



ANAIS

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO NO AGRONEGÓCIO CAFEIEIRO: ANÁLISE SWOT E APLICAÇÃO DO 5W2H NO CAFÉ FAZENDA MONTHAL

FELIPE SILVA

producao@monthal.com.br

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

ALDARA DA SILVA CÉSAR

aldaracesar@id.uff.br

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

MARCO ANTONIO CONEJERO

marco.conejero@gmail.com

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

RESUMO: Este projeto investiga a aplicação do planejamento estratégico no contexto do agronegócio cafeeiro, com um foco específico na análise de uma propriedade rural localizada em Bom Jardim, Rio de Janeiro. O texto destaca a importância crescente do planejamento estratégico em ambientes globalizados e dinâmicos, especialmente diante dos desafios enfrentados pelo setor de café, como a volatilidade dos preços no mercado internacional e a exigência crescente por padrões de qualidade. A metodologia adotada neste estudo inclui o uso do diagnóstico estratégico, com ênfase na análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) e na metodologia 5W2H (What, Why, When, Where, Who, How, How much), além de entrevistas semiestruturadas realizadas com o proprietário rural e seus colaboradores. A escolha da propriedade em Bom Jardim como objeto de estudo se justifica pela sua representatividade na produção de café e pelas particularidades do contexto local. A análise SWOT da produção de café na Fazenda Monthal revelou uma série de desafios enfrentados, como a dependência de mão de obra sazonal, a vulnerabilidade às mudanças climáticas e a falta de infraestrutura tecnológica adequada. No entanto, a implementação de práticas de planejamento estratégico, como a metodologia 5W2H, pode ajudar as organizações a superar esses desafios, garantindo uma abordagem estruturada e organizada para o desenvolvimento de planos de ação. A análise também destacou os pontos fortes da fazenda, como sua localização estratégica e a expertise acumulada ao longo de gerações no cultivo de café de montanha. O estudo evidencia a importância do planejamento estratégico para propriedades familiares no setor cafeeiro, fornecendo insights sobre como melhor explorar as oportunidades.

PALAVRAS CHAVE: Planejamento estratégico; Café especial; Competitividade; Agroturismo.

ABSTRACT: This project investigates the application of strategic planning in the coffee agribusiness context, focusing on the analysis of a rural property located in Bom Jardim, Rio de Janeiro. The text emphasizes the growing importance of strategic planning in globalized and dynamic environments, particularly in light of challenges faced by the coffee sector, such as price volatility in the international market and increasing demands for quality standards. The methodology utilized includes strategic diagnosis, with emphasis on SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) and the 5W2H methodology (What, Why, When, Where, Who, How, How much), alongside semi-structured interviews with the rural property owner and collaborators. The choice of Bom Jardim as the study object is justified by its representativeness in coffee production and the peculiarities of the local context. The SWOT analysis of coffee production at Fazenda Monthal revealed several challenges, including seasonal labor dependence, vulnerability to climate change, and inadequate technological infrastructure. However, the implementation of strategic planning practices, such as the 5W2H methodology, can assist organizations in overcoming these challenges by ensuring a structured and organized approach to action plan development. The analysis also highlighted the farm's strengths, such as its strategic location and the expertise accumulated over generations in mountain coffee cultivation. The study underscores the importance of strategic planning for family-owned properties in the coffee sector, providing insights to better explore the opportunities.

KEY WORDS: Strategic planning; Specialty coffee; Competitiveness; Agriturism.



1 INTRODUÇÃO

No contexto contemporâneo, caracterizado pela interconexão global e pela constante evolução tecnológica, as organizações enfrentam um ambiente operacional cada vez mais desafiador e imprevisível. Nesse panorama, a sobrevivência e o sucesso organizacional demandam não apenas uma busca incessante pela excelência, mas também a capacidade de adaptação às mudanças contínuas (Magretta, 2002; Jacobides, 2010; Tassabehji e Isherwood, 2014). A estratégia, portanto, emerge como uma ferramenta fundamental para orientar as organizações, distinguindo-se da tática ao fornecer suporte à tomada de decisões em situações de conhecimento parcial e ao facilitar a adaptação a um contexto dinâmico (Ansoff, 1977).

O processo de gestão estratégica, composto pelas etapas de formulação, implementação e avaliação/controle da estratégia, requer informações substanciais para sua execução eficaz. É neste ponto que as ferramentas estratégicas assumem relevância, concebidas como instrumentos práticos para aplicação dos conceitos teóricos na gestão estratégica (Knott, 2006; Jarzabkowski e Kaplan, 2008). Dada a complexidade do processo estratégico e as limitações cognitivas humanas, essas ferramentas desempenham um papel crucial ao racionalizar a tomada de decisões estratégicas (Jacobides, 2010; Jarzabkowski e Kaplan, 2015).

Considerando os impactos da crise financeira internacional de 2008 e da subsequente crise econômica decorrente da pandemia de COVID-19, torna-se imperativo revisitar e atualizar as práticas estratégicas adotadas pelas organizações, especialmente no contexto de recuperação econômica do Brasil. Nesse sentido, o planejamento estratégico assume um papel crucial, proporcionando previsibilidade e controle sobre eventos futuros.

No âmbito específico do agronegócio brasileiro, destaca-se a importância da agricultura familiar, que desempenha um papel significativo no desenvolvimento do setor. No entanto, a disparidade entre grandes e pequenas propriedades ressalta a necessidade premente de estratégias adaptadas às realidades das pequenas propriedades (Bittencourt, 2020).

Este estudo tem como objetivo responder à seguinte questão de pesquisa: "Como aplicar o diagnóstico empresarial como ferramenta estratégica em uma propriedade rural familiar no Brasil?". A pesquisa, conduzida em uma propriedade rural de pequeno porte em Bom Jardim, Rio de Janeiro, busca compreender as práticas estratégicas no contexto específico da agricultura familiar, contribuindo para o desenvolvimento sustentável dessas propriedades.

A Fazenda Monthal, localizada em Bom Jardim, é o objeto deste estudo, que visa não apenas compreender a situação atual da propriedade, por meio do diagnóstico estratégico, mas também identificar problemas de gestão e propor estratégias de desenvolvimento. Por meio de



uma abordagem estruturada em seis seções, este trabalho busca oferecer uma compreensão aprofundada do papel das ferramentas na condução do diagnóstico estratégico e na formulação de estratégias para propriedades rurais, destacando o caso específico da Fazenda Monthal.

2 OBJETIVOS

O objetivo desta pesquisa é conduzir um diagnóstico empresarial na Fazenda Café Monthal, uma propriedade rural familiar no município de Bom Jardim, Rio de Janeiro; por meio da aplicação de ferramentas estratégicas, com o propósito de analisar tanto seu ambiente interno quanto externo. A partir dessa análise, pretende-se elaborar um plano de ação estruturado destinado a aumentar a competitividade do negócio rural no mercado.

3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma prática fundamental para as organizações, orientando a definição de metas e estratégias para alcançá-las. Ele consiste na implementação de medidas estratégicas para obter resultados favoráveis. A formulação estratégica passa por cinco etapas de acordo com Chiavenato e Sapiro (2023): intenção estratégica, diagnóstico, elaboração do plano, implementação e avaliação. Já Oliveira (2023) propõe quatro fases básicas: diagnóstico estratégico, definição da missão, elaboração de instrumentos e controle. O planejamento estratégico contribui para a competitividade, desenvolvimento de competências e obtenção de vantagem competitiva (Hitt et al., 2021).

Em um contexto informatizado e que proporciona ferramentas capazes de alavancar em grande escala a produtividade de empresas, é importante recorrer a metodologias de trabalho capazes de organizar e planejar estratégias de negócios com base em características internas e externas à organização. Sem este tipo de estruturação estratégica, as empresas tendem a perder competitividade em relação a outras organizações capazes de tatear o mercado e modelar sua atuação de maneira planejada. Nesse cenário, contar com ferramentas de qualidade permite que gestores conduzam a gestão de forma mais eficaz.

De acordo com Leite (2013), chamamos de ferramentas de qualidade as técnicas que objetivam medir, analisar e propor soluções para problemas que venham a aparecer e que possam interferir no desempenho do processo de trabalho.

Dentre as diversas ferramentas de qualidade, uma das mais conhecidas e amplamente adotadas no cenário corporativo é a análise SWOT – seu nome se origina de um acrônimo que



significa, respectivamente: *Strengths* (forças); *Weaknesses* (fraquezas); *Oportunities* (oportunidades); e *Threats* (ameaças).

A análise SWOT é uma ferramenta essencial para avaliar ambientes internos e externos, destacando pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Originada por Andrews e Christensen, essa análise permite uma visão holística da organização.

Freitas (2012), define como “forças” as características internas da empresa. Assim são denominadas pois são capazes de gerar vantagens ou facilitar no alcance a determinados objetivos. Alguns exemplos de forças de uma empresa incluem localização privilegiada, profissionais altamente capacitados e maquinário moderno e com mão de obra qualificada a operá-lo.

Já o conceito de “fraquezas” diz respeito aos pontos de melhoria de uma organização, pontos, estes, que de alguma forma coloca a empresa ou um setor em risco. Idealmente as fraquezas precisam ser identificadas com agilidade para que se possa agir sobre elas e, assim, reduzir os danos que venham a causar. Exemplos de fraqueza em uma corporação incluem máquinas obsoletas, profissionais destreinados e equipe descentralizada e desconexa com os objetivos gerais da empresa.

O conceito de “oportunidades” abrange o espaço de melhoria ou de bons resultados pelo qual a corporação pode caminhar. De acordo com Lima (2016), as oportunidades têm um caráter positivo pois indicam ambientes em que a empresa está mais propensa a prosperar em determinada iniciativa. Exemplos de oportunidades incluem boa margem de crédito em instituições financeiras, sazonalidade favorável à venda de determinado produto e valorização do produto comercializado no mercado.

Ao contrário das oportunidades, o conceito de “ameaças” tem uma conotação negativa pois representa aspectos externos à companhia que podem prejudicar as iniciativas empreendidas (Lima, 2016). Exemplos de ameaças no contexto da gestão empresarial incluem aumento do custo logístico, alta rotatividade de equipe e altas taxas de juros.

Já a ferramenta 5W2H, derivada do ciclo PDCA, auxilia na implementação do planejamento estratégico, fornecendo respostas claras sobre quem, o quê, quando, onde, por quê, como e quanto custará uma ação planejada. O ciclo PDCA é um procedimento da gestão de qualidade, cujo acrônimo significa, respectivamente: *Plan* (planejar); *Do* (fazer); *Check* (cheçar); e *Action* (Ação). Também conhecido como ciclo de Deming ou ciclo de melhoria contínua, é uma metodologia amplamente utilizada para a gestão da qualidade em organizações. Segundo Deming (1990), esse ciclo compreende quatro etapas inter-relacionadas: Planejar,



Executar, Verificar e Agir. No estágio de Planejar, são estabelecidos objetivos e metas a serem alcançados, bem como são delineadas as estratégias e planos de ação necessários para atingir tais objetivos. Em seguida, na etapa de Executar, os planos são implementados conforme o planejado. Na fase de Verificar, são realizadas avaliações e monitoramentos para verificar se os resultados obtidos estão de acordo com o esperado. Por fim, na etapa de Agir, com base nos resultados da verificação, são tomadas ações corretivas e preventivas para melhorar continuamente o desempenho do processo.

Já a metodologia 5W2H, popularmente utilizada na gestão de projetos e no planejamento estratégico, é um acrônimo composto por quatro perguntas que ajudam a orientar a tomada de decisão. De acordo com Grosbelli (2014), as sete perguntas fundamentais que compõem o 5W2H são: *What* (o que [será feito]?); *Why* (Por que [será feito]?); *Where* (Onde [será feito]?); *When* (Quando [será feito]?); *Who* (Quem [fará]?); *How* (Como [será feito]?); e *How much* (Quanto custará?). Essas questões permitem criar um roteiro para definir as tarefas e atribuir responsáveis, bem como prazos e orçamentos para cada etapa de um projeto.

O café representa um setor de suma importância na economia e na estrutura social do Brasil, consolidando-se como um dos principais produtos agrícolas do país em termos de produção e exportação a nível global. No ano de 2023, observou-se um crescimento na produção de café, impulsionado pelo aumento da área cultivada e pelo aprimoramento da produtividade (EMBRAPA, 2023).

Apesar da redução relativa da contribuição do café para as exportações brasileiras ao longo do tempo, a cadeia agroindustrial do café continua desempenhando um papel de relevância crucial para a economia e a sociedade do país. Assim sendo, compreender o contexto do agronegócio cafeicultor mostra-se como um elemento fundamental para a aplicação de ferramentas estratégicas em propriedades rurais, conforme apontado por Freitas (2008). Entretanto, é imperativo salientar que esse setor enfrenta desafios substanciais, destacando-se as mudanças climáticas, que exigem uma resposta eficaz para garantir sua sustentabilidade a longo prazo.

4 METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem aplicada e qualitativa, visando compreender a dinâmica de cultivo e colheita de café na propriedade rural foco do estudo. Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica. De acordo com os autores, revisão bibliográfica consiste na análise crítica e sistematizada feitas pelo pesquisador a partir de outras fontes bibliográficas,



a fim de se identificar e sintetizar o conhecimento existente sobre o assunto, podendo incluir teorias, conceitos e debates na literatura existente. A partir da revisão bibliográfica, o pesquisador torna-se capaz de contextualizar seu estudo dentro do campo de conhecimento, identificar lacunas e áreas de interesse para investigação, além de fornecer fundamentação teórica para embasar as hipóteses e metodologia adotadas. Assim, é um processo importante para o desenvolvimento de uma pesquisa sólida e fundamentada (Marconi e Lakatos, 2021). Em seguida, foram conduzidas observações detalhadas das operações da empresa, utilizando a técnica de observação participante. Entrevistas também foram conduzidas com colaboradores-chave sendo eles: Administrador (35 anos de carreira), Técnico Agrícola (5 anos de carreira), Gestor Financeiro (8 anos de carreira), Encarregado de Turma (20 anos de carreira), Colhedor (11 anos de carreira); para obter *insights* sobre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, conforme proposto por Gil (2022). Esses dados qualitativos complementaram as informações quantitativas e permitiram uma análise SWOT mais abrangente, seguindo as diretrizes de Schermerhorn Junior (2006). Com base nos resultados, a ferramenta 5W2H foi aplicada para propor melhorias organizacionais, resultando no desenvolvimento de um plano de ação, conforme descrito por Oliveira (2023).

A validação desse plano foi conduzida em uma sessão de grupo focal, envolvendo os colaboradores-chave da área de gestão, permitindo a consolidação das informações coletadas e a identificação de eventuais lacunas ou áreas que requerem maior atenção.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 Caracterização da Fazenda Monthal

A Fazenda Monthal, situada nas montanhas de Bom Jardim, Rio de Janeiro, destaca-se como uma importante produtora de café especial. Com uma altitude superior a 800 metros e uma área de 216 hectares, a fazenda é reconhecida por sua tradição familiar que se estende por quatro gerações da família Erthal. Seu foco principal reside na seleção meticulosa dos melhores grãos de café Arábica, utilizando técnicas manuais desde a colheita até a secagem, garantindo a preservação das características únicas de cada lote e a obtenção de um sabor excepcional. Além da produção de café, a fazenda também investe em agroturismo, oferecendo aos visitantes uma experiência educativa completa, e diversifica suas atividades durante a entressafra com a produção de leite e hortaliças.



5.2 Análise da Fazenda Monthal através da matriz SWOT

Após a coleta e sistematização de dados, iniciou-se a análise SWOT da produção de café na Fazenda Monthal, fundamentada em entrevistas realizadas com colaboradores do empreendimento. Esta abordagem permitiu uma compreensão mais aprofundada tanto do ambiente interno quanto externo que influencia a operação da fazenda. Os resultados desta análise são apresentados a seguir:

- **Forças:**

A Fazenda Monthal possui uma localização estratégica em uma região renomada pela qualidade do café e pela proximidade aos centros de escoamento. Isso permite aproveitar as condições climáticas ideais e o solo fértil, resultando em cafés de alta qualidade, enquanto a experiência prática acumulada ao longo das gerações pelos trabalhadores agrícolas contribui para um conhecimento profundo do cultivo de café de montanha. Além disso, a fazenda investe em técnicas avançadas de cultivo, como adubação orgânica, e em pesquisa para o desenvolvimento de novas variedades e técnicas adaptadas às condições locais. Esse cuidado e dedicação ao manejo das lavouras, aliada à resiliência dos trabalhadores diante dos desafios do campo, garantem uma produção consistente e de qualidade.

- **Fraquezas:**

A dependência de mão de obra sazonal na Fazenda Monthal, sujeita a flutuações e impactos nos custos de produção, representa um desafio significativo, assim como a escassez de mão de obra qualificada em determinadas épocas do ano para os trabalhadores agrícolas. Além disso, a vulnerabilidade às mudanças climáticas, a infraestrutura tecnológica deficiente para o processamento do café na própria fazenda, e as limitações de recursos e infraestrutura enfrentadas pelos trabalhadores agrícolas contribuem para dificuldades operacionais.



- **Oportunidades:**

A crescente demanda por cafés especiais e sustentáveis abre espaço para a Fazenda Monthal diferenciar-se no mercado e agregar valor aos seus produtos, enquanto a exploração de novos mercados, tanto nacional quanto internacionalmente, oferece potencial de crescimento. Parcerias estratégicas com instituições de pesquisa e órgãos governamentais também podem proporcionar acesso a recursos e tecnologias inovadoras para melhorar a produção e a sustentabilidade. Para os trabalhadores agrícolas, o desenvolvimento do turismo rural e o acesso a programas de apoio e capacitação representam oportunidades adicionais de geração de renda e melhoria das habilidades.

- **Ameaças:**

A competição acirrada com outras regiões produtoras de café, os possíveis impactos de políticas governamentais e regulamentações ambientais em constante mudança, e as flutuações nos preços das commodities e volatilidade cambial representam ameaças significativas para a Fazenda Monthal. Da mesma forma, a pressão competitiva de grandes produtores, o impacto de doenças e pragas nas lavouras e a escassez de mão de obra qualificada são desafios enfrentados e que podem afetar a produção e a rentabilidade.

Portanto, a análise SWOT realizada com base em entrevistas com colaboradores chave e observações detalhadas das operações da fazenda, revelou uma série de aspectos cruciais, conforme observa-se no Quadro 1.

QUADRO 1: Análise SWOT seguindo os pontos de convergência de visão entre gestores e colaboradores.

Interno	Externo
Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Localização privilegiada. • Técnicas avançadas de cultivo. • Cuidado e dedicação dos trabalhadores. • Conhecimento prático. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescente demanda por cafés especiais e sustentáveis. • Expansão para mercados internacionais em crescimento. • Parceria com instituições de pesquisa e órgãos governamentais para pesquisa e desenvolvimento. • Criação de experiências de turismo rural.
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Dependência de mão de obra sazonal e escassez de mão de obra qualificada. • Infraestrutura tecnológica deficiente para o processamento do café. • Vulnerabilidade às mudanças climáticas e doenças e pragas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade global e local • Mudanças nas políticas governamentais e regulamentações ambientais.

5.3 Análise 5W2H da propriedade

Para abordar os desafios identificados na análise SWOT e aproveitar as oportunidades de mercado, foi desenvolvido um plano de ação 5W2H para a Fazenda Monthal. As principais ações propostas incluem:

- a) Modernização da infraestrutura tecnológica: aquisição de máquinas e equipamentos modernos para otimizar o beneficiamento do café.
- b) Capacitação da mão de obra: implementação de programas de capacitação em técnicas avançadas de cultivo, manejo de pragas e doenças.
- c) Mitigação de riscos: implementação de um plano de manejo de pragas e doenças, aquisição de seguro agrícola e diversificação dos mercados de venda do café.
- d) Agroturismo focado na experiência com café: desenvolvimento de um programa de agroturismo centrado na experiência do café para diversificar as fontes de receita da fazenda.

Essas ações, organizadas no Quadro 2, visam aumentar a eficiência da produção, melhorar a qualidade do café, reduzir os custos operacionais e mitigar os riscos enfrentados

pela fazenda, garantindo sua competitividade no mercado de café especial e contribuindo para o desenvolvimento econômico da região. O período estimado para a implementação dessas ações é de 2024 a 2029, com a responsabilidade atribuída à equipe de gestão da Fazenda Monthal.

QUADRO 2: Resumo em forma de quadro 5W2H

AÇÃO	5W					2H	
	O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Como?	Quanto?
Modernização da Infra. Tecnológica	Adquirir equipamentos modernos para otimizar o beneficiamento do café.	Gestão da fazenda	Médio prazo - 3 anos	Na própria fazenda	Aumentar eficiência.	Pesquisa de mercado e contratação de empresas especializadas.	R\$ 1.500.000,00
Capacitação da Mão-de-Obra	Implementar programas de capacitação em técnicas de cultivo	Equipe técnica da fazenda	Trimestralmente	Na fazenda ou instituições parceiras	Aumentar produtividade.	Contratação de instrutores e implementação de avaliação.	R\$ 35.000,00
Agroturismo Focado na Experiência com Café	Desenvolver programa de agroturismo centrado no café.	Gestão da fazenda	Curto prazo - 1 ano	Na própria fazenda	Promover conscientização, desenvolvimento local, agregar uma nova fonte de renda para a fazenda.	Pesquisa de mercado e contratação de empresas especializadas em turismo.	R\$ 65.000,00
Mitigação de Riscos	Implementar plano de manejo de pragas, adquirir seguro agrícola e diversificar os mercados de venda do café.	Equipe técnica da fazenda	Contínuo	Na própria fazenda	Minimizar perdas, com pragas e clima. E maximizar o número de mercados/clientes atendidos	Monitoramento regular.	R\$ 180.000,00

6 CONCLUSÃO

A análise SWOT desenvolvida em colaboração com os colaboradores, na Fazenda Monthal proporcionaram *insights* valiosos sobre sua posição no mercado e direcionaram ações para garantir sua competitividade e sustentabilidade a longo prazo. Através da análise SWOT, foi identificado que a fazenda enfrentava desafios como a dependência de mão de obra sazonal e a vulnerabilidade às mudanças climáticas, enquanto destacava pontos fortes, como a localização estratégica e a expertise no cultivo de café de montanha. Esses dados foram fundamentais para a formulação de um plano de ação baseado na ferramenta 5W2H, que



permitiu à fazenda capitalizar seus pontos fortes, mitigar suas fraquezas e aproveitar oportunidades identificadas.

Com base nos resultados obtidos, a Fazenda Monthal está bem posicionada para enfrentar os desafios do mercado global de café e garantir sua sustentabilidade a longo prazo. A modernização da infraestrutura tecnológica, a capacitação da mão de obra e o desenvolvimento do agroturismo centrado na experiência do café são estratégias-chave delineadas para o futuro. Além disso, a mitigação de riscos, como a implementação de um plano de manejo de pragas e doenças, e a diversificação dos mercados de venda do café são medidas que contribuirão para garantir a estabilidade operacional da fazenda diante das flutuações do mercado. Com a implementação dessas estratégias e a continuidade da monitoração e avaliação periódica, a Fazenda Monthal está preparada para prosperar em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico, mantendo sua tradição familiar e contribuindo para o desenvolvimento econômico da região.

Considerando os resultados da análise da Fazenda Monthal, sugere-se para estudos futuros investigar o impacto de programas educacionais na sustentabilidade da propriedade e seu entorno, explorar modelos de inovação aberta no setor cafeeiro, desenvolver tecnologias adaptadas ao cultivo de café de montanha, analisar estratégias de gestão do conhecimento e transferência de tecnologia, avaliar o impacto da mudança climática na produção de café, e explorar oportunidades de implementação de economia circular na produção. Essas pesquisas podem beneficiar-se da colaboração entre diversos *stakeholders* e da educação para impulsionar a inovação e a sustentabilidade na cafeicultura.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BITTENCOURT, D. Agricultura familiar, desafios e oportunidades rumo à inovação. *In*: BITTENCOURT, Daniela Matias de Carvalho (Ed.). **Estratégias para a agricultura familiar: visão de futuro rumo à inovação**. Brasília: **Embrapa**, 2020. p. 21-49. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/214670/1/Texto-Discussao-49-ed-012020.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2022.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO A. **Planejamento estratégico. A nova jornada da intenção aos resultados**. São Paulo: Atlas, 2023.



DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1986.

EMBRAPA EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2023. **Produção dos Cafés do Brasil ocupa 1,9 milhão de hectares em 2023.** Disponível em: <[FREITAS, M. L. G. What kaffee has there and does not have here: a comparative study of the agroindustrial systems underlying the German and Brazilian coffee trade. **Revista de Administração Mackenzie**, n. 9, p. 59–81, 2008](https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/81515963/producao-dos-cafes-do-brasil-ocupa-19-milhao-de-hectares-em-2023#:~:text=milh%C3%A3o%20de%20hectares.,Em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20safra%202022%2C%20cuja%20%C3%A1rea%20em%20produ%C3%A7%C3%A3o%20cafeeira,acr%C3%A9scimo%20de%204%2C4%25.>. Acesso em: 15 jan. 2024.</p></div><div data-bbox=)

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2022.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** Ed. 12. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

GROSBELLI, A. Proposta de melhoria continua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/12/5w2h-o-que-ee-como-utilizar.html>>. Acesso em 07 maio 2024

JACOBIDES, M. G. Strategy tools for a shifting landscape. **Harvard Business Review**, p. 77 à 83, 2010.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. **Using strategy tools in practice: An exploration of technologies of rationality in use.** Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA, United States. 2008.

KNOTT, P. **A typology of strategy tool applications.** *Management Decision*, v. 44, 2006.

LEITE, H. C. R. **Ferramentas da qualidade: um estudo de caso em empresa do ramo têxtil,** Capivari, 2013. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação em Administração da FACECAP/CNEC Capivari, Capivari, 2013, 52 páginas. Disponível em:



<file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/ferramentas-da-qualidade-um-estudo-de-caso-em-empresa-do-ramo-textil.pdf>. Acesso em: 07 maio 2024.

LIMA, R. C. de. **Análise swot ferramenta para tomada de decisões:** Um Estudo de Caso na Cerâmica Soledade Ltda, Campina Grande, 2016. Trabalho de Conclusão de Curso – TCC apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do Grau de Bacharel de Ciências Contábeis, Campina Grande, 2016, 18 páginas. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/14869/3/TCC%20-%20RAFAEL%20CORREIA%20DE%20LIMA.pdf>>. Acesso em: 07 maio 2024.

MAGRETTA, J. **What Management Is:** How it works and why it's everyone's business. Londres, England: Profile Books, 2002. MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos da metodologia científica. Ed. 09. São Paulo: Atlas, 2021.

OLIVEIRA, D. DE P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. Ed. 35. São Paulo: Atlas, 2023.

SCHERMERHORN, J. R. **Administração:** conceitos fundamentais. Rio de Janeiro: LTC, 2006. SESSO, P. P.; SESSO FILHO, U. A.; PEREIRA, L. F. P. **Dimensionamento do agronegócio do café no Brasil.** Cadernos de Ciência & Tecnologia, v. 38, p. 9–15, 2021.

TASSABEHJI, R.; ISHERWOOD, A. **Management Use Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times.** Strategic Change, 23(1-2).