



ALTERNATIVAS PARA UTILIZAÇÃO DO TABACO

ALTERNATIVES FOR TOBACCO USE

Gabriel Pagel de Lima¹
Rosane de Fátima Worm²
Juliana da Silva Ávila³

RESUMO

Este trabalho é uma pesquisa descritiva aplicada em uma empresa do ramo de produção de sementes de tabaco localizada na cidade de Santa Cruz do Sul/RS. O objetivo geral da pesquisa foi identificar quais alternativas para o tabaco estão sendo utilizadas e desenvolvidas como estratégia para a continuidade do setor fumageiro, considerando a redução do número de fumantes e também das restrições atribuídas ao produto. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva. Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com o supervisor da empresa, utilizando observação e pesquisa documental. Foram utilizadas as ferramentas das matrizes SWOT, GUT e as cinco forças de Porter. Através da análise, os resultados apontam três pontos prejudiciais para a continuação do tabaco: contrabando, aumento de impostos e restrições ao produto. Para a continuação do tabaco sugere-se a legalização do cigarro eletrônico e a possibilidade de utilização do produto em outros setores, como na produção de óleo e vacinas. Outra alternativa interessante é o tabaco energético, uma variedade utilizada para produção de biocombustível, principalmente querosene de aviação, sendo que poderá ser utilizado também na área farmacêutica e de produtos químicos diversos.

Palavras-chave: Tabaco, Alternativas, Utilização.

ABSTRACT

This paperwork is a descriptive research applied in a tobacco seed production company localized in Santa Cruz do Sul/RS. The overall objective of the research was to identify which alternatives to tobacco are being used and developed as a strategy for the continuity of the smoking sector, considering the reduction of the number of smokers and also the restrictions attributed to the product. This is a qualitative and descriptive research. For data collection, semi-structured interviews were used with the company's supervisor, using observation and documentary research. Therefore, SWOT, GUT and Porter's five forces were used. Through the analysis, the results indicates to three detrimental points for tobacco continuation: smuggling, tax increases and product restrictions. For the continuation of tobacco, it is suggested the legalization of electronic cigarettes and the possibility of using the product in other sectors, such as oil and vaccine production. Another interesting alternative is energy tobacco, a variety used for biofuel production, primarily in aviation kerosene and whereas can be also used in the field of pharmaceuticals and various chemicals.

Keywords: Tobacco, Strategy, Case Study.

¹ Graduando(a) do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto.

² Orientador(a) da Pesquisa, Mestre em Ensino de Ciências e Matemática pela ULBRA.

³



INTRODUÇÃO

O mercado mundial está cada vez mais competitivo, em decorrência da globalização, tornando mais propícia a concorrência, bem como o avanço tecnológico e a disseminação das informações. As disputas pelo mercado também estão mais acirradas, resultando em atitudes estratégicas para que as organizações se mantenham mais ativas. Na cidade de Santa Cruz do Sul/RS, a cultura predominante entre produtores rurais é o tabaco, que é uma das atividades agroindustriais mais significativas da região. No estado do Rio Grande do Sul, este elemento está presente em 574 municípios, envolve cerca de 154 mil pequenos produtores e dá origem a 40 mil empregos diretos nas indústrias (SOUZA CRUZ, 2018).

Segundo uma pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), apenas 21,5% da população brasileira integra as classes A e B (são famílias com renda domiciliar per capita superior a R\$ 8.159). Já entre os fumicultores do Estado, esse percentual chega a 80,4% – o que é reflexo da renda proporcionada pelo tabaco, superior à maioria dos produtos agrícolas.

Apenas na Região Sul a receita gerada aos produtores chega a R\$ 6,09 bilhões por ano. Ainda que o tabaco ocupe em média 17% da área das propriedades, a sua participação na renda das famílias produtoras chega a mais de 50%.

O presidente do Sindicato Interestadual da Indústria do Tabaco (Sinditabaco), Iro Schünke, palestrou em um evento técnico, para uma plateia formada por mais de 250 pesquisadores vindos de 22 países, em que apresentou as credenciais da fumicultura no Brasil – que é o segundo maior produtor do planeta e líder mundial em exportações há 24 anos – e nos três estados do Sul, nos quais se concentra 98% da produção brasileira, com 150 mil propriedades. Os números também deixam claro o impacto sobre as contas públicas: a arrecadação em impostos com o setor chega a R\$ 13,9 bilhões (PORTAL GAZ, 2017).

Presente na vida de milhares de pessoas, diretamente ou indiretamente, o tabaco tornou-se um produto muito comentado no mundo atual, especialmente em relação às restrições. Há sérias ameaças sobre a sua continuidade no mercado nacional. Existem muitas discussões em termos de governo com a finalidade de redução do número de fumantes, nas quais algumas medidas estão sendo tomadas, como a implantação de leis e



aumento de impostos sobre o produto, que acaba inflacionando o mercado ou aumentando o contrabando de cigarros de países vizinhos; como exemplo, um deles é o Paraguai, no qual os impostos sobre o cigarro são mais baixos, prejudicando, dessa forma, o mercado nacional e favorecendo o mercado ilegal, já que o contrabando é frequente mesmo com fiscalizações e barreiras nas divisas do país (PUBLICO, 2017).

Por outro lado, o tabaco é fonte de renda de milhares de pessoas envolvidas nas fábricas, com insumos, materiais de construção, máquinas e implementos, transportadores, postos de distribuição, fumicultores, usinas de processamento, exportação, fábrica de cigarros e varejistas.

Em conformidade com o contexto apresentado para desenvolver a presente pesquisa, tomou-se como objeto de estudo a Sementes do Sul, nome fictício, para preservar a imagem da empresa em questão. É uma empresa voltada somente para as sementes de tabaco; e que a partir de 2014 teve 60% de seus direitos adquiridos por uma grande empresa X do ramo fumageiro. Os outros 40% pertencem a um grupo americano. Atualmente, ela exporta seu produto para mais de 30 países e se consolida como uma das maiores empresas privadas do setor de sementes de tabaco. Tem como missão atender com excelência a demanda de seus clientes a partir do desenvolvimento de novas e melhores variedades de tabaco, pela oferta de sementes de alta qualidade e de serviços que contribuam para uma produção sustentável.

Tendo em vista o contexto da empresa e levando em consideração que a Sementes do Sul pode ser afetada diretamente em razão das possíveis ameaças que o setor fumageiro venha a ter, esse trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: quais alternativas que o setor do tabaco está planejando ou utilizando como estratégia para a continuidade do setor?

Dessa forma, o trabalho tem como objetivo geral identificar quais as alternativas o setor do tabaco está planejando ou utilizando como estratégia para a continuidade do setor, considerando a redução do número de fumantes e também das restrições atribuídas ao produto.

Deste modo, com os objetivos específicos pretende-se: identificar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades relacionadas à empresa estudada; identificar quais ações estão



sendo cogitadas ou executadas para aproveitamento do tabaco, como fator alternativo para outros produtos e coletar dados referentes a percepção da empresa em relação às variáveis que afetam o setor fumageiro.

A justificativa para a realização deste trabalho se dá pelo aumento do preço do cigarro, restrições de divulgação através dos meios de comunicação de derivados de fumo e extinção dos fumódromos, entre outros fatores que prejudicam os resultados das indústrias fumageiras, que atualmente geram muitos empregos.

Portanto, este trabalho se justifica por contribuir com informações relevantes para a tomada de decisão em razão da continuidade do setor fumageiro presente na cidade de Santa Cruz do Sul/RS e por ser presença significativa na renda de muitos produtores e empregados na cidade e região. Além disso, assenta-se no fato de que o planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada para elaborar um plano de ação, pois ajuda na tomada de decisão.

O trabalho apresenta, inicialmente, um referencial teórico trazendo alguns dados sobre o setor do tabaco e sobre ferramentas administrativas utilizadas nesse estudo. Na segunda parte, apresenta a metodologia que norteou o estudo. A terceira parte apresenta a coleta e análise dos dados. Na quarta e última parte, traz as recomendações e conclusões a respeito do estudo realizado.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Tabaco

O uso do tabaco está presente na história da sociedade pelo menos desde o século XV, tendo sido, ao longo do tempo, consumido de diferentes formas. Acredita-se que o tabaco seja uma planta originária dos Andes Bolivianos, onde já era utilizado por tribos indígenas (SOUZA CRUZ, 2018).

Foi justamente por meio das migrações indígenas que a planta chegou ao Brasil. O tabaco tinha caráter sagrado e era utilizado em rituais ou para fins medicinais. Seu uso se dava de diferentes formas: comiam, bebiam, mascavam e aspiravam, mas a principal delas era o fumo (SOUZA CRUZ, 2018).



Os europeus tiveram contato com a planta pela primeira vez em 1492, quando Cristóvão Colombo chegou à América. Segundo historiadores, em novembro daquele ano, os europeus conheceram o hábito indígena de fumar (SOUZA CRUZ, 2018).

Em 1559, mudas da planta foram levadas para Espanha por um médico espanhol e posteriormente para Portugal. No ano de 1560, Jean Nicot, plantou no quintal de sua embaixada e usava as folhas em forma de rapé para dores de cabeça. Deve-se a ele a denominação de nicotina. Anos após, o fumo chegou à Itália e em 1585 na Inglaterra e na metade do século XVII, o hábito de fumar se alastrou na Europa e no mundo. Abriam-se muitos lugares que disponibilizavam o tabaco, e o hábito de fumar se tornou comum tão como hoje o cafezinho (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2018).

Assim, em apenas um século, o tabaco passou a ser conhecido e usado no mundo inteiro, expandindo-se de duas maneiras: a primeira, por meio dos marinheiros e soldados, pois o tabaco era um bom passatempo durante os longos períodos das viagens; a segunda, durante as expedições portuguesas que levaram a planta para Portugal e França, difundindo-a para outros países europeus, da África e do oriente (SINDITABACO, 2018).

No Brasil, no início do século XVI, os primeiros portugueses a desembarcarem no país já encontraram o cultivo de tabaco em quase todas as tribos indígenas. Para os índios brasileiros, a planta possuía caráter sagrado e de origem mítica. Seu uso era, geralmente, limitado a ritos mágico-religiosos, como no evocar dos deuses e nas predições, bem como para fins medicinais, para cura de ferimentos, enxaquecas e dores de estômago, sendo seu uso reservado exclusivamente aos pagés, conhecidos como feiticeiros (SINDITABACO, 2018).

Entre os indígenas, o tabaco era consumido de diferentes maneiras (comido, bebido, mascado, aspirado e fumado), mas o hábito de fumar predominava e esta forma de consumo acabou se difundindo pelo mundo ao longo dos anos (SINDITABACO, 2018).

De planta mágico-religiosa dos índios, o tabaco passou a ser um produto comercial das colônias europeias, e mais particularmente, das Antilhas, da Virgínia (a partir de 1612) e do Brasil (SINDITABACO, 2018).

Assim, rapidamente, o cultivo e comércio de tabaco no Brasil colonial passou a ter importância destacada, a ponto de já no decorrer do século XVII o seu comércio ter



conhecido várias legislações e taxações, passando a figurar entre os principais produtos exportados durante o período do Império (SINDITABACO, 2018).

Esta importância está marcada até os dias atuais no brasão das Armas da República, na qual o tabaco e o ramo de café constituem o coroamento deste símbolo da nacionalidade brasileira (SINDITABACO, 2018).

Figura 01 – Brasão das Armas da República



Fonte: Wikipédia (2019).

No Brasil, a companhia de cigarros Souza Cruz foi criada em 1903, sendo incorporada à British American Tobacco em 1912. O brasão da república incorpora a folha de tabaco. Em 1906, a agência sanitária americana (FDA) proibiu a venda de alimentos e medicamentos que informassem os conteúdos nos rótulos. Originalmente, a nicotina se encontrava na lista de drogas, porém, com os esforços dos lobistas das tabageiras, os produtos do tabaco foram removidos da lista, e a Farmacopeia Americana aconselhou a inclusão do tabaco “apenas quando usado para curar, mitigar ou prevenir doenças” (AJARAUJO, 2016).

A comercialização da safra de tabaco, até março de 2019 atingiu 193.651 toneladas o que representa 28% da produção de 691.613 toneladas estimada pela Associação dos Fumicultores do Brasil (AFUBRA) para o ciclo 2018/2019. O montante é equivalente ao



volume negociado no mesmo período do ano passado. Até agora, a média de preço alcançada pelos produtores dos três estados do Sul é de R\$ 9,63 por quilo do tabaco tipo Virgínia (PORTAL GAZ, 2019).

Ao longo dos anos, as indústrias de tabaco têm investido fortemente para a redução dos ingredientes ativos que são substâncias químicas principais de um agrotóxico utilizados na plantação. Por meio de levantamentos realizados em centros especializados, de iniciativa pública e privada, constatou-se que este número reduziu muito nos últimos anos, chegando a apenas 1,1 kg de ingrediente ativo por hectare (SINDITABACO, 2018).

O Brasil é o segundo maior produtor mundial de tabaco e líder em exportações desde 1993, graças à qualidade e integridade do produto. Em 2016, o tabaco representou 1,15% do total das exportações brasileiras, com 2,12 bilhões de dólares embarcados (SINDITABACO, 2018).

O principal mercado brasileiro neste período foi a União Europeia com 41% do total dos embarques de 2016, seguida pelo Extremo Oriente (28%), América do Norte (12%), Leste Europeu (7%), África/Oriente Médio (6%) e América Latina (6%). Para a Região Sul do País, a cultura é uma das atividades agroindustriais mais significativas. No Rio Grande do Sul, a participação do tabaco representou 10% no total das exportações (SINDITABACO, 2018).

1.2 Ameaças ao Setor do Tabaco

Nos últimos 20 anos o Brasil têm sido visto como líder global nas políticas de controle do tabaco, com inovações e sucessos em diversas políticas, tais como advertências nas embalagens, ambiente livres do tabaco, proibição de aditivos e tributação, entre outros (DROPE, 2015).

Essas políticas têm como finalidade a redução do número de fumantes; para tanto, há a implantação de leis e o aumento do imposto do produto, fazendo com que fique mais caro seu valor de mercado. No entanto, o governo eleva o imposto sobre o cigarro, para que com isso diminua o número de fumantes, mas muitas vezes acaba que, com isso, as pessoas fumantes, ao invés de parar com o hábito de fumar, compram cigarros vindos de fora do país, muitas vezes de contrabando dos países vizinhos, sendo um deles o Paraguai,



no qual os impostos sobre o cigarro são muito baixos, e assim prejudicam o mercado nacional, já que o contrabando é muito frequente mesmo com fiscalizações e barreiras nas divisas do país, que acabam não sendo são suficientes para evitar isso (PUBLICO, 2017).

Estima-se que cerca de 48% do mercado de cigarros do Brasil seja ocupado por produtos que entraram ilegalmente no país, um dano que vai muito além das questões financeiras (SOUZA CRUZ, 2015).

Lutar contra o mercado ilegal requer um pouco mais das autoridades públicas brasileiras. É necessário maior engajamento do governo em uma cooperação para frear o crescimento do comércio ilícito e seus derivados, que também esteja atento aos efeitos negativos que medidas simplórias e pouco razoáveis podem causar, como o aumento exacerbado de tributos. Mesmo que ainda não haja número suficiente de países para fazer com que o Protocolo de Combate ao Mercado Ilegal de Derivados do Tabaco entre em vigor, o assunto foi debatido na COP, e a comitiva brasileira estava lá presente. Portanto, foi uma grande oportunidade para o Estado brasileiro se posicionar com a seriedade que o tema demanda, sem ideologias, sem preconceitos e sem soluções fáceis. Liderar o combate ao mercado ilegal pode fazer do Brasil referência na adoção de políticas públicas que sejam realmente efetivas no combate a esse problema (CONSULTOR JURÍDICO, 2016).

O governo, além de atacar com ameaças e aumento de impostos no cigarro, pretende mudar a forma de exposição dos cigarros nos pontos de vendas, embalagens, lugares de exposição e tudo mais (AGÊNCIA BRASIL, 2018).

A exposição de cigarros e produtos de tabaco vai ficar mais restrita. É o que estabelece a norma da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Os cigarros terão que ficar expostos longe de produtos destinados ao público infantojuvenil, como balas, chicletes e chocolates. Diversos projetos do Senado Federal também pretendem restringir o acesso ao fumo. Um deles é o PLS nº 769/2015, que proíbe propaganda de cigarros, veda o uso de aditivos que confirmam sabor e aroma a estes produtos e classifica como infração de trânsito fumar em veículos quando houver passageiros menores de 18 anos (SENADO FEDERAL, 2018).



1.3 Alternativas para a Continuidade do Tabaco

Os pesquisadores norte-americanos acreditam que a folha do tabaco pode ser modificada e, com isso, produzir uma substância eficaz no tratamento contra o câncer. De acordo com a pesquisa, isso é possível devido à fabricação do **etopósido**, um remédio que faz parte da quimioterapia e pode ser usado no combate de tumores câncer, entre outros. Os especialistas explicam que atualmente não existem formas de como fabricar o medicamento sem a utilização do composto denominado como **podofilotoxina**, o qual é extraído de uma **rara flor do Himalaia denominada de "Himalayan mayapple"**, que corre risco de extinção e, além disso, costuma crescer de forma bastante lenta (BLASTINGNEWS, 2017).

A perspectiva de uma alternativa de cultivo para a pequena propriedade rural da região produtora de fumo Virgínia do Estado e da agregação de uma nova fonte de renda para o agricultor foi debatida pelo secretário do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, Fábio Branco, com o empresário Sergio Detoie e prefeitos das regiões Centro Sul e Vale do Rio Pardo, em agosto de 2015. A alternativa foi apresentada aos dirigentes municipais pelo executivo da empresa Empreenda.vc. Trata-se do tabaco energético, uma variedade utilizada para produção de biocombustível, principalmente querosene de aviação (GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2015).

O Tabaco energético é a aposta das empresas italiana Sunchem e a gaúcha M&V Participações. Uma iniciativa inédita no Brasil, sendo que em 2012 já realizou a primeira colheita do tabaco energético em uma área experimental de 10 hectares na localidade de Rincão Del Rey, município de Rio Pardo, Rio Grande do Sul. O objetivo é proporcionar uma alternativa para o produtor de tabaco através do aproveitamento das sementes para a fabricação de óleo vegetal e, conseqüentemente, de biodiesel ou bioquerosene de aviação, ração animal e biomassa para geração de energia (AGRO LINK, 2012).

A **Sunchem South Brazil**, uma joint venture formada pela italiana **Sunchem** e pela gaúcha **M&V Participações**, está buscando investidores para tocar adiante um projeto que pretende transformar sementes de tabaco em energia. A ideia é aproveitar a experiência dos produtores de fumo no **Rio Grande do Sul** para cultivar uma variedade da planta desenvolvida e patenteada pela sócia na **Itália**, sem nicotina e inútil para a fabricação de



cigarros, mas rica em óleo para produção de biocombustíveis (INSTITUTO HUMANISTAS UNISINOS, 2012).

A Philip Morris, através de seus estudos, investigações e desenvolvimento aprofundados, conseguiu criar dois produtos inovadores de tabaco aquecido: IQOS e TEEPS. Cada um destes produtos aquece o tabaco de forma distinta (PHILIP MORRIS PORTUGAL, 2019).

De forma semelhante a IQOS, TEEPS aquece o tabaco de forma a libertar o seu verdadeiro sabor. No entanto, TEEPS utiliza uma fonte alternativa de aquecimento para extrair os sabores do tabaco e a nicotina de suas folhas. O aquecimento é feito por via de uma extremidade em carbono e tem uma aparência que permite uma experiência sensorial semelhante a um cigarro, sem que o seja. A fonte de aquecimento em carbono na extremidade de TEEPS é acesa e o calor é então transferido para uma ligação ao tabaco de processamento único. O consumidor, ao aspirar TEEPS, obtém um vapor com sabor e nicotina até o final da experiência. O desenho de produto patenteado como TEEPS previne a combustão do tabaco (PHILIP MORRIS PORTUGAL, 2019).

Graças a uma tecnologia sofisticada, o IQOS aquece uma mistura de tabaco especialmente preparada abaixo dos 350°C, sem combustão, chama, cinza ou fumo. Isto origina um vapor com sabor e nicotina, libertando o verdadeiro aroma do tabaco aquecido (PHILIP MORRIS PORTUGAL, 2019).

Mesmo diante da pressão antitabagista de órgãos voltados à promoção da saúde, um futuro promissor se apresenta à fumicultura. A Medicina é, justamente, uma das áreas que mais abre novas portas ao produto, hoje carro-chefe da economia do Vale do Rio Pardo. Há cerca de dois anos, a empresa israelense Collplant Holdings utilizou o tabaco para produção de colágeno – proteína empregada na reparação de tecidos. Até então, as fontes eram porcos, vacas e cadáveres humanos. A planta também já teria sido aproveitada como substituto ósseo e tem aparecido como uma alternativa para outros tratamentos (PORTAL GAZ, 2017).

1.4 Planejamento



Segundo Oliveira (2015), o planejamento pode ser entendido como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Para Chiavenato e Sapiro (2009), as evidências mostram que as empresas que fazem um planejamento estratégico têm resultados superiores às demais. Trata-se de ato essencial na administração de qualquer negócio, pois garante que sejam analisadas as possibilidades de ação da empresa e que as decisões sejam tomadas com maior segurança, reduzindo ou evitando riscos.

De acordo com Chaivenato (2016), há três níveis distintos de planejamento: planejamento estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico é um planejamento mais amplo e abrange toda a organização. Ele é normalmente projetado para longo prazo e tem como consequência os efeitos estendidos por vários anos. O planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua. Oliveira (2015) defende que o planejamento estratégico é sustentado pela parte metodológica:

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 (OLIVEIRA, 2015, p. 18).

O planejamento tático, segundo Chiavenato (2016), é o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização. Ele é projetado para médio prazo, geralmente detalhado para o exercício anual. Este tipo de planejamento envolve cada departamento, com seus recursos específicos, e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.

Planejamento operacional, na visão de Chiavenato (2016), é o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Ele é projetado para o curto prazo, para o imediato, envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas, ou seja, focado em cada tarefa ou atividade.



1.5 Ferramentas do Planejamento: Análise *SWOT* e *GUT*

Para Chiavenato e Sapiro (2009), a análise *SWOT* é uma ferramenta de administração que normalmente é empregada no processo de planejamento, especialmente no planejamento estratégico, cuja finalidade principal é avaliar os ambientes interno e externo para auxiliar na tomada de decisão. A sigla *SWOT* tem os seguintes significados: Strengths (forças); Weaknesses (fragilidades); Opportunities (oportunidades); Threat (ameaças). É uma ferramenta que “proporciona uma análise estratégica que permite perceber como a organização pode lidar com tendências, oportunidades, coações e ameaças provenientes do ambiente externo” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 182).

Segundo a sociedade brasileira de *coaching*, a matriz *SWOT* serve para facilitar a tomada de decisões da empresa. Essa ferramenta de gestão tem o objetivo de identificar e analisar pontos-chaves de um empreendimento, que contribuem para o seu sucesso ou fracasso. Com ela, é possível se antecipar a ameaças, identificar oportunidades, reforçar potencialidades e superar os pontos negativos da organização (SBCOACHING, 2018).

A análise *GUT* é muito utilizada naquelas questões em que é preciso de uma orientação para tomar decisões complexas e que exigem a análise de vários problemas. Para isso, com o sistema *GUT* é possível classificar cada problema de acordo com a Gravidade, Urgência e Tendência (TREASY, 2018).

É uma ferramenta utilizada pelas empresas para gestão de projetos e tomadas de decisões estratégicas, tem como objetivo listar e atribuir notas de 1 a 5 para cada quesito encontrado e analisado. Em seguida deve-se calcular o produto das notas obtidas para cada quesito, em seguida analisam-se os resultados e o quesito com maior nota será priorizado durante o processo de decisão (BASTOS, 2014).

Acredita-se que a aplicação de ambas as ferramentas na Sementes Sul SA poderá formar um arcabouço de informações necessárias para a construção de um Planejamento Estratégico mais apropriado, pois enquanto a Matriz Swot contribui para verificar a posição estratégica e a avaliação da empresa no ambiente de atuação, a matriz *GUT* faz a análise dos problemas prioritários.

1.6 As Cinco Forças de Porter



Não importa qual seja o ramo de atuação da empresa, descobrir informações relevantes de seus concorrentes e como eles afetam o mercado é fundamental para a sobrevivência do negócio. Nesse sentido, Porter trouxe importantes conceitos no que se refere as forças competitivas e de que forma a organização pode gerenciar essas forças para obter uma vantagem competitiva sustentável, e que são constituídas de:

1. Entrantes potenciais no mercado.
2. Ameaças de produtos e serviços substitutos.
3. Poder de barganha dos compradores (clientes).
4. Poder de barganha dos fornecedores.
5. Grau de rivalidade ou acirramento da concorrência. (CHIAVENATO E SAPIRO, 2009, p. 20).

A análise das Cinco Forças de Porter é uma das ferramentas de gestão empresarial que se aplica a qualquer empresa, independentemente do seu tamanho. Suas conclusões são importantes para mostrar qual a posição da organização no mercado, visualizando pontos positivos e negativos, além de forças e fraquezas da própria empresa e da concorrência (SITIWERE, 2017).

Porter avalia que a estratégia competitiva de uma empresa deve aparecer a partir da abrangência das regras da concorrência que definem a atratividade de uma indústria (WIKIPEDIA, 2019).

Fazer o uso dessa análise permite que a equipe tenha um conhecimento mais aprofundado dos seus serviços, clientes e concorrentes. Dessa forma, a estratégia da organização pode ser desenvolvida de forma muito mais planejada e inteligente (SITIWERE, 2017).

Para ter um negócio de sucesso, não basta apenas ter uma ideia genial: você precisa estar sempre de olho à sua volta, sondando o que os outros fazem de diferente e inovador. Assim, você pode aprender com eles, além de descobrir como estar sempre um passo à frente (SITIWERE, 2017).

2 METODOLOGIA

O estudo foi realizado na empresa Sementes do Sul, nome fictício denominado neste estudo para preservar a imagem do objeto de pesquisa, localizada em Santa Cruz do Sul/RS. É uma empresa de grande porte e que tem por objetivo produzir sementes de



tabaco e assegurar o atendimento da demanda do mercado quanto aos volumes de sementes, mantendo os custos projetados, além de fornecer produtos e serviços com qualidade, visando aumentar a satisfação dos clientes. A abordagem da pesquisa é qualitativa e caracteriza-se como descritiva.

Conforme Yin (2010), existem diversos métodos de coleta de dados que se adequam a pesquisas distintas. Em estudos de caso, o ideal é a utilização de mais de um método para enriquecer a pesquisa. Para Yin (2010), o uso de diferentes fontes de evidência é um importante ponto forte da coleta de dados para o estudo de caso e permite abordar mais aspectos comportamentais, além de garantir o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação e um processo de triangulação e corroboração. O uso de mais de uma fonte ajuda a superar as limitações de cada uma das fontes de investigação. Não se deve levar em consideração somente a confiabilidade das fontes de dados, mas também a sua importância no entendimento da problemática do trabalho, para que não haja desvio da questão principal a qual a pesquisa se propõe.

Como metodologia, caracteriza-se como pesquisa descritiva que, segundo Gil (2008), visa descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Para obtenção e coleta de dados, foi realizada uma análise documental, bem como entrevista com os gestores de vendas da empresa em estudo. Assim, a pesquisa tem como cunho qualitativo que, conforme Creswell (2007), a técnica qualitativa é mais apropriada quando o conceito ou fenômeno precisa ser mais bem entendido ou ele parece ser particular de cada situação. Minayo (1996) afirma que a abordagem qualitativa deve ter como preocupação primeira a compreensão da lógica que permeia a prática que se dá na realidade.

Diante dos aspectos acima definidos utilizou-se uma análise SWOT com a finalidade de avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, diante do cenário atual da empresa e, para completar esse estudo, realizou-se a aplicação de análise GUT, que é uma ferramenta de gestão utilizada para priorização de tarefas, que ao identificar a urgência, a



gravidade e a tendência de cada problema na empresa ajuda o administrador decidir o que deve priorizar.

Outro levantamento de dados foi a utilização de entrevistas semiestruturadas com gestor de vendas da empresa, pelo fato de estar mais presente nas mudanças de mercado, baixas e altas nas produções e vendas de tabaco. De acordo com Selltiz (1965, p. 286-295 apud Marconi e Lakatos, 2002), a entrevista apresenta seis objetivos: averiguar fatos, determinar opiniões sobre os fatos, determinar sentimentos, descobrir planos de ação, compreender a conduta atual e a do passado e descobrir os motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas e condutas.

Esses três instrumentos de coleta de dados, análise documental, entrevista e observação tiveram por objetivo colher informações acerca de eventuais problemas que o negócio apresenta e possibilita identificar o tipo de estratégia que pode ser utilizada para fomentar os negócios da empresa.

3 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 Análise SWOT e Matriz GUT

Nesta etapa do trabalho é relatado como foram executados os fundamentos da matriz SWOT e da matriz GUT. As respostas vieram através de conversas e entrevistas com o gestor de vendas da empresa objeto de pesquisa, com a finalidade de estudar os ambientes interno e externo.

A matriz SWOT foi estruturada tendo como base informações levantadas e desenvolvidas dentro da realidade da percepção do supervisor de vendas e observações do pesquisador e ajudou a identificar os pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças do ambiente interno e externo, enquanto que a matriz GUT analisou que problema deve ser resolvido com prioridade. Essas ferramentas foram fundamentais para estudar o ambiente organizacional da empresa. Para esta etapa, realizaram-se várias conversas com o supervisor.



A matriz SWOT, originada dessa fase, contendo os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, das quais a empresa está exposta, está ilustrada por meio do Quadro 01.

Quadro 01 – Análise SWOT ou FOFA

<p>FORÇAS: Público que consome o produto dentro do país mesmo com a redução de consumo continua sendo um número consideravelmente bom. Exportação do produto.</p>	<p>FRAQUEZAS: Marginalização do Tabaco na mídia. Restrições de propagandas. Aumento de impostos sobre o cigarro.</p>
<p>OPORTUNIDADES: Descobrir possíveis alternativas para a utilização do tabaco e de sementes de tabaco.</p>	<p>AMEAÇAS: Redução do número de fumantes. Diminuição de empregos com a possível queda de venda do produto. Falta de aprovação dos órgãos competentes para novas alternativas. Geração fit, mais saudável.</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Ao questionar sobre as forças que a empresa apresenta, foram levantados dois pontos fortes: o público consumidor do produto, mesmo que tem apresentado uma redução ainda contínua, sendo um número considerado bom; e outro ponto forte refere-se à exportação do produto. No caso da redução do número de fumantes, é possível inferir que este se dá devido às propagandas contra o consumo de cigarros. No entanto, o consumidor continua utilizando o produto apesar dos riscos para a saúde. O outro ponto forte se refere à exportação, que é um mercado ascendente, pois a empresa exporta para mais de trinta países no mundo todo.

Com relação às fraquezas que a empresa apresenta, foram apontados três pontos cruciais, sendo eles a marginalização do tabaco na mídia, restrições de propaganda e o aumento do preço do cigarro. Há um projeto de lei tramitando no Senado Federal (PSL nº 769/2015) que propõe medidas mais rígidas ao controle de cigarro no país, entre elas proibir qualquer forma de propaganda, inclusive nos lugares de venda; adotar embalagens padronizadas, proibir o uso de substâncias que possam realçar o sabor ou aroma, etc. De acordo com estudos de Drope (2015), nos últimos anos o Brasil tem se destacado nas políticas de controle do tabaco, na proibição de aditivos que aumentam a capacidade de



causar dependência química e a tributação. Estudos indicam que o aumento dos preços contribui para estimular os fumantes a deixarem de fumar, assim como para inibir a iniciação de crianças e adolescentes ao vício.

No que se refere às oportunidades, há um grande empenho em descobrir possíveis alternativas para a continuidade do tabaco nas organizações, visto que é um produto em transformação e que os consumidores, mesmo com toda a propaganda contrária, seguem buscando a mesma coisa, o cigarro. Algumas empresas, nos últimos anos, das quais destaca-se a Phillip Morris, tem investido em tecnologia para fabricar produtos livres de fumaça, com respaldo científico, sobre produtos de risco reduzido (PHILLIP MORRIS, 2018).

Nas ameaças foram levantadas: a redução do número de fumantes, restrições atribuídas ao produto, a diminuição de empregos com a possível queda de venda do produto e a possibilidade de não haver aprovação do cigarro eletrônico. Outra ameaça identificada refere-se à preocupação da “geração fit”, preocupados com uma vida mais saudável e, com isto, evitam o consumo do cigarro. Se há uma redução no número de fumantes, automaticamente há uma queda no comércio do produto, afetando diretamente desde o produtor de sementes até o agricultor que produz o tabaco e, por consequência, a indústria, acarretando uma diminuição nos empregos. Por outro lado, há uma forte resistência quanto a aprovação do cigarro eletrônico no Brasil.

Com o propósito de priorizar as ações desempenhadas pela empresa, dado o seu processo de planejamento estratégico, utilizou-se a matriz GUT, conforme Quadro 02, evidenciando alguns dos principais problemas destacados pela matriz SWOT.

Quadro 02 – Resultados da Matriz GUT

Problemas	G	U	T	GUT
	Gravidade	Urgência	Tendência	
Ameaças a empresa objeto de estudo	5	3	3	45
Aumento de preço do cigarro	3	2	5	30



Restrições de propagandas	5	2	5	50
Redução do número de fumantes	5	2	3	30
Marginalização do Tabaco na mídia	5	3	5	75
Diminuição de empregos com a possível queda de venda do produto	5	4	5	100

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Analisando os resultados apresentados na matriz GUT, o problema que deve ser resolvido com prioridade é a diminuição de empregos com a possível queda de venda do produto.

O mercado do tabaco está estável na opinião do supervisor, porque há uma grande produção mundial, com uma pequena tendência ao decréscimo. Essa diminuição pode estar relacionada a uma pequena redução de fumantes, destacada por pesquisas, mas cabe salientar que tais dados são analisados levando em conta o comércio legal; no entanto, há um crescimento do comércio ilegal amplamente divulgado pela mídia, mas que não entra na pesquisa. No Brasil, por exemplo, o comércio ilegal vindo do Paraguai é crescente, ou seja, há uma migração de fumantes para o cigarro contrabandeado, mais barato, afetando a arrecadação de impostos. Em audiência pública, na Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania, em maio de 2019, citando dados do Ibope, Iro Schünke explicou que o comércio ilegal detinha 60% do mercado em 2015 e o ilegal 39%. Ademais, ainda de acordo com o presidente do Sinditabaco, em 2018 os números inverteram-se: o ilegal passou a abocanhar 54% do mercado e o setor legal aparece com 46%. (GAZETA DO SUL, 16/05/2018, p. 10).

O segundo problema que apresentou prioridade mais alta refere-se à marginalização do tabaco na mídia. Estudos apontam para um certo preconceito ao fumante, que romperia com certas moralidades “manchetes de jornais e revistas sobre o tema tabagismo e matérias jornalísticas divulgando dados de pesquisas passaram a ser comum na grande mídia” (Barbosa, 2015, p. 6). Um aspecto a considerar é em relação à utilização do tabaco por outros setores, por exemplo, na produção de vacinas, que já se mostrou viável, já que



o tabaco tem um desenvolvimento muito rápido. Nesse viés, ele poderia ser utilizado como uma máquina produtora de vacinas. Outros estudos também mostram a viabilidade na utilização de produção de combustível a partir das sementes do tabaco que, apesar de bom, atenderia um pequeno nicho de pessoas, porque a quantidade de produto necessária é pequena dentro do universo do tabaco.

A respeito desse contexto da utilização do tabaco em produtos que podem contribuir com outros setores percebe-se que, embora haja alguns estudos, ainda não há uma utilização em larga escala. Apesar de existir possibilidades de pesquisas e estudos que futuramente poderão vir a utilizar o tabaco, ainda não há uma evidência que potencialize a utilização deste em outros setores.

Segundo o supervisor, a função social do tabaco é muito nobre, muitas famílias prosperaram, construíram suas casas, criaram os seus filhos e lhes deram educação. O tabaco atinge milhares de pessoas, haja vista que, se pegar a cadeia como um todo, considerando além dos produtores e pessoas que trabalham na indústria, há muitas pessoas que vivem do tabaco.

3.2 Análise das Cinco Forças de Porter

Para fazer a análise das Cinco Forças de Porter, foi conduzida uma entrevista semiestruturada com o supervisor da empresa, contendo perguntas abertas e observações. Foram analisados os fatores internos e externos do negócio.

3.2.1 Rivalidade entre Concorrentes

Ao ser questionado se há rivalidade entre os concorrentes, o supervisor de vendas da empresa objeto de estudo respondeu da seguinte forma: “No mercado doméstico a empresa tem concorrentes, ou seja, clientes que são concorrentes”. “A empresa é focada na área de sementes, mas os concorrentes muitas vezes são as empresas que produzem tabaco e também produzem sementes, o que resulta em um jogo duplo”. “No mercado, atualmente, há três grandes concorrentes e essas três são empresas constituídas, além disso, o próprio produtor pode fazer a sua semente”.



“A questão do preço nesse mercado não é o principal fator”. “É claro que o preço é algo que influencia no fator cliente, mas a empresa avalia o mercado para ficar dentro do valor aceitável por este”. “De forma geral, o produto, de certa maneira, pode ser considerado único em função das características e tecnologias que a empresa utiliza; e acaba ganhando o mercado em função deste quesito”.

3.2.2 Poder de Barganha dos Fornecedores

Ao ser questionado a respeito do poder de barganha de seus fornecedores, o supervisor de vendas da empresa objeto de estudo respondeu da seguinte forma: “O fornecedor é estratégico para todas as empresas”. No caso da empresa em estudo, ela possui algo que se chama peletização. “Este setor depende de fornecedores confiáveis e, para isso, a empresa se protege com contratos”. “Esta tecnologia é usada na fórmula para fazer a semente, mas é um fornecedor estratégico, porque a empresa não é especialista em fórmula de fazer peletização”. “A empresa recebe a fórmula pré-pronta, e quem desenvolve isso é o fornecedor”.

3.2.3 Poder de Barganha dos Clientes

Ao ser questionado a respeito do poder de barganha de seus clientes, o supervisor de vendas da empresa objeto de estudo respondeu da seguinte forma: “O cliente da empresa não tem poder de barganha sobre o produto, por ser um produto de tabela”. Nesse sentido, não há uma política de negociar com o cliente, mas a empresa tem como estratégia para alguns mercados que tem interesse em entrar e desenvolver a produção, a possibilidade de criar uma política de preços e difusão da marca e do produto, mas sem barganha. “A questão técnica está acima da questão preço, ou seja, oferece-se um produto de qualidade para o cliente que vai gerar o dinheiro da safra dele, dando um produto de qualidade e certificado”.

3.2.4 Ameaças de Novos Concorrentes



Ao ser questionado a respeito de ameaças de novos concorrentes, o supervisor de vendas da empresa objeto de estudo respondeu da seguinte forma: “Este ano aconteceu a entrada de um novo concorrente, uma empresa que trabalhava só em um segmento e que começou a trabalhar com este segmento de semente no qual ela não trabalhava”. Portanto, em agropecuárias, a empresa X em estudo atuava sozinha, não havendo concorrentes. “Já hoje existe essa nova empresa que está atuando no segmento agropecuário, então é um concorrente que entrou no mercado para disputar o produtor, que é o cliente final”.

3.2.5 Ameaças de Novos Produtos ou Serviços

Ao ser questionado sobre uma possível ameaça de novos produtos ou serviços, o supervisor de vendas da empresa objeto de estudo respondeu da seguinte forma: “Hoje a ameaça é a redução diária; esse fator representa uma ameaça concreta, incidindo na diminuição de área plantada e pressão do governo/pressão política, sendo constante”. Nesse sentido, a empresa não tem muito o que possa realizar, devendo tentar se adaptar ao mercado. “Novos produtos estão entrando nos nichos de venda e muitos utilizam o tabaco, mas em quantidade menor em comparação com o cigarro tradicional”. “A questão toda que fica é de como esses grupos de produto irão seguir daqui para a frente; questiona-se se haverá uma redução ou aumento da utilização do tabaco. É uma resposta que só teremos daqui alguns anos”. Na análise pessoal do entrevistado, haverá um ajuste de mercado e haverá usuários para os dois tipos de produtos. “O grande problema desse mercado mesmo é o cigarro contrabandeado, que está aí e muitos não querem ver, porque no momento que não há apoio para um produto considerado legal, está dando brecha para produtos ilegais entrarem no mercado”. “Quanto às novas alternativas, existem tecnologias que só o Brasil está introduzindo, haja vista que existe um setor de pesquisa muito forte que introduz a tecnologia que substituirá a tecnologia que existe hoje, ou seja, todos os produtos que existem hoje terão que ter uma tecnologia renovada, de demanda a nível mundial, pois, se existe uma tecnologia nova que pode levar menos risco para o usuário final, esta tecnologia tem que ser incorporada e implantada pela empresa; ela já está sendo implantada, inclusive, em alguns países, e em breve será global”.



3.2.6 Posicionamento Competitivo da Empresa

Ao ser questionado a respeito do posicionamento competitivo da empresa, o supervisor de vendas da empresa objeto de estudo respondeu da seguinte forma: “O posicionamento competitivo da empresa é ser líder, líder de confiabilidade e líder de produtos, o que significa ter produtos diferentes com muito mais entrega para o consumidor; e manter essa posição de líder de mercado, já que hoje a empresa é conhecida internacionalmente, por isso, o grande desafio é manter esse cenário”.

“A empresa tem várias formas de divulgação: página na internet, divulgação através de WhatsApp e através de vídeos que acabam indo para outras mídias sociais como Facebook”. “Além disso, são feitos muitos encontros com os técnicos das empresas, com os responsáveis destas em diversas regiões, através de dias de campo e treinamentos”. “Outro meio de divulgação é o rádio, que pode ser considerado um dos mais fortes e atinge principalmente os produtores de tabaco”. A empresa trabalha com o mapeamento das rádios mais adequadas e também dos horários adequados de divulgação. “Outro ponto importante são as feiras, que alcançam muitas pessoas. Um exemplo é a Expoagro Afubra, local em que a empresa está presente e consegue atingir um bom público”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente estudo foi identificar quais alternativas para o tabaco estão sendo estudadas e desenvolvidas para a continuidade deste e, por consequência, a otimização da empresa em relação ao seu negócio como fornecedor de sementes.

Em entrevista semiestruturada com o gestor da empresa objeto de pesquisa, foram coletadas informações cruciais para a análise do ambiente interno e externo. Através do levantamento foi possível identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Os maiores problemas que o setor enfrenta são a redução do número de fumantes, restrições atribuídas ao produto, diminuição de empregos com a possível queda na venda do produto, bem como a reprovação dos órgãos governamentais para produtos alternativos.

A Matriz GUT ajudou a identificar a prioridade dos problemas apontados, sendo a mais alta a diminuição de empregos com a possível queda na venda do produto. Nesse



aspecto cabe ressaltar a questão da diminuição do contrabando através da fiscalização e de uma possível redução de impostos para o produto legal.

O ambiente estratégico foi analisado sob as Cinco Forças de Porter e concluiu-se que sempre existe o risco de novos concorrentes, mas a empresa busca desenvolver pesquisas para aprimorar cada vez mais o produto.

Por meio deste estudo foi possível analisar alternativas para a continuidade do produto, alternativas já existentes como o cigarro eletrônico, conhecidos como IQOS e TEEPS em pauta no Brasil, onde ainda não está legalizado, mas com perspectivas favoráveis. Alternativas para as sementes de tabaco na produção de remédios e tabaco energético. O tabaco energético é uma interessante alternativa para a utilização não apenas para a geração de energia através da produção de biodiesel, mas também na produção de bio-óleo que poderá vir a ser utilizado na indústria farmacêutica e de produtos químicos diversos.

Segundo o supervisor de vendas da empresa objeto de pesquisa, o cigarro eletrônico pode usar muito menos tabaco que o cigarro tradicional. “A questão que ainda resta é de como esses grupos de produto vão seguir daqui para a frente? Vai continuar de forma desuniforme, com altos e baixos? Vai se balancear? Mas isso é uma resposta que só vamos ter daqui muitos anos”. Em contrapartida, o entrevistado possui a mesma conclusão que o pesquisador: conclui-se que irá ter um ajuste de mercado e que essas pessoas não vão nem para um lado e nem para o outro; e vai ter usuários para todos os tipos de produto que que estiverem no mercado.

Dessa forma, há possibilidade de substituição por alguns usuários do cigarro convencional para o cigarro eletrônico, bem como a utilização do tabaco em outros setores, como produção de vacinas e de combustíveis.

Uma sugestão para a empresa em estudo seria o investimento em pesquisas que possibilitem o aproveitamento das sementes de tabaco em outro segmento e não somente o cultivo do tabaco.

O governo implanta diversas taxas e tributos sobre o produto para dificultar cada vez mais a sua comercialização e é também quem acaba recebendo a maior fatia do montante arrecadado com a produção de cigarro, portanto, há interesse na continuidade deste.



A realização deste trabalho contribuiu significativamente na evolução do processo de aprendizagem, além de propiciar uma interação entre o meio rural e o meio acadêmico, tendo em vista que o trabalho busca mostrar as ameaças que o setor fumageiro recebe da mídia e órgãos de saúde, além da marginalização do tabaco. Ademais, também procura mostrar as alternativas que este produto tem, já que é fonte de renda de milhares de pessoas e que é fundamental para que a empresa em estudo se mantenha no mercado.

Este trabalho teve algumas limitações de estudo como o difícil acesso a informações, pouco material científico sobre o tema em questão, a falta de exploração com outras possibilidades, já que a área de pesquisa da empresa é uma área tão rica e definida para isto.

REFERÊNCIAS

ABIFUMO. Anais eletrônicos... Disponível em: <<http://www.abifumo.org.br/introducao.htm>>. Acesso em 27 out. 2018.

AFUBRA. Anais eletrônicos...Disponível em: <<https://www.afubra.com.br/>>. Acesso em 19 mai. 2018.

AGÊNCIA BRASIL. Decisões da Anvisa, STF e Congresso Podem Mudar Regulamentação do Fumo no País. Anais eletrônicos... Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-01/decisoes-da-anvisa-stf-e-congresso-podem-mudar-regulamentacao-do-fumo-no-pais>>. Acesso em 20 mai. 2018.

AGRO LINK. Anais eletrônicos... Disponível em: <https://www.agrolink.com.br/noticias/tabaco-energetico-e-sustentavel-e-alternativa-para-biocombustivel_160305.html>. Acesso em 23 set. 2019.

AJARAUJO. História do Tabaco. Anais eletrônicos... Disponível em: <<http://ajaraujo.com.br/historia-do-tabaco/>>. Acesso em 16 jun. 2018.

BARBOSA, Jorge Henrique Silvestre. Biopolítica e Antitabagismo: a estatização da luta contra o hábito de fumar no Brasil e as relações fumantes – não fumantes em Maceió. 2015. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2015.

BASTOS, Marcelo. Matriz GUT: Do Conceito à Aplicação Prática. Portal Administração, 2014. Disponível em: <http://www.portaladministracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>Acesso em: 15 de agosto de 2019.



BIODIESELBR. Tabaco Energético Testado em Rio Pardo. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://www.biodieselbr.com/noticias/materia-prima/outras/tabaco-energetico-testado-em-rio-pardo-210512.htm>>. Acesso em 04 abr. 2018.

BLASTINGNEWS. Planta de Tabaco Deverá ser Modificada para Auxiliar no Tratamento Contra o Cancro. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://br.blastingnews.com/ciencia-saude/2017/02/planta-de-tabaco-devera-modificada-para-auxiliar-no-tratamento-contr-o-cancro-001444375.html>>. Acesso em 12 mai. 2018.

BLOG AEGRO. Defensivos Agrícolas. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://blog.aegro.com.br/defensivos-agricolas-curiosidades/>>. Acesso em 21 abr. 2019.

BRUCHÊZ, Adriane; D'ÁVILA, Alfonso Augusto Fróes; FERNANDES, Alice Munz; CASTILHOS, Nádia Cristina; OLEA, Pelayo Munhoz. Metodologia de Pesquisa de Dissertações sobre Inovação: Análise Bibliométrica. Universidade de Caxias do Sul (UCS). Anais eletrônicos... Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xvmostrappgga/paper/viewFile/4136/1361>>. Acesso em 20 mai. 2018.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A.; Planejamento Estratégico. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A.; Planejamento Estratégico. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CLASSE CONTÁBIL. O Estudo de Caso Como Método de Pesquisa Científica. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://www.classecontabil.com.br/o-estudo-de-caso-como-metodo-de-pesquisa-cientifica/>>. Acesso em 27 mar. 2018.

CONJUR. Mercado Ilegal de Tabaco Ameaça Segurança Nacional. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2016-nov-12/paulo-samico-mercado-ilegal-tabaco-ameaca-seguranca-nacional>>. Acesso em 04 ago. 2018.

DEL-MASSO, Maria Candida Soares; COTTA, Maria Amélia de Castro; SANTOS, Marisa Aparecida Pereira. Ética em Pesquisa Científica: Conceitos e Finalidades. Anais eletrônicos... Disponível em: <https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/155306/1/unesp-nead_reei1_ei_d04_texto2.pdf>. Acesso em 19 mai. 2018.

DROPE, Jeffrey; MCGRADY, Benn; BIALOUS, Stella Aguinaga; LENCUCHA, Raphael; COSTA e SILVA, Vera Luiza. A Conceituação das Ameaças ao Controle do Tabaco Provenientes de Acordos Econômicos Internacionais: A Experiência Brasileira. Cad. Saúde Pública, 2017.



ENGENHARIA QUÍMICA. Processo de Fabricação do Cigarro. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://www.engquimicasantosp.com.br/2015/08/processo-de-fabricacao-do-cigarro.html>>. Acesso 27 out. 2018.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Tabaco Energético e Alternativa para Produtores de Fumo. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://estado.rs.gov.br/tabaco-energetico-e-alternativa-para-produtores-de-fumo>>. Acesso em 09 set. 2018.

FOLHA UOL. Phillip Morris Começa a Explorar Mercado de Tabaco Aquecido. Anais eletrônicos... Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/01/1730349-philip-morris-comeca-a-explorar-mercado-de-tabaco-aquecido.shtml>>. Acesso em 12 mai. 2018.

GIL, Robledo Lima. Universidade Federal de Pelotas (UFPEL). Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>>. Acesso em 20 mai. 2018.

IQOS. Smoke Free Products. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://www.pmi.com/smoke-free-products/iqos-our-tobacco-heating-system>>. Acesso em 22 set. 2018.

INSTITUTO HUMANISTA UNISINOS. Anais eletrônicos... Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/noticias/515622-tabaco-energetico-surge-como-opcao-no-sul>>. Acesso em 20 de set. 2019.

MAXWELL. Anais eletrônicos... Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/19079/19079_4.PDF>. Acesso em 13 mai. 2018.

METRÓPOLES. Polícia Federal Deflagra Operação para Combater Contrabando de Cigarro. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://www.metropoles.com/brasil/policia-br/policia-federal-deflagra-operacao-para-combater-contrabando-de-cigarro>>. Acesso em 22 abr. 2019.

O GLOBO. Carga de Cigarro Contrabandeado Avaliada em Dois Milhões. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://g1.globo.com/es/espirito-santo/noticia/2019/01/09/carga-de-cigarro-contrabandeado-avaliada-em-r-2-milhoes-e-apreendida-pela-prf-no-es.ghtml>>. Acesso em 22 abr. 2019.

O GLOBO. Fumantes Buscam Alternativas mas Regulamentação Barra Acesso de Novas Tecnologias. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/brasil/fumantes-buscam-alternativas-mas-regulamentacao-barra-acesso-novas-tecnologias-23522749>>. Acesso em 27 abr. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.



PUBLICO. Tabaco, Álcool e Imposto Sobre Veículos Voltam a Subir em 2018. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://www.publico.pt/2017/10/12/economia/noticia/tabaco-alcool-e-imposto-sobre-veiculos-voltam-a-subir-em-2018-1788679>>. Acesso em 24 mar. 2018.

PHILIP MORRIS. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://www.pmi.com/markets/brazil/pt/about-us/pmi>>. Acesso em 30 ago. 2018.

PHILIP MORRIS PORTUGAL. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://www.pmi.com/markets/portugal/pt/science-and-innovation/breakthrough-products-for-smokers>>. Acesso em 24 nov. 2019.

PODER 360. Estados Unidos Liberam Venda de Cigarro que Apenas Aquece o Tabaco. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/tecnologia/eua-liberam-venda-de-cigarro-que-apenas-aquece-o-tabaco/>>. Acesso em 12 mai. 2019.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/farmacia/a-origem-do-fumo-e-do-habito-defumar/24390#:~:targetText=O%20fumo%20teve%20origem%20na,utilizavam%20para%20espantar%20os%20mosquitos>>. Acesso em 23 nov. 2019.

PORTAL GAZ. Usos Alternativos Apoiam Produção do Tabaco. Anais eletrônicos... Disponível em: <http://www.gaz.com.br/conteudos/geral/2017/08/27/101711-usos_alternativos_apoiam_producao_do_tabaco.html.php>. Acesso em 09 set. 2018.

PORTAL GAZ. Quais São os Desafios da Fumicultura Atualmente. Anais eletrônicos... Disponível em: <http://www.gaz.com.br/conteudos/regional/2017/10/24/105832-quais_sao_os_desafios_da_fumicultura_atualmente.html.php>. Acesso em 08 abr. 2019.

PORTAL GAZ. Preço Mínimo do Tabaco Virginia Varia Pouco Entre as Empresas. Anais eletrônicos... Disponível em: <http://www.gaz.com.br/conteudos/regional/2019/03/29/142719preco_minimo_do_tabaco_virginia_varia_pouco_entre_as_empresas.html.php>. Acesso em 20 abr. 2019.

ROCKCONTENT. Cinco Forças de Porter. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/5-forcas-de-porter/>>. Acesso em 14 mai. 2019.

SBCOACHING. Matriz Swot. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/negocios/matriz-swot/>>. Acesso em 12 mai. 2019.



SENADO FEDERAL. Anvisa Restringe Exposição de Cigarros em Pontos de Venda. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/audios/2018/01/anvisa-restringe-exposicao-de-cigarros-em-pontos-de-venda>>. Acesso em 21 abr. 2019.

SINDITABACO. Origem do Tabaco. Anais eletrônicos... Disponível em: <<http://www.sinditabaco.com.br/sobre-o-setor/origem-do-tabaco/>>. Acesso em 20 mai. 2018.

SOUZA CRUZ. Anais eletrônicos... Disponível em: <http://www.souzacruz.com.br/group/sites/SOU_AG6LVH.nsf/vwPagesWebLive/DO9YDBCK>. Acesso em 12 mai. 2018.

SOUZA CRUZ. Anais eletrônicos... Disponível em: <http://www.souzacruz.com.br/group/sites/SOU_AG6LVH.nsf/vwPagesWebLive/DOAH9G53>. Acesso em 20 abr. 2019.

STARTESE. Maior Empresa do Mundo de Cigarros Quer que Você Pare de Fumar. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://startse.com/noticia/maior-empresa-do-mundo-de-cigarros-quer-que-voce-pare-de-fumar>>. Acesso em 27 out. 2018.

SUPER INTERESSANTE. Ascensão e Queda do Tabaco. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://super.abril.com.br/ciencia/ascensao-e-queda-do-tabaco/>>. Acesso em 22 abr. 2019.

TREASY. Matriz GUT. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/matriz-gut/>>. Acesso em 12 mai. 2019.

UOL. A Invenção do Cigarro. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://historiadomundo.uol.com.br/curiosidades/a-invecao-do-cigarro.htm>>. Acesso em 09 jun. 2018.

VALOR ECONÔMICO. Phillip Morris Diz que Anvisa Ameaça Indústria do Fumo. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://www.valor.com.br/empresas/2574702/philip-morris-diz-que-anvisa-ameaca-industria-do-fumo>>. Acesso em 09 set. 2018.

WIKIPÉDIA. Anais eletrônicos.... Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Armas_Nacionais_do_Brasil>. Acesso em 19 nov. 2019.