez de mão de obra também representam ameaças significativas. As políticas de incentivo à permanência dos jovens no campo devem ser assertivas, pois a ausência dessas medidas pode acarretar em uma redução drástica na produção agrícola nos próximos anos. Por fim, as políticas públicas de combate ao tabagismo e a crescente adoção de hábitos de vida mais saudáveis afetam o setor, devido ao desinteresse em consumir o produto.

Outro ponto a ser levantado é o risco iminente de incêndios de estufas durante a etapa de cura. Para mitigar esse risco, os agricultores já adotaram medidas cautelares, como a captação de água da chuva, canalizada para pontos estratégicos do galpão, a aquisição de uma motobomba a gasolina e também o cuidado de manter os tratores em outro galpão, separado das estufas durante o período de cura.

Figura 8 - Análise SWOT



Fonte: Elaborado pela autora

4.2.3.1 Análise SWOT Cruzada

A análise SWOT reúne informações de extrema importância para o planejamento estratégico de um negócio. Neste segundo momento, é apresentada a análise TOWS, ou SWOT cruzada, cujo objetivo é correlacionar os pontos levantados anteriormente, a fim de criar estratégias concretas para minimizar ameaças e aproveitar as oportunidades.

4.2.3.1.1 Oportunidades e Forças

O primeiro cruzamento de informações é entre as oportunidades e forças. As estratégias geradas têm como objetivo utilizar as forças presentes no ambiente interno da propriedade para aproveitar as oportunidades existentes no ambiente externo.

Quadro 5 - Oportunidades x Forças

ESTRATÉGIAS QUE APROVEITAM AS FORÇAS PARA EXPLORAR AS OPORTUNIDADES		
Oportunidades	Forças	Estratégia
Aprofundamento do estudo e implementação de práticas sustentáveis	Alta rentabilidade por hectare / Autonomia para realizar atividades e decisões na propriedade	Aprofundar o conhecimento em práticas sustentáveis a fim de reduzir os custos de produção
Foco em qualidade	Reconhecimento das empresas compradoras por produtores transparentes e adeptos de produtos de qualidade.	Aprimorar práticas sustentáveis, a fim de criar valor através de qualidade constante e consolidar uma imagem como um fornecedor confiável
Aproveitamento de terrenos íngremes para cultivos específicos	Ampla espaço físico	Cultivar pastagem perene nos terrenos mais íngremes, aproveitando o amplo espaço físico existente, que dispõe ainda de outras áreas para lavoura e madeira reflorestada.
Diversificação das fontes de renda	Ampla espaço físico / Infraestrutura existente	Aproveitar a disponibilidade espaço físico, com o terreno herdado pela gestora, e construir casas de aluguel a fim de diversificar as fontes de renda

Fonte: elaborado pela autora

4.2.3.1.2 Fraquezas e Oportunidades

A próxima relação de informações reúne as fraquezas e oportunidades elencadas anteriormente. O objetivo, neste caso, é reduzir as fraquezas presentes na propriedade, a fim de melhor aproveitar as oportunidades presentes no ambiente externo.

Quadro 6 - Fraquezas x Oportunidades

ESTRATÉGIAS QUE MINIMIZEM AS FRAQUEZAS, PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES		
Fraquezas	Oportunidades	Estratégia
Baixa mecanização	Tecnologias disponíveis no mercado	Aumentar a automação nos processos, para diminuir a mão de obra humana e/ou trazer mais conforto durante as atividades
Envelhecimento da força de trabalho e baixa sucessão familiar	Diversificação das fontes de renda	Com o envelhecimento da mão de obra buscar diversificar as fontes de renda, com atividades que demandem pouco esforço físico

Fonte: elaborado pela autora

4.2.3.1.3 Forças e Ameaças

Esse cruzamento de informações tem como objetivo buscar compreender como as forças presentes na propriedade rural podem reduzir as ameaças existentes no ambiente externo.

Quadro 7 - Forças x Ameaças

ESTRATÉGIAS QUE UTILIZAM AS FORÇAS PARA MITIGAR AS AMEAÇAS		
Forças	Ameaças	Estratégia
Solidez financeira	Conflitos governamentais e mudanças econômicas	Buscar manter reservas financeiras a fim de passar com segurança por instabilidades econômicas e adversidades cotidianas.

Fonte: elaborado pela autora

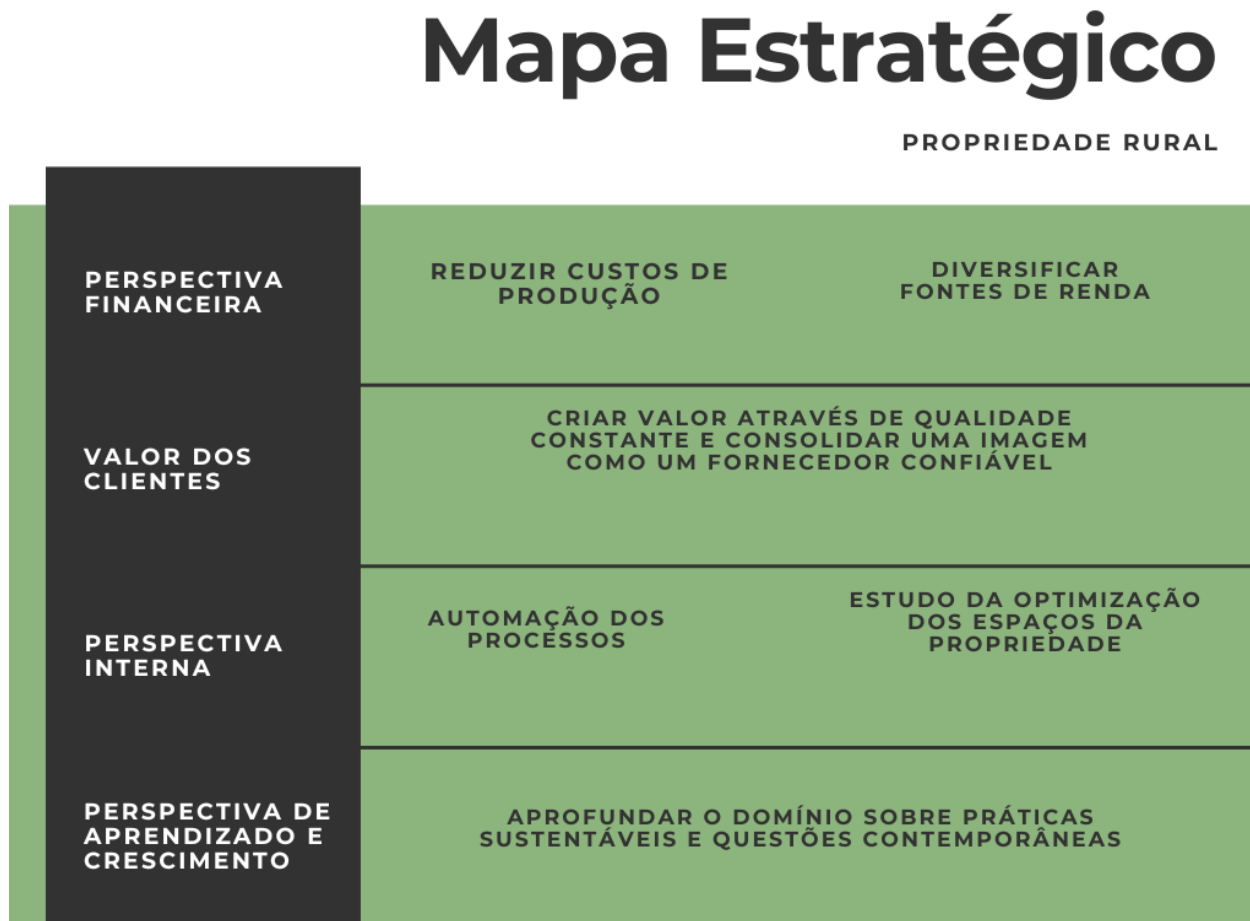
4.3 Objetivos Estratégicos

4.3.1 Mapa Estratégico (Balanced Scorecard-BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) consiste em uma ferramenta de gestão que busca implementar as estratégias definidas a partir da análise SWOT cruzada, por meio de ações operacionais coerentes e executáveis na propriedade. Além disso, estabelece indicadores de desempenho (KPIs) que permitem mensurar o alcance das metas propostas.

O BSC é comumente apresentado por meio do mapa estratégico, caracterizado por uma representação visual que facilita a compreensão de sua lógica. Ele é estruturado em quatro perspectivas, sendo elas: financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Os indicadores de desempenho serão apresentados na próxima sessão.

Figura 9 - Mapa Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora

4.3.2 Plano de Ação 5W2H

Para que essas estratégias se tornem realidade, foram desenvolvidos planos de ação com base na metodologia 5W2H, a qual consiste em sete perguntas capazes de descrever de forma abrangente, tudo o que é necessário para a execução da ação. As ações foram planejadas, em sua maioria, para o ano de 2026, e baseiam-se nas estratégias da matriz SWOT cruzada, considerando também os planos futuros dos agricultores.

A primeira ação tem como objetivo o aprofundamento dos estudos sobre práticas sustentáveis. Busca-se o aprimoramento de técnicas já utilizadas, bem como a integração de novas práticas. Essas ações contribuem para a redução dos custos de

produção, melhoria das condições de trabalho e proteção das lavouras contra variações climáticas adversas.

A segunda ação visa aperfeiçoar o conhecimento em práticas sustentáveis que agreguem valor aos produtos pela qualidade. Espera-se que as empresas compradoras reconheçam essa diferenciação por meio de melhores preços, conforme as condições econômicas do momento da venda.

A terceira ação busca utilizar a parte íngreme do novo terreno adquirido para o cultivo de pastagem perene destinada à criação de bovinos, atendendo a necessidade de ampliar a área atual, que limita a criação desejada pelos agricultores. Essa medida também gera economia a longo prazo, ao eliminar a necessidade de cultivar milho para silagem.

A quarta e sétima ações são semelhantes, pois ambas visam à diversificação das fontes de renda. A quarta ação propõe aproveitar o terreno disponível para construir casas de aluguel, com início previsto para 2026. Já a sétima ação, ainda em estudo para os próximos anos, envolve a aquisição de um apartamento no litoral para locação, utilizando recursos financeiros provenientes da atividade rural como investimento pessoal.

A quinta ação propõe a automatização do processo de rachamento de madeira, utilizada na cura do tabaco. O equipamento hidráulico, acoplado ao trator, reduzirá significativamente o esforço físico exigido na execução dessa atividade.

A sexta ação assemelha-se à anterior, porém está em estudo para os próximos anos. Trata-se da aquisição de uma colheitadeira de tabaco, que torna o processo de colheita mais cômodo e pode ser utilizada em outras atividades, como adubação, salitragem e aplicação de agrotóxicos. Essa ação ainda está sendo avaliada, pois sua aquisição depende da permanência das filhas mais novas na propriedade no futuro.

A oitava ação busca iniciar reservas financeiras que garantam segurança diante de instabilidades econômicas e adversidades cotidianas, como doenças ou custos com os estudos das filhas mais velhas.

A nona ação, embora não esteja prevista na SWOT cruzada, é considerada necessária pelos agricultores para o próximo ano. Trata-se da reforma dos chiqueiros e estala de vacas. Como a criação desses animais é contínua e essencial, a ação é

indispensável. Para isso, será contratado um carpinteiro que manterá a base das estruturas e reconstruirá as partes danificadas.

Quadro 8 - Plano de Ação 5W2H

O QUE?	POR QUÊ?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
1) Aprofundar o conhecimento em práticas sustentáveis afim de reduzir os custos de produção	Para que a adoção de técnicas sustentáveis reduza os custos de produção	Na produção de tabaco, milho e soja	Gestores	2026	Aprimorar as práticas sustentáveis adotadas e buscar estudar outras que podem ser implementadas	Até R\$ 10.000,00
2) Aprimorar o conhecimento em práticas sustentáveis para gerar valor por meio da qualidade constante e fortalecer a imagem de fornecedor confiável.	Gerar valor por meio da qualidade constante e fortalecer a imagem de fornecedor confiável.	Na produção de tabaco, milho e soja	Gestores	2026	Aprimorar as práticas sustentáveis através de pesquisas, palestras e eventos agrícolas	Sem custo
3) Cultivar pastagem perene nos terrenos extremamente íngremes, aproveitando o amplo espaço físico existente, que dispõe ainda de outras áreas para lavoura e madeira reflorestada.	Para fazer uma nova área de pastagem para o gado, aproveitando o terreno íngreme e suprimindo a necessidade de aumentar a área de pastagem	Terrenos íngremes	Gestores	Início em 2026	Cultivo de pastagem perene	R\$ 5.000,00
4) Aproveitar a disponibilidade espaço físico, com o terreno herdado pela gestora, e construir casas de aluguel a fim de diversificar as fontes de renda	Para que em casos de crises econômicas, existam outras formas de gerar fonte de renda	No terreno herdado pela gestora	Gestores	2026	Casas de aluguel	Até R\$ 30.000,00
5) Aumentar a automação nos processos, para diminuir a mão de obra humana e/ou trazer mais conforto durante as atividades	Para diminuir a dependência de mão de obra humana em determinados processos ou para trazer maior conforto na realização das atividades	Na preparação de lenha para secagem do tabaco	Gestores	2026	Aquisição de um rachador de lenha	R\$ 12.000,00

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 9 - Plano de Ação 5W2H (continuação)

O QUE?	POR QUÊ?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
6) Aumentar a automação nos processos, para diminuir a mão de obra humana e/ou trazer mais conforto durante as atividades	Para tornar a colheita do tabaco mais cômoda envolvendo menos esforço corporal	Propriedade	Gestores	Em estudo para os próximos anos	Aquisição de uma colheitadeira de tabaco	R\$ 200.000,00
7) Com o envelhecimento da mão de obra buscar diversificar as fontes de renda, com atividades que demandem pouco esforço físico	Para diversificar as fontes de renda com atividades que demandem pouco esforço físico	Itapema	Gestores	Em estudo para os próximos anos	Por meio de pesquisas e ajuda de um sobrinho conhecedor do ramo, até que se encontre um que se enquadre ao orçamento dos gestores	Até R\$ 250.000,00
8) Manter reservas financeiras a fim de passar com segurança por instabilidades econômicas e adversidades cotidianas	Passar com segurança por instabilidades econômicas e adversidades cotidianas	Administração financeira	Gestores	2026	Estabelecendo uma porcentagem dos lucros que devem mantidos em poupança para emergência e ajudar a custear gastos com estudos das filhas	Sem custo
9) Reforma de infraestrutura dos chiqueiros e estala de vacas	Ambos estão com a infraestrutura danificada	Chiqueiros e estala de vacas	Gestores e carpinteiro	2026	Através de uma reforma a fim de manter a base das estruturas e reconstruir as partes danificadas	Até R\$ 5.000,00

Fonte: Elaborado pela autora

4.4 Estabelecimento de KPIs

Para garantir o alcance dos objetivos estabelecidos e possibilitar o monitoramento específico das estratégias, foram desenvolvidos indicadores-chave de desempenho (KPIs). Para isso, utilizaram-se dados atuais da propriedade rural, considerando que para acompanhar o desenvolvimento exige a capacidade de medi-lo.

Os indicadores foram organizados em quatro perspectivas, conforme a metodologia do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Além disso, foram apresentados de forma a facilitar a compreensão, incluindo o objetivo a ser alcançado e as metas correspondentes.

Quadro 10 - Estabelecimento de KPIs

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	METAS 2026	INDICADORES
Financeira	Redução dos custos	Reduzir em 10% os custos de produção do tabaco	% de redução dos custos
		Reduzir em 10% os custos de produção do milho	% de redução dos custos
		Reduzir em 15% os custos de produção do soja	% de redução dos custos
	Diversificar fontes de renda	Receita mensal de R\$ 10.400,00 de locação	Receita mensal (R\$)
Cliente	Aumentar qualidade dos produtos	Obter 3 selos verdes na produção de tabaco	Número de selos obtidos
		Milho e soja - Estar dentro dos parâmetros de conformidade de classificação	Laudo de Classificação
Perspectiva Interna	Automação dos processos	Adquirir 1 rachador de madeira	Quantidade de equipamentos obtidos (unidades)
		Adquirir 1 colheitadeira de tabaco	Quantidade de equipamentos obtidos (unidades)
	Estudo da otimização dos espaços da propriedade	Cobrir 50% da área íngreme com pastagem perene	% da área íngreme com pastagem perene
		Reformar 2 estruturas (estala e chiqueiros)	Número de reformas concluídas
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Aprofundar o domínio sobre práticas sustentáveis e questões contemporâneas	Participar de no mínimo três seminários por ano	

Fonte: Elaborado pela autora

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi desenvolvido diante da necessidade de aprimorar o planejamento de uma propriedade rural produtora de tabaco, milho e soja, pertencente à agricultura familiar. O contexto em que se insere é dinâmico, unindo trabalho, família e produção, e revela a integração entre práticas e costumes tradicionais e inovações e tecnologias emergentes. Sendo assim, este estudo buscou contribuir para a organização dos objetivos de curto e médio prazos, a fim de consolidar a continuidade das atividades.

O objetivo geral deste trabalho foi elaborar um planejamento estratégico para uma propriedade rural situada no município de Vitor Meireles. Com base nos resultados e análises obtidos, conclui-se que o objetivo proposto foi alcançado, pois foi desenvolvido um plano estratégico que descreve as práticas adotadas, integrando-as a ferramentas de gestão, de modo a conciliar os objetivos atuais e futuros.

Os objetivos específicos foram desenvolvidos em diversas etapas do estudo. Inicialmente, transcreveu-se a ideologia da propriedade, por meio da definição de sua missão, visão e valores. Posteriormente, realizou-se o estudo do ambiente externo por meio da análise PESTEL, a qual proporcionou um olhar mais abrangente sobre os cenários político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal. Também foi feita uma análise do ambiente interno, que possibilitou melhor compreender o poder de barganha com concorrentes e fornecedores, além de avaliar as ameaças de novos produtores, de produtos substitutos e a rivalidade entre concorrentes, utilizando a análise das Cinco Forças de Porter. A partir das análises anteriores, foi possível identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como os pontos fortes e fracos do ambiente interno. A junção desses elementos constitui a análise SWOT, que proporciona uma visão organizacional ampla da propriedade.

Em seguida, foram elaboradas estratégias a partir do cruzamento dos elementos identificados na análise SWOT. Essas estratégias foram submetidas à metodologia do Balanced Scorecard (BSC), que possibilitou alinhar as ações à realidade da propriedade e definir um sistema eficaz de monitoramento. Em seguida, desenvolveram-se planos de ação correspondentes a cada estratégia, e

sequencialmente, indicadores de desempenho para acompanhar o alcance dos objetivos propostos. Dessa forma, conclui-se que todos os objetivos específicos do estudo foram plenamente atingidos.

A hipótese de que a elaboração de um planejamento estratégico, aliado às análises dos ambientes e ao estabelecimento de KPIs, poderia contribuir para o aprimoramento da gestão estratégica de uma propriedade rural foi confirmada. O estudo demonstrou que o uso de ferramentas de gestão estratégica permitem sintetizar o crescimento de maneira clara e organizada, com base em dados reais e mensuráveis.

Em resposta à pergunta norteadora, conclui-se que a aplicação do Balanced Scorecard permitiu organizar os objetivos a serem alcançados. Assim, a propriedade passou a contar com um direcionamento mais claro e um maior controle sobre as atividades desenvolvidas.

A metodologia adotada fundamentou-se em uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Os dados utilizados são de natureza primária, obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, aplicadas a uma amostra não probabilística. Dessa forma, foi possível constituir uma base de dados que viabilizou a construção de estratégias e o monitoramento de seus respectivos efeitos.

Entre as limitações enfrentadas durante a elaboração deste estudo, destacam-se as informações vagas sobre os custos de produção e a dificuldade de delinear estratégias a longo prazo. Esses fatores foram limitantes para mensuração de valores precisos e para elaboração de uma linha de visão de no mínimo três anos.

Para trabalhos futuros que desejem inspirar-se neste estudo, recomenda-se a aplicação de ferramentas de gestão mais avançadas, com objetivo de obter resultados assertivos e abranger aspectos ainda não explorados. Sugere-se o desenvolvimento de uma cartilha para controle dos custos de produção, possibilitando que os agricultores iniciem o acompanhamento sistemático desta área. Complementando o âmbito financeiro, destaca-se a elaboração de um planejamento orçamentário por safra bem como a análise de viabilidade de investimentos. Por fim, reforça-se a importância do monitoramento das implicações resultantes das estratégias implementadas, de modo a avaliar o desempenho do planejamento estratégico a curto e médio prazos.

REFERÊNCIAS

ABDALA, Márcio M. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.63. ISBN 9788597021325. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021325/>. Acesso em: 13 mai. 2025.

AFUBRA. **Fumicultura**. Disponível em: <https://afubra.com.br/associacao/fumicultura/> Acesso em: 15 de julho de 2025.

ALMEIDA, Thiago Chagas de. **O simbolismo organizacional pela teoria das práticas nos estudos sobre as práticas da agricultura familiar brasileira**. Braz. J. of Develop., Curitiba, v. 6, n. 1, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/6411/5667> Acesso em: 28 de maio de 2025.

AMA VI. **Associação dos municípios do Alto Vale do Itajaí**. 2022. Disponível em: <https://amavi.org.br/municipios-associados/economia/vitor-meireles> Acesso em: 20 de maio de 2025.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. E-book. ISBN 9788597009040. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597009040/>. Acesso em: 11 de maio. 2025.

ATLAS, Equipe. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. p.ch1_1. ISBN 9788597021844. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021844/>. Acesso em: 16 mar. 2025.

BRASIL, **Cigarro eletrônico - Dispositivos Eletrônicos para Fumar (DEFs)**. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/tabaco/cigarro-eletronico>. Acesso em: 01 de setembro de 2025.

BRASIL, **Governo retoma política de aumento de preço sobre cigarro**. Disponível em: <https://www.gov.br/inca/pt-br/assuntos/noticias/2024/governo-retoma-politica-de-aumento-de-preco-sobre-cigarro>. Acesso em: 08 de setembro de 2025.

BRASIL, **Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade**. Disponível em: <https://www.gov.br/icmbio/pt-br/assuntos/unidades-de-conservacao/arie>. Acesso em: 02 de setembro de 2025.

BRASIL, **LEI Nº 11.326, DE 24 DE JULHO DE 2006**. Presidência da República, Casa Civil. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm. Acesso em: 20 de maio de 2025.

BRASIL. **Projeto CADE**: Frente de ontologia. CVDE Vocabulário Controlado de Defesa Econômica, 2025. Disponível em: <https://vcde.cade.gov.br/cadethes/en-US/page/oligopsonio?clang=pt-br>. Acesso em: 20 de maio de 2025.

BRASIL, **Programa Nacional de Controle do Tabagismo**. Disponível em: <https://www.gov.br/inca/pt-br/assuntos/gestor-e-profissional-de-saude/programa-nacional-de-controle-do-tabagism>. Acesso em: 06 de setembro de 2025.

BRASIL, **Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf)**. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/acessar-o-programa-nacional-de-fortalecimento-da-agricultura-familiar-pronaf>. Acesso em: 06 de setembro de 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: Teoria, Processo e Prática. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559773305. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773305/>. Acesso em: 11 de maio. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. ISBN 9786559774418. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774418/>. Acesso em: 12 mai. 2025.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. E-book. p.145. ISBN 9788580555738. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580555738/>. Acesso em: 05 mai. 2025.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. E-book. pág.2. ISBN 9788597013023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013023/>. Acesso em: 16 mar. 2025.

EMBRAPA. **Agricultura Familiar**. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.embrapa.br/agricultura-familiar>. Acesso em: 09 de julho de 2025.

EMBRAPA. **Milho**. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.embrapa.br/agropensa/agro-em-dados/agricultura/milho>. Acesso em: 13 de novembro de 2025.

EMBRAPA. **Soja**. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.embrapa.br/agropensa/agro-em-dados/agricultura/soja>. Acesso em: 13 de novembro de 2025.

EPAGRI, **Quem somos.** Disponível em: <https://www.epagri.sc.gov.br/a-epagri/quem-somos/>. Acesso em: 09 de setembro de 2025.

FILHO, Milton Cordeiro F.; FILHO, Emílio J. M. A. **Planejamento da Pesquisa Científica**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. E-book. p.134. ISBN 9788522495351. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522495351/>. Acesso em: 07 mai. 2025.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. pág.40. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 03 mai. 2025.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.101. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 06 mai. 2025.

GUAZZELLI, Arianne M.; XARÃO, Jacqueline C. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. ISBN 9788595026360. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595026360/>. Acesso em: 13 mai. 2025.

G1. **Base da economia rural, agricultura familiar impulsiona o agro em Santa Catarina**, 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especial-publicitario/riquezas-da-terra/noticia/2025/05/15/base-da-economia-rural-agricultura-familiar-impulsiona-o-agro-em-santa-catarina.ghtml>. Acesso em: 09 de julho de 2025.

IBGE. **Agricultura Familiar**. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/apps/atlasrural/pdfs/11_00_Texto.pdf. Acesso em: 09 de julho de 2025.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/>. Acesso em: 09 mai. 2025.

LAKATOS, Eva M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.123. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026559/>. Acesso em: 07 mai. 2025.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. pág.297. ISBN 9786559770670. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/>. Acesso em: 03 mai. 2025.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2013. E-book. pág.48. ISBN 9788595152526. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595152526/>. Acesso em: 03 mai. 2025.

MENDES, A. L.; HENRIQUE, C. V. R.; JARDIM, L. W. L.; MONTEIRO, P. R. M. **O BIM como ferramenta para gestores: a utilização do ciclo 5W2H na plataforma Revit da Autodesk**. *Revista Científica FAEMA*, 2023. Disponível em: <https://revista.faema.edu.br/index.php/Revista-FAEMA/article/view/1293/1183> Acesso em: 02 de julho de 2025.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. E-book. ISBN 9788577807437. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577807437/>. Acesso em: 27 mai. 2025.

OLA JORNAL, **Cigarro ilegal impede crescimento da produção local em 15%**, 2020. Disponível em: <https://olajornal.com.br/cigarro-ilegal-impede-crescimento-da-producao-local-em-15/>. Acesso em: 01 de setembro de 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 35. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. ISBN 9786559774777. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774777/>. Acesso em: 11 de maio. 2025.

OLIVEIRA, Victória Braga Pessoa de, **Comércio Exterior e Segurança Internacional: o mercado de fertilizantes e a crise energética gerada pelo conflito bélico Rússia x Ucrânia**, 2023. Disponível em: <https://relacoesexteriores.com.br/comercio-externo-e-seguranca-internacional-o-mercado-de-fertilizantes-e-a-crise-energetica-gerada-pelo-conflito-belico-russia-x-ucrania/>. Acesso em: 04 de setembro de 2025.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=SMfDDZCuCIEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=michael+porter&ots=SI3dNZVZWv&sig=picm7yrWiUNYb4adZK4rS39a0Vv#v=onepage&q=for%C3%A7as&f=false> Acesso em: 14 de maio de 2025.

RCN, **O retrato do campo em Santa Catarina**, 2004. Disponível em: https://www.rcnonline.com.br/economia/o_retrato_do_campo_em_santa_catarina.91042/#:~:text=O%20levantamento%20agropecu%C3%A1rio%20comprovou%20o%20que%2

0j%C3%A1,retorno%20financeiro%20com%20a%20atividade%20no%20campo.
Acesso em: 04 de setembro de 2025.

SILVA, Fernanda Sthefany de Castro et al. **Análise Pestel e plano de negócios** - modelo canvas - Pizzaria temática: Easy pizza. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, 2020. Disponível em: [http://www.etelg.com.br/paginaete/cursos/TCC/TCC%202020%20EASY%20PIZZA%20\(2\).pdf](http://www.etelg.com.br/paginaete/cursos/TCC/TCC%202020%20EASY%20PIZZA%20(2).pdf). Acesso em: 13 de maio de 2025.

SILVA, Francisco Pereira da et al. **Planejamento estratégico para uma propriedade familiar no município de Capão Bonito-SP**. Botucatu, SP, Brasil, 2016. Disponível em: <http://www.jornacitec.fatecbt.edu.br/index.php/VJTC/VJTC/paper/viewFile/691/1004> Acesso em: 12 de maio de 2025.

SINDITABACO, **Exportações**. Disponível em: <https://www.sinditabaco.com.br/exportacoes>. Acesso em: 05 de setembro de 2025.

SINDITABACO. **Origem do tabaco**. Disponível em: <https://www.sinditabaco.com.br/sobre-o-setor/origem-do-tabaco/> Acesso em: 14 de julho de 2025.

SINDITABACO. **Perfil socioeconômico do produtor de tabaco da Região Sul do Brasil**. 2023. Disponível em: <https://www.sinditabaco.com.br/sobre-o-setor/perfil-socioeconomico>. Acesso em: 15 de julho de 2025.

SORDI, José Osvaldo de. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa**, 1ª edição. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017. E-book. p.90. ISBN 9788547214975. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547214975/>. Acesso em: 07 mai. 2025.

STEFANES, Robnei Roni. **Diagnóstico Estratégico com base na Matriz TOWS do Escritório Técnico da FIOCRUZ/RO**. Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2016. Disponível em: <https://ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/1954/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20-%20Diagn%c3%b3stico%20Estrat%c3%a9gico%20com%20base%20na%20Matriz%20TOWS.pdf> Acesso em: 27 de maio de 2025.

TIEMI, Daniela. **5 Forças de Porter**: Como aplicá-las no seu Marketing? Daniela Tiemi, 2023. Disponível em: <https://blog.danielatiemi.com.br/5-forcas-de-porter/> Acesso em: 27 de maio de 2025.

TOZZO, Maycon; SILVA, Vinicius Ramos Lages da; SPÓSITO, Edson Alcebíades. **Planejamento Estratégico com uso das Ferramentas SWOT Cruzada, Matriz GUT e 5W2H**. Um estudo de caso em uma pizzaria. Revista FIB nova, [s. l.], v. 2, 30 dez. 2022. Disponível em: <https://revistasfib.emnuvens.com.br/fibinova/article/view/570/514>. Acesso em : 27 de maio de 2025.

VIEIRA, Luciana. **Tabagismo - História do Cigarro**. Câmara dos Deputados. Brasília, 31 maio 2005. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/radio/programas/257253-tabagismo-historia-do-cigarro-08-49/> Acesso em: 14 de julho de 2025.