UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CÂMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL

MARJORY CARVALHO MOURÃO TRAJANO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA SUSTENTABILIDADE DA PISCICULTURA NO PARQUE AQUÍCOLA SUCUPIRA, PALMAS-TO

PALMAS, TO

2025

Marjory Carvalho Mourão Trajano

Planejamento Estratégico para sustentabilidade da piscicultura no Parque Aquícola Sucupira, Palmas-TO

Trabalho de Conclusão de Mestrado apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) da Universidade Federal do Tocantins (UFT), Campus Universitário de Palmas, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profª. Drª. Darlene Teixeira Castro

Palmas, TO

2025

RESUMO

O Parque Aquícola Sucupira, localizado no reservatório de Lajeado, em Palmas – TO, possui grande potencial produtivo, mas enfrenta desafios relacionados à gestão, infraestrutura e comercialização do pescado. Este estudo teve como objetivo analisar os fatores internos e externos que influenciam o desenvolvimento do Parque e propor diretrizes estratégicas para sua sustentabilidade. A pesquisa se insere na linha de estudos sobre desenvolvimento sustentável e gestão de recursos aquícolas, contribuindo para a formulação de estratégias que possam fortalecer o setor aquícola regional. A relevância do estudo está na proposição de soluções práticas para um segmento essencial à economia local, com impacto potencial nas esferas científica, organizacional e de políticas públicas. O enquadramento teórico fundamenta-se em conceitos de gestão estratégica, desenvolvimento sustentável e políticas públicas para a piscicultura. Além disso, a pesquisa se baseia na abordagem da matriz SWOT como ferramenta analítica para diagnóstico organizacional e planejamento estratégico. A metodologia incluiu entrevistas semiestruturadas com os associados não onerosos da Associação Bompeixe e com representantes da gestão pública, além da análise documental de normas e diretrizes institucionais. Os dados coletados foram organizados e interpretados por meio da matriz SWOT, permitindo identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao Parque. Os principais desafios apontados pelos associados incluem a falta de recursos para aquisição de ração, a ausência de área seca para infraestrutura e dificuldades no acesso a editais de fomento. Por outro lado, a gestão pública destacou a necessidade de maior engajamento dos associados e a importância de políticas públicas e parcerias institucionais para viabilizar o processamento e comercialização do pescado. Como resultado, este estudo propõe estratégias como a estruturação da administração do Parque, a captação de recursos via parcerias e convênios, além do fortalecimento do setor turístico como alternativa para diversificação da renda dos associados. A originalidade da pesquisa reside na aplicação da matriz SWOT a um contexto específico da piscicultura regional, oferecendo uma análise direcionada e recomendações viáveis para a sustentabilidade do Parque. As contribuições práticas desta pesquisa são significativas, pois indicam caminhos para melhorar a gestão do Parque, fomentar o desenvolvimento econômico local e fortalecer políticas públicas voltadas à piscicultura. O impacto pode ser observado na esfera organizacional, por meio da profissionalização da administração, e na esfera societal, ao contribuir para a geração de emprego e renda para os pescadores locais. Além disso, os resultados fornecem subsídios para futuras pesquisas acadêmicas e aprimoramento das políticas de desenvolvimento sustentável no setor aquícola. A integração entre gestão pública e associados é essencial para superar as limitações e consolidar o Parque Aquícola Sucupira como referência em piscicultura sustentável.

Palavras-chave: Pescado. Piscicultura. Plano de Ação. Políticas Públicas.

ABSTRACT

The Sucupira Aquaculture Park, located in the Lajeado reservoir in Palmas – TO, has great productive potential but faces challenges in management, infrastructure, and fish commercialization. This study analyzed the internal and external factors influencing its development and proposed strategic guidelines for its sustainability. Embedded in the research line on aquaculture resource management and sustainable development, it contributes to strengthening the regional sector, with scientific, organizational, and public policy impact. The study is based on concepts of strategic management, sustainable development, and public policies for aquaculture. The methodology included interviews with members of the Bompeixe Association and public management representatives, as well as documentary analysis. The data were organized and interpreted using the SWOT matrix, identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The main challenges identified include a lack of resources for feed, the absence of dry areas for infrastructure, and difficulties in accessing funding programs. Meanwhile, management highlighted the need for greater engagement from members and the importance of public policies to enable fish processing and commercialization. As a result, strategies such as structuring the park's administration, securing funding through partnerships, and strengthening tourism to diversify income are proposed. The originality of the study lies in the application of the SWOT matrix to regional aquaculture, offering viable recommendations. The practical contributions involve improvements in management, local economic development, and the strengthening of public policies, impacting the organizational and societal spheres by generating employment and income. The integration between public management and members is essential to consolidate the Sucupira Aquaculture Park as a reference in sustainable aquaculture.

Keywords: Fish. Fish Farming. Action Plan. Public Policies.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 5
1.1 Problema de pesquisa 6
1.2 Objetivo 6
1.2.1 Objetivo Geral 6
1.2.2 Objetivos Específicos 6
1.3 Justificativa 6
2 ARTIGO 1 7
3 ARTIGO 2 13
4 PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO - PTT 33
5 CONCLUSÕES 57
REFERÊNCIAS 58

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1960, a agricultura brasileira passou por profundas mudanças, impulsionadas por políticas públicas que criaram um ambiente favorável à inovação e à adaptação de novas tecnologias e conhecimentos (Vieira Filho e Fishlow, 2017). Como resultado, a produção agropecuária no país experimentou um crescimento notável.

No entanto, atualmente, a produção de alimentos, especialmente em pequenas propriedades rurais, se tornou uma tarefa cada vez mais desafiadora. O gerenciamento das atividades se tornou mais complexo, e os pequenos empresários rurais são pressionados a desenvolver suas capacidades gerenciais para aumentar a competitividade de seus negócios (De Oliveira *et al*., 2006). Os produtores enfrentam, entre outros desafios, a falta de conhecimento sobre aspectos essenciais, como o mercado, a gestão de recursos humanos, alternativas de financiamento e o controle de custos de produção. Para superar esses obstáculos, é essencial a elaboração de uma estratégia que defina metas e ações para orientar a tomada de decisões (Brun, 2013).

O planejamento estratégico, portanto, é uma ferramenta fundamental para diagnosticar o ambiente de negócios e auxiliar os gestores a preverem os desafios futuros. Nas empresas rurais, no entanto, essa prática enfrenta barreiras adicionais, como o aumento dos riscos e a incerteza, além da necessidade de lidar com mudanças súbitas (Jank; Lopes, 1992; Neves, 1996).

A etapa de planejamento no processo de gestão tem o objetivo de coordenar ações para alcançar os resultados desejados. Ela define, de forma antecipada, o que deve ser feito, como, por quem, onde e quando, assumindo um papel essencial na organização (Falsarella; Jannuzzi, 2017). O planejamento estratégico se revela uma peça essencial na gestão eficiente, pois possibilita a identificação de escolhas, a tomada de decisões mais assertivas e a capacidade de enfrentar os desafios organizacionais no presente e no futuro (Bryson, 2018).

No caso específico do Parque Aquícola Sucupira, localizado no reservatório de Lajeado, em Palmas – TO, a piscicultura em tanque rede surge como uma atividade de grande potencial para aumentar a produção nacional de pescado e contribuir para o desenvolvimento local (Jesus; Rosanova, 2019). Apesar do potencial produtivo, com uma área de 200 hectares de lâmina d'água e 198 cessionários, o parque carece de um planejamento estratégico formalizado, o que compromete a implementação de diretrizes organizacionais que poderiam otimizar a gestão do empreendimento.

Diante desse cenário, o uso de ferramentas estratégicas é indispensável para que o Parque Aquícola possa enfrentar os desafios administrativos, produtivos, financeiros e relacionados aos recursos humanos. A adoção de um planejamento estratégico bem estruturado contribuiria para uma gestão mais eficiente, favorecendo a estabilidade e a sustentabilidade da organização.

Nesse contexto, com base no modelo de Kotler e Keller, o presente trabalho buscará propor um plano de ação voltado para a melhoria da gestão do Parque Aquícola oferecendo sugestões que possam atender aos desafios identificados.

1.1 Problema de pesquisa

Quais diretrizes estratégicas podem ser adotadas para melhorar a gestão do Parque Aquícola Sucupira, considerando seus desafios administrativos, produtivos e financeiros?

1.2 Objetivo

O presente trabalho busca atingir seus propósitos a partir de uma estrutura clara e direcionada, dividida em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal deste estudo é desenvolver uma proposta preliminar de planejamento estratégico para o Parque Aquícola Sucupira, situado no estado do Tocantins.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com o intuito de apoiar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Realizar uma análise dos ambientes externo e interno do Parque Aquícola Sucupira;
- Estabelecer os norteadores estratégicos do parque, definindo missão, visão e valores;
- Propor ações iniciais que servirão de base para a formulação de um planejamento estratégico consistente e eficaz.

1.3 Justificativa

O Parque Aquícola Sucupira, localizado no estado do Tocantins, apresenta grande potencial para contribuir com a produção de pescado no Brasil, especialmente em uma região que possui recursos naturais favoráveis para a aquicultura. No entanto, como muitas iniciativas do setor rural, o parque enfrenta desafios significativos em sua gestão. A ausência de um planejamento estratégico estruturado compromete a eficiência administrativa e operacional,

gerando obstáculos que dificultam o pleno aproveitamento de seu potencial produtivo. Dentre os principais problemas, destacam-se a falta de diretrizes claras para o crescimento sustentável, a gestão inadequada dos recursos humanos e financeiros, e a dificuldade de adaptação às demandas do mercado competitivo.

A relevância deste estudo, portanto, reside na necessidade urgente de superar as barreiras de gestão que o parque enfrenta. Ao propor um modelo de planejamento estratégico específico para o Parque Aquícola Sucupira, o estudo visa otimizar suas operações, assegurar sua sustentabilidade a longo prazo e fomentar o crescimento da aquicultura no Tocantins.

Além disso, dada a escassez de pesquisas que abordam o uso de ferramentas estratégicas no setor aquícola, especialmente em projetos de alto potencial, este trabalho poderá servir como referência para outras iniciativas semelhantes, contribuindo para a construção de um setor aquícola mais competitivo e eficiente no Brasil.

A pesquisa está em consonância com o escopo da revista selecionada, pois se trata de um periódico interdisciplinar voltado para a discussão de aspectos pedagógicos em diversas áreas do conhecimento, possui Qualis Capes A2, atendendo aos requisitos do programa.

2 ARTIGO 1

Periódico: Revista Humanidades & Inovação. ISSN: 2358-8322. Qualis Capes B2.

Aceite: 22 de dezembro de 2023. Publicação: 23 de outubro de 2024.



DESAFIOS DA GOVERNANÇA FEMININA EM PROJETOS RURAIS: UM ESTUDO DE CASO DO PARQUE AQUÍCOLA SUCUPIRA

CHALLENGES OF FEMALE GOVERNANCE IN RURAL PROJECTS: A CASE STUDY OF SUCUPIRA AQUÍCOLA PARK

Marjory Carvalho Mourão Trajano 1
Darlene Teixeira Castro 2
Clauber Rosanova 3
Alessandra Ruita Santos Czapski 4

Resumo: *Este artigo apresenta um estudo sobre os desafios da governança feminina em projetos rurais, com foco específico no estudo de caso do Parque Aquícola Sucupira em Palmas -TO. A investigação aborda as principais barreiras enfrentadas por mulheres em posições de liderança em contextos rurais, incluindo obstáculos estruturais, culturais e socioeconômicos. O estudo apresenta o caso da responsável pelo Parque Aquícola Sucupira utilizado para ilustrar como essas dinâmicas se manifestam na prática e quais estratégias podem ser empregadas para superar as dificuldades identificadas. O estudo conclui com recomendações para a promoção de uma governança mais inclusiva e equitativa, enfatizando a importância de medidas integradas que envolvam governos, instituições privadas e organizações da sociedade civil.*

Palavras-chave: *Administração. Agronegócio. Aquicultura. Liderança feminina. Obstáculos.*

Abstract: *This article presents a study on the challenges of female governance in rural projects, with a specific focus on the case study of the Sucupira Aquaculture Park in Palmas-TO. The research addresses the main barriers faced by women in leadership positions in rural contexts, including structural, cultural and socioeconomic obstacles. The study presents the case of the head of the Sucupira Aquaculture Park to illustrate how these dynamics manifest themselves in practice and what strategies can be employed to overcome the identified difficulties. The study concludes with recommendations for promoting more inclusive and equitable governance, emphasizing the importance of integrated measures involving governments, private institutions and civil society organizations.*

Keywords: *Administration. Agribusiness. Aquaculture. Female leadership. Obstacles.*

1 Mestranda em Administração Pública pelo Programa PROFIAP (Mestrado Profissional em Administração Pública) pela Universidade Federal do Tocantins (UFT). Graduada em Gestão do Agronegócio pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO). Atualmente, exerce a função de Diretora de Pesquisa Agropecuária da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Estadual do Tocantins (Unitins). Lattes: http://lattes.cnpq.br/0728576705101810. ORCID: https://orcid.org/0009-0009-6731-2248. E-mail: marjory.cm@untins.br

2 Doutora em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia (UFBA), Mestre em Ciência da Informação pela PUC-Campinas e graduada em Comunicação Social/Jornalismo (Ulbra) e Letras (Ulbra). É professora na Universidade Estadual do Tocantins (Unitins) e professora permanente do Programa PROFIAP: Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (UFT). Lattes: http://lattes.cnpq.br/8766578585291045. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1867-3804. E-mail: darlene.tc@untins.br

3 Doutor pelo programa de pós-graduação em Ciências do Ambiente - PPG/CIAMB da Universidade Federal do Tocantins (UFT), mestre em Produção Vegetal pela Universidade Federal do Tocantins (UFT), Pós-graduado em Gestão Agroindustrial pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), Graduado em Zootecnia pela UNESP - Jaboticabal. É professor dos cursos de Engenharia Agronômica, Tecnólogo em Gestão do Agronegócio e de Zootecnia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO - Campus Palmas). Lattes: http://lattes.cnpq.br/7972192734326864. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6772-1505. E-mail: clauber@ifto.edu.br

3 Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Tocantins (UFT), Mestre em Serviço Social pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC - Goiás), Graduada em Serviço Social pelo Centro Universitário Luterano de Palmas (Ulbra). É Pró-Reitora de Graduação da Universidade Estadual do Tocantins (Unitins) e professora pesquisadora do curso de Serviço Social da Unitins. Lattes: http://lattes.cnpq.br/1441323064488073. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3090-2908. E-mail: alessandra.rs@unitins.br

Introdução

O agronegócio, uma combinação das palavras "agricultura" e "negócio", tem suas raízes na expressão latina "negotium", que denota a negação do ócio e implica em trabalho ou ocupação voltada para a realização de objetivos e satisfação de necessidades, seja do próprio executor ou de terceiros, geralmente mediante recompensa. A agricultura, ou agropecuária, refere-se ao cultivo da terra e dos recursos naturais para a produção de alimentos vegetais e produtos animais (Barros, 2013).

Esse setor é um dos mais vitais da economia brasileira, responsável pela geração de empregos e renda, e desempenha um papel crucial tanto na economia quanto no desenvolvimento humano. É também um setor que investe pesadamente em inovações e tecnologias para aprimorar seus processos (Equipe TOTVS, 2022).

Historicamente, a gestão das propriedades rurais tem sido predominantemente masculina. No entanto, essa realidade está mudando, com as mulheres assumindo múltiplas funções e tarefas nas operações internas, incluindo controles administrativos e tomada de decisões, indicando sua crescente participação na gerência das propriedades (Rhein, 2016).

No entanto, desafios significativos permanecem, como o acesso ao financiamento, à terra, desigualdade salarial e falta de representatividade (Joia; Orfão, 2023).

Diante desses desafios, esta pesquisa busca identificar as principais dificuldades enfrentadas pela responsável do Parque Aquícola Sucupira em Palmas-TO na gestão e liderança dos produtores, visando subsidiar ações que melhorem a administração e o desenvolvimento do parque. Ao analisar essas dificuldades, espera-se não apenas compreender melhor as barreiras enfrentadas por líderes femininas em projetos rurais, mas também propor estratégias que fortaleçam a governança feminina e promovam a igualdade de gênero no setor rural. Este estudo de caso contribuirá para a literatura existente sobre a participação feminina na governança rural, fornecendo *insights* valiosos para políticas públicas e práticas institucionais voltadas para a equidade de gênero.

Metodologia

Este estudo adota uma abordagem qualitativa para investigar os desafios enfrentados pela líder na governança do Parque Aquícola Sucupira. Segundo Malhotra (2001, p. 155), a pesquisa qualitativa é caracterizada por ser "não estruturada, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema". Esse tipo de abordagem é ideal para explorar em profundidade questões complexas e contextuais, como os desafios da governança feminina em projetos rurais.

A coleta de dados foi realizada no Parque Aquícola Sucupira em 26 de julho de 2024. A metodologia específica de coleta de dados incluiu entrevista semiestruturada com a responsável pela gestão do parque. O questionário utilizado foi projetado para identificar o perfil socioeconômico da gestora e as principais dificuldades enfrentadas na administração do projeto. As perguntas abordaram aspectos como: formação educacional e experiência profissional da gestora; desafios específicos na gestão do parque, incluindo questões financeiras, operacionais e sociais.

O Parque Aquícola Sucupira

O parque aquícola Sucupira é uma área de concessão de produção de pescado em tanques rede do reservatório de Lajeado, perímetro rural de Palmas – TO com extensão de 200 ha de lâmina d'água e 198 contemplados, com 0,30 ha de área para cada cessionário (Jesus; Rosanova, 2019). Em 2013, foi estabelecido um marco de produção de 10.036 toneladas de peixes por ano. Foram cedidas 191 áreas não onerosas, com uma capacidade de produção total de 9.168 toneladas anuais de peixes.

Revista Humanidades e Inovação - ISSN 2358-8322 - Palmas - TO - v.10, n.24

Perfil socioeconômico dos produtores

Segundo Jesus e Rosanova (2019) quanto ao gênero dos produtores 78% são do sexo masculino e 22% do sexo feminino. Uma particularidade presente neste parque aquícola é que as atividades diárias de produção são normalmente conduzidas pelas esposas/companheiras uma vez que os homens desempenham outras atividades econômicas.

No tocante a faixa etária, 22% dos entrevistados encontravam-se com idade entre 30 a 40 anos, 67% com idade entre 50 a 60 anos e 11% com mais de 60 anos, onde a idade mínima foi de 28 anos e a máxima de 69 anos. O estado civil ficou distribuído da seguinte forma, 12% dos produtores se declararam solteiros, sendo 38% legalmente casados e 50% em outros regimes de união formais e informais.

Jesus e Rosanova (2019) observaram um índice muito baixo de escolaridade, menos de 10% dos entrevistados afirmaram já ter cursado o ensino superior, porém não o concluíram.

Quanto à renda mensal dos associados, a quase totalidade dos entrevistados não obtém renda apenas da atividade de piscicultura, sendo esta a atividade secundária ou até terciária na composição da renda familiar.

De acordo com Jesus e Rosanova (2019) o perfil socioeconômico dos cessionários é incompatível com a atividade empresarial e tecnificada que se projeta para aquicultura brasileira em tanques rede nas áreas de reservatórios, bem como a transformação de pescadores em piscicultores/empreendedores não parece ser uma política pública eficaz.

Governança no Parque Aquícola Sucupira

A cadeia produtiva do Parque Aquícola Sucupira foi identificada como desestruturada, apresentando uma significativa falta de governança e coordenação entre os diversos atores envolvidos. A ausência de estruturas de governança foi evidente e marcante em todos os segmentos analisados, refletindo um alto grau de desorganização e ineficiência na cadeia produtiva da piscicultura do parque (Rosanova; Faria; Matos, 2020).

A ausência de uma governança local eficaz é notavelmente evidente nos parques aquícolas. Segundo Suzigan, Garcia e Furtado (2007), a governança em arranjos produtivos locais implica em diversos métodos de coordenação, intervenção e participação nos processos decisórios locais, englobando a atuação de diversos agentes, incluindo empresas, instituições e, eventualmente, um agente coordenador. A ausência de uma governança local eficaz é notavelmente evidente nos parques aquícolas. Isso reflete a necessidade urgente de se desenvolver uma estrutura de governança que possa integrar os diversos atores envolvidos, facilitando a coordenação das atividades produtivas e a implementação de políticas públicas que incentivem a eficiência e a sustentabilidade da produção aquícola.

Resultados e Discussão

A entrevista com a responsável pelo Parque Aquícola Sucupira revela um perfil marcante de dedicação e resiliência, apesar das adversidades socioeconômicas e estruturais. Com ensino médio completo, 58 anos de idade, divorciada e mãe de três filhos, ela possui uma renda que varia entre quatro e cinco salários mínimos, obtida de múltiplas fontes além da piscicultura. Este cenário reflete a realidade de muitos gestores de projetos rurais no Brasil, onde a diversificação de fontes de renda é necessária para garantir a sustentabilidade econômica.

A maioria das mulheres no agronegócio, conforme a Associação Brasileira do Agronegócio - ABAG (2016), têm curso superior completo e uma parcela significativa possui pós-graduação. Com isso, a responsável pelo parque possui um perfil menos comum em comparação com a maioria das mulheres no agronegócio. Além da divergência no nível de escolaridade, grande parte dessas mulheres são casadas ou vivem com parceiros(as).

Segundo ABAG (2016), as mulheres no agronegócio frequentemente enfrentam a

Revista Humanidades e Inovação - ISSN 2358-8322 - Palmas - TO - v.10, n.24

necessidade de diversificação de suas atividades para manter a viabilidade econômica de seus empreendimentos, assim como acontece com a entrevistada.

Mesmo com limitações educacionais formais, a entrevistada demonstra um compromisso significativo com o aprimoramento contínuo, buscando regularmente cursos técnicos para se capacitar. Esta atitude proativa é crucial em um setor que exige conhecimento técnico especializado, especialmente em áreas como a aquicultura, que enfrentam desafios tecnológicos e de gestão. Seu esforço em buscar capacitação contínua ressalta a importância de programas de treinamento e apoio técnico acessíveis aos produtores rurais para melhorar a eficiência e a produtividade. Semelhante ao que ABAG (2016) aponta, as mulheres no agronegócio valorizam a capacitação contínua e a busca por atualização tecnológica e de gestão.

A habilidade da responsável em equilibrar suas responsabilidades domésticas com seu desenvolvimento profissional é notável. Ela relata que as tarefas domésticas não interferiram em seu trabalho e que a maternidade não prejudicou sua carreira. Este equilíbrio é frequentemente desafiador para mulheres em posições de liderança, especialmente em setores tradicionalmente dominados por homens. Sua experiência destaca a necessidade de políticas de apoio que facilitem a conciliação entre vida profissional e familiar, permitindo que mais mulheres possam assumir e manter posições de liderança.

A entrevista também revela o estresse constante enfrentado pela responsável devido ao excesso de trabalho, especialmente na gestão de relações com outros produtores. Trabalhar com pessoas, especialmente aquelas de baixa renda e suscetíveis a influências negativas, é particularmente desgastante. Este aspecto aponta para a importância de suporte psicológico e treinamento em gestão de pessoas como componentes essenciais para líderes em projetos rurais.

A entrada da responsável no meio rural foi facilitada pela influência familiar, indicando a relevância das redes de apoio familiar e comunitário na escolha e permanência em atividades rurais. Este fator pode ser explorado em políticas públicas que busquem incentivar a juventude a permanecer e se desenvolver no setor rural, aproveitando a experiência e o conhecimento das gerações anteriores.

Um dos principais desafios enfrentados pela responsável é a falta de área seca para logística e desenvolvimento adequado das atividades, já que a área cedida está situada no lago. Esta limitação estrutural dificulta a eficiência das operações e aponta para a necessidade de melhorias na infraestrutura de apoio aos projetos aquícolas. Além disso, a entrevistada relata sofrer preconceito por trabalhar no parque, enfrentando discriminação por ser mulher. Isso também é relatado por Padilla (2020), onde o gênero ainda é uma questão no agronegócio, com poucas referências femininas e dificuldades para as mulheres se estabelecerem em posições de liderança.

De acordo com Campos (2009 citado por Padilla 2020), há uma segregação ocupacional por gênero, tanto em empregos fixos quanto temporários, e as mulheres são discriminadas e colocadas em funções sem poder e com salários menores.

Ao comparar seu perfil com o dos outros produtores do parque, verificou-se que todos possuem baixa escolaridade, pouco incentivo e recursos limitados. Essa conjuntura desfavorável resulta em uma série de desafios comuns, que impedem o desenvolvimento pleno do parque. A falta de conhecimento técnico adequado é um obstáculo significativo que ela e os demais produtores enfrentam, dificultando a evolução e o crescimento das atividades aquícolas.

A limitada capacidade técnica e de gestão da responsável e dos demais produtores reflete-se nos baixos índices de governança observados por Rosanova, Faria e Matos (2020). A falta de governança eficaz contribui para o baixo desenvolvimento e crescimento do parque aquícola. Padilla (2020) enfatiza a importância de estruturas de governança para promover a coordenação e colaboração entre os produtores rurais, assim como a participação ativa de todos os envolvidos na cadeia. Para superar esses desafios, é essencial implementar estruturas de governança que promovam a coordenação, a colaboração e o apoio mútuo entre os produtores, além de incentivar a participação ativa de todos os *stakeholders* no processo decisório.

A responsável pelo Parque Aquícola Sucupira se enquadra parcialmente na média do perfil das mulheres no agronegócio segundo dados apresentados pela ABAG (2016). Embora compartilhe algumas características importantes, como a diversificação de renda e a busca por capacitação contínua, ela difere em aspectos como o nível de escolaridade e a estrutura familiar. Essas variações

Revista Humanidades e Inovação - ISSN 2358-8322 - Palmas - TO - v.10, n.24

são importantes para entender a diversidade de perfis e desafios enfrentados pelas mulheres no setor agropecuário.

Conclusão

Ao retomar o objetivo inicial de compreender as dificuldades enfrentadas pela responsável pelo Parque Aquícola Sucupira em Palmas-TO, observou-se que, embora haja poucas barreiras explícitas para a entrada de mulheres na atividade da piscicultura, a situação torna-se mais complexa devido ao preconceito e à desconfiança enfrentados por ser mulher. Essa discriminação se manifesta de várias formas, incluindo a percepção de ser considerada o sexo frágil, a falta de valorização e respeito, e a necessidade de desempenhar excepcionalmente bem para ser reconhecida de forma equivalente aos homens. Além disso, a responsável lida com os mesmos desafios estruturais enfrentados por outros produtores, como a falta de área seca para logística.

Os resultados da entrevista destacam a complexidade dos desafios enfrentados pela responsável pelo Parque Aquícola Sucupira. A combinação de limitações educacionais, estruturais e de governança exige uma abordagem multifacetada que inclua programas de capacitação, suporte psicológico, melhorias de infraestruturas e políticas de inclusão e igualdade de gênero. Somente através de esforços coordenados será possível transformar o potencial produtivo do parque em uma realidade sustentável e inclusiva.

Conclui-se, portanto, que ainda existem barreiras significativas a serem superadas pelas mulheres que atuam no meio rural. Recomenda-se a implementação de políticas de capacitação técnica específicas para mulheres, a fim de aumentar suas habilidades e confiança no setor. Além disso, a criação de programas de apoio que combatam o preconceito e promovam a igualdade de gênero no ambiente de trabalho é essencial. Destaca-se, portanto, a importância de uma atuação coletiva, visando fortalecer a presença feminina no setor rural.

Por fim, sugere-se a realização de novas pesquisas em diferentes contextos para fins de comparação, o que poderá fornecer uma visão mais abrangente dos desafios e soluções potenciais para a inclusão e valorização das mulheres no setor da piscicultura e em outras áreas rurais.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO AGRONEGÓCIO – ABAG. **Mulheres no agronegócio:** perfil da mulher do agronegócio brasileiro. Sumário executivo - Fase 1 – 2016. Disponível em: https://abag.com.br/perfil-da-mulher-no-agronegocio-brasileiro-sumario-executivo-2016/. Acesso em: 27 jul. 2024.

BARROS, G. S. A. C. Agronegócio. *In:* DI GIOVANNI, G.; NOGUEIRA, M. A. (Org.). **Dicionário de Políticas Públicas**. 1. ed. São Paulo: FUNDAP - Imprensa Oficial de São Paulo, 2013. v. 1, p. 76-79.

CAMPOS, C. S. S. **Pobreza e exclusão feminina nos territórios do agronegócio:** o caso de Cruz Alta-RS. Orientador: Rosa Maria Vieira de Medeiros. 2009. Tese (Doutorado em Geografia) – Instituto de Geociências, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2009.

EQUIPE TOTVS. **Agronegócio:** como funciona, setores, impactos e mais! 10 nov. 2022. Disponível em:https://www.totvs.com/blog/gestao-agricola/o-que-e-agronegocio/#:~:text=O%20agroneg%C3%B3cio%20%C3%A9%20o%20conjunto,importante%20pilar%20da%20economia%20brasileira. Acesso em: 05 jul. 2024.

JESUS, L. F.; ROSANOVA, C. Análise do perfil socioeconômico dos produtores de tambaqui (Colossoma macropomum) em tanque-rede no Parque Aquícola Sucupira. In: JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E EXTENSÃO - JICE, 10., 2019. **Anais** [...]. Palmas: Jice, 2019. Disponível em: https://propi.ifto.edu.br/ocs/index.php/jice/10jice/paper/view/9870. Acesso em: 02 jul. 2024.

JOIA, F. S.; ORFÃO, L. H. O papel da mulher em cargos de liderança no agronegócio. **Revista Estudo & Debate**, v. 30, n. 4, p. 103-114, 2023.

PADILLA, Beatriz Resende. **A atuação da mulher no agronegócio:** estudo das dificuldades enfrentadas no município de Naviraí-MS. Orientador: Jaiane Aparecida Pereira. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campus de Naviraí, Naviraí, 2020.

RHEIN, Talita Halmenschlager. **Desafio da mulher na gestão das propriedades rurais familiares do município de Westfália/RS**. Orientador: Lisete Berrá. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) - LFE Negócios Agroindustriais, Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 2016.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROSANOVA, C; FARIA, V. A.; MATOS, F. T. Indicadores de sustentabilidade e governança para o desenvolvimento do parque aquícola sucupira. **Revista Ouricuri**, v. 9, n. 2, p. 62-81, jun. 2020.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 2, p. 425-439, maio-ago. 2007.

Recebido em 26 de novembro de 2023
Aceito em 22 de dezembro de 2023

Revista Humanidades e Inovação - ISSN 2358-8322 - Palmas - TO - v.10, n.24

3 ARTIGO 2

Periódico: Revista Caderno Pedagógico. ISSN: 1983-0882. Qualis Capes A2.

Publicação: 10 de março de 2025.

Revista CADERNO PEDAGÓGICO

REVISTA CADERNO PEDAGÓGICO – Studies Publicações Ltda.
ISSN: 1983-0882

Planejamento estratégico para sustentabilidade da piscicultura no Parque Aquícola Sucupira, Palmas-TO

Strategic planning for sustainability of fish farming at the Sucupira Aquaculture Park, Palmas-TO

Planificación estratégica para la sostenibilidad de la piscicultura en el Parque Acuícola de Sucupira, Palmas-TO

DOI: 10.54033/cadpedv22n5-047

Originals received: 2/10/2025
Acceptance for publication: 3/3/2025

Marjory Carvalho Mourão Trajano
Mestranda em Administração Pública em Rede Nacional
Instituição: Universidade Estadual do Tocantins (Unitins)
Endereço: Palmas, Tocantins, Brasil
E-mail: marjory.cm@unitins.br

Geovana de Souza Andrade
Mestra em Biodiversidade, Ecologia e Conservação
Instituição: Universidade Estadual do Tocantins (Unitins)
Endereço: Palmas, Tocantins, Brasil
E-mail: geovana.sa@unitins.br

José Fernando Bezerra Miranda
Doutorando em Educação
Instituição: Universidade Estadual do Tocantins (Unitins)
Endereço: Palmas, Tocantins, Brasil
E-mail: jose.fb@unitins.br

Augusto de Rezende Campos
Mestre em Desenvolvimento Regional
Instituição: Universidade Estadual do Tocantins (Unitins)
Endereço: Palmas, Tocantins, Brasil
E-mail: augusto.rc@unitins.br

Alessandra Ruita Santos Czapski
Doutora em Desenvolvimento Regional
Instituição: Universidade Estadual do Tocantins (Unitins)
Endereço: Palmas, Tocantins, Brasil
E-mail: alessandra.rs@unitins.br

Cejana Marques Borges
Mestra em Desenvolvimento Regional
Instituição: Universidade Estadual do Tocantins (Unitins)
Endereço: Palmas, Tocantins, Brasil
E-mail: cejana.mb@unitins.br

Darlene Teixeira Castro
Doutora em Comunicação e Cultura Contemporânea
Instituição: Universidade Estadual do Tocantins (Unitins)
Endereço: Palmas, Tocantins, Brasil
E-mail: darlene.tc@unitins.br

RESUMO
O Parque Aquícola Sucupira, localizado no reservatório de Lajeado, em Palmas – TO, possui grande potencial produtivo, mas enfrenta desafios relacionados à gestão, infraestrutura e comercialização do pescado. Este estudo teve como objetivo analisar os fatores internos e externos que influenciam o desenvolvimento do Parque e propor diretrizes estratégicas para sua sustentabilidade. A metodologia incluiu entrevistas com os associados não onerosos da Associação Bompeixe e com a gestão pública, além da análise documental. Os dados foram organizados e interpretados por meio da matriz SWOT, que identificou forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Entre os principais desafios apontados pelos associados estão a falta de recursos para aquisição de ração, a ausência de área seca para infraestrutura e dificuldades no acesso a editais. Já a gestão destacou a necessidade de maior engajamento dos associados e a importância de políticas públicas e parcerias institucionais para viabilizar o processamento e comercialização do pescado. Como estratégia, sugere-se a estruturação da administração do Parque, a captação de recursos via parcerias e convênios, além do fortalecimento do setor turístico como alternativa para diversificação da renda. A integração entre gestão pública e associados é essencial para superar as limitações e consolidar o Parque como referência em piscicultura sustentável.

Palavras-chave: Pescado. Piscicultura. Plano de Ação. Políticas Públicas.

ABSTRACT
The Sucupira Aquaculture Park, located in the Lajeado reservoir in Palmas, Tocantins, has great production potential, but faces challenges related to management, infrastructure, and fish marketing. This study aimed to analyze the internal and external factors that influence the development of the Park and propose strategic guidelines for its sustainability. The methodology included interviews with non-paying members of the Bompeixe Association and with public management, in addition to document analysis. The data were organized and interpreted using the SWOT matrix, which identified strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Among the main challenges highlighted by members are the lack of resources for purchasing feed, the absence of dry land for infrastructure, and difficulties in accessing tenders. Management, on the other

hand, highlighted the need for greater engagement of members and the importance of public policies and institutional partnerships to enable fish processing and marketing. As a strategy, it is suggested to structure the Park's administration, raise funds through partnerships and agreements, and strengthen the tourism sector as an alternative for income diversification. Integration between public management and associates is essential to overcome limitations and consolidate the Park as a reference in sustainable fish farming.

Keywords: Fish. Fish Farming. Action Plan. Public Policies.

RESUMEN

El Parque Acuícola de Sucupira, ubicado en el embalse de Lajeado, en Palmas – TO, tiene gran potencial productivo, pero enfrenta desafíos relacionados con la gestión, infraestructura y comercialización del pescado. Este estudio tuvo como objetivo analizar los factores internos y externos que influyen en el desarrollo del Parque y proponer lineamientos estratégicos para su sostenibilidad. La metodología incluyó entrevistas a socios no cotizantes de la Asociación Bompeixe y a la dirección pública, además de análisis documental. Los datos se organizaron e interpretaron utilizando la matriz FODA, que identificó fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Entre los principales desafíos destacados por los miembros están la falta de recursos para la compra de alimentos, la ausencia de terrenos secos para infraestructura y las dificultades para acceder a los avisos. La administración destacó la necesidad de un mayor compromiso de los miembros y la importancia de las políticas públicas y las alianzas institucionales para viabilizar el procesamiento y la comercialización del pescado. Como estrategia, se sugiere estructurar la administración del Parque, captar fondos mediante alianzas y convenios, además de fortalecer el sector turismo como alternativa de diversificación de ingresos. La integración entre la gestión pública y los asociados es fundamental para superar las limitaciones y consolidar el Parque como referente en piscicultura sostenible.

Palabras clave: Pez. Cría de Peces. Plan de Acción. Políticas Públicas.

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1960, a agricultura brasileira passou por profundas mudanças, impulsionadas por políticas públicas que criaram um ambiente favorável à inovação e à adaptação de novas tecnologias e conhecimentos (Vieira Filho e Fishlow, 2017). Como resultado, a produção agropecuária no país experimentou um crescimento notável.

No entanto, atualmente, a produção de alimentos, especialmente em pequenas propriedades rurais, se tornou uma tarefa cada vez mais desafiadora.

O gerenciamento das atividades se tornou mais complexo, e os pequenos empresários rurais são pressionados a desenvolver suas capacidades gerenciais para aumentar a competitividade de seus negócios (Trombeta *et al.*, 2017). Os produtores enfrentam, entre outros desafios, a falta de conhecimento sobre aspectos essenciais, como o mercado, a gestão de recursos humanos, alternativas de financiamento e o controle de custos de produção. Para superar esses obstáculos, é essencial a elaboração de uma estratégia que defina metas e ações para orientar a tomada de decisões (Dias e Silva, 2022).

O planejamento estratégico, portanto, é uma ferramenta fundamental para diagnosticar o ambiente de negócios e auxiliar os gestores a preverem os desafios futuros. Nas empresas rurais, no entanto, essa prática enfrenta barreiras adicionais, como o aumento dos riscos e a incerteza, além da necessidade de lidar com mudanças súbitas (Neves, 1996; Mattei *et al.*, 2017).

A etapa de planejamento no processo de gestão tem o objetivo de coordenar ações para alcançar os resultados desejados. Ela define, de forma antecipada, o que deve ser feito, como, por quem, onde e quando, assumindo um papel essencial na organização (Falsarella; Jannuzzi, 2017). O planejamento estratégico se revela uma peça essencial na gestão eficiente, pois possibilita a identificação de escolhas, a tomada de decisões mais assertivas e a capacidade de enfrentar os desafios organizacionais no presente e no futuro (Bryson, 2018).

No caso específico do Parque Aquícola Sucupira, localizado no reservatório de Lajeado, em Palmas – TO, a piscicultura em tanque-rede surge como uma atividade de grande potencial para aumentar a produção nacional de pescado e contribuir para o desenvolvimento local (Rosanova, 2018). Apesar do potencial produtivo, o Parque carece de um planejamento estratégico formalizado, o que compromete a implementação de diretrizes organizacionais que poderiam otimizar a gestão do empreendimento.

Diante desse cenário, o uso de ferramentas estratégicas é indispensável para que o Parque Aquícola Sucupira possa enfrentar os desafios administrativos, produtivos, financeiros e relacionados aos recursos humanos. A adoção de um planejamento estratégico bem estruturado contribuiria para uma gestão mais eficiente, favorecendo a estabilidade e a sustentabilidade da

organização.

Nesse contexto, este estudo teve como objetivo principal desenvolver uma proposta preliminar para orientar sua gestão e sustentabilidade. O estudo buscou realizar uma análise dos ambientes externo e interno do parque, identificando fatores que influenciam sua operação. Também estabeleceu os norteadores estratégicos, incluindo a definição da missão, visão e valores. Por fim, foram propostas ações iniciais que servirão como base para a formulação de um planejamento estratégico consistente e eficaz, contribuindo para a gestão sustentável do Parque.

2 METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida na área de concessão de produção de pescado em tanques-rede do reservatório de Lajeado, no Parque Aquícola Sucupira, perímetro rural de Palmas – TO, localizado nas proximidades da capital tocantinense, com extensão de 200 ha de lâmina d'água.

Trata-se de um estudo qualitativo, de gênero exploratório-descritivo, com intuito de identificar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades do Parque. Essa abordagem permitiu um entendimento aprofundado do contexto local e embasou a elaboração de uma proposta preliminar de planejamento estratégico.

A coleta de dados incluiu a análise documental, entrevistas com a associação e os gestores públicos, e observação in loco. Foram revisados documentos oficiais, relatórios, legislações pertinentes e estudos anteriores relacionados ao Parque. As entrevistas foram realizadas com associados e autoridades públicas que responderam a um questionário estruturado com perguntas formuladas com o objetivo de obter informações sobre: ambiente interno (forças e fraquezas), ambiente externo (oportunidades e ameaças), norteadores estratégicos (missão, visão, valores), propostas e melhorias e além de informações gerais sobre a associação. Importante salientar que as entrevistas não seguiram um protocolo formal com a aplicação estrita de cada uma das perguntas elaboradas. Apesar disso, por meio de uma abordagem

flexível e adaptativa (conversa), foi possível extrair informações qualitativas significativas, que possibilitaram a realização do diagnóstico necessário para a análise.

Os dados qualitativos foram organizados e categorizados por meio da análise de conteúdo, identificando padrões e recorrências nos relatos e respostas dos entrevistados. A triangulação de dados, utilizando informações documentais e observação *in loco*, foi empregada para validar e complementar as percepções obtidas nas entrevistas.

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica SWOT, sigla em inglês para forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Essa técnica tem como finalidade auxiliar na formulação de estratégias no âmbito do planejamento estratégico permitindo uma visão abrangente dos ambientes interno e externo, abrangendo as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A sistematização e categorização dos dados possibilitaram identificar os tópicos mais recorrentes e analisar seus aspectos positivos e negativos, culminando na definição de objetivos e metas que fundamentam a proposta de planejamento estratégico.

Para a formulação da proposta de plano de ação, utilizou-se a ferramenta 5W2H, que permite estruturar as atividades de forma detalhada e objetiva, auxiliando na definição das ações necessárias para a implementação do planejamento estratégico. Essa metodologia foi escolhida por sua capacidade de organizar as informações essenciais para a execução de cada ação, considerando sete aspectos fundamentais: *What* (o quê?), *Why* (por quê?), *Where* (onde?), *Who* (quem?), *When* (quando?), *How* (como?) e *How Much* (quanto?). Dessa forma, a matriz 5W2H possibilitou que cada ação proposta fosse claramente estruturada, possibilitando um planejamento estratégico mais objetivo e aplicável à realidade do Parque Aquícola Sucupira.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 ASSOCIAÇÃO ESTUDADA

O Parque Aquícola Sucupira foi demarcado em 2013 com o objetivo de produzir anualmente 10.036 toneladas de peixes. Dentro do Parque, foram cedidas 191 áreas de uso não oneroso, totalizando uma capacidade produtiva de 9.168 toneladas de peixes por ano, com cada área permitindo a produção de aproximadamente 48 toneladas anuais. Embora o parque conte com 198 cessionários, nem todos são onerosos. Neste estudo, quando nos referimos aos "associados", estamos considerando exclusivamente os 15 cessionários não onerosos, integrantes da Associação dos Produtores de Peixes do Parque Aquícola Sucupira Bompeixe, que são o foco do planejamento estratégico.

A atividade principal do Parque consiste no cultivo e comercialização de peixes, tendo como principais compradores os feirantes. Como a gestão do Parque é integralmente de responsabilidade dos associados/cessionários, muitos deles residem no local para realizar sua fiscalização e manutenção. Contudo, a área que compõe o Parque é exclusivamente aquática, não havendo terreno em área seca; em razão disso, as famílias que residem no Parque acabam ocupando o espaço destinado à estrada de acesso.

Atualmente, apenas a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) desenvolve pesquisas no Parque, contando com a colaboração dos associados, que cedem os tanques e os cuidados com os pescados. Em contrapartida, a Embrapa custeia a ração e realiza a doação dos peixes ao final de cada experimento, conforme as recomendações. Fora essa parceria, todos os custos de manutenção do recurso pesqueiro são arcados individualmente por cada associado.

3.2 ANÁLISE AMBIENTAL

Durante a entrevista agendada, que foi realizada com o objetivo de promover a participação conjunta dos associados e otimizar o tempo dos

mesmos, apenas oito dos 15 associados compareceram. Embora o número de participantes tenha sido inferior ao esperado, a decisão de agendar a entrevista simultaneamente visou facilitar a observação em grupo, permitindo identificar padrões comuns e analisar de maneira mais eficiente a organização da associação. A ausência de alguns associados não comprometeu a análise, uma vez que as observações realizadas com os participantes presentes forneceram dados suficientes para a interpretação dos aspectos comuns da associação. Quanto à gestão pública, o questionário foi respondido em nome da Secretaria da Pesca e Aquicultura que é a responsável por coordenar, controlar e executar programas e atividades relacionadas com as políticas de produção e comercialização de desenvolvimento da aquicultura e pesca no estado do Tocantins.

A análise ambiental, baseada nas respostas e relatos dos entrevistados (associados e gestão), é apresentada a seguir sob a forma da ferramenta matriz SWOT, conforme o quadro 1. Os entrevistados responderam suas opiniões sobre os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Quadro 1. Análise SWOT a partir da entrevista de 8 associados.

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	**Forças** • Área extensa com elevado potencial. • Parque em conformidade com a legislação vigente. • Desenvolvimento e implementação de atividades coletivas de suporte. • Realização de programas de treinamento e capacitação. • Os associados demonstram forte interesse em expandir e aprimorar a produção. • Legado e experiência (10 anos de atuação).	**Fraquezas** • Ausência de orçamento para a manutenção dos tanques. • Escassez de recursos para ampliar a produção, sobretudo na aquisição de ração. • Ausência de área seca destinada aos moradores (associados) do Parque. • Carência de documentação e licenciamento adequados para a comercialização do pescado. • Necessidade de obtenção de certificação para viabilizar a venda direta no comércio local. • Baixo engajamento dos associados.

	Oportunidades	Ameaças
AMBIENTE EXTERNO	• Potencial significativo de mercado, permitindo o aproveitamento integral do pescado. • Estabelecimento de parcerias estratégicas. • Captação de recursos por meio de editais, possibilitando investimentos no aprimoramento e expansão do parque. • Turismo como setor emergente. • Isenção do ICMS do pescado para os piscicultores.	• Ausência apoio institucional por parte dos gestores públicos. • Exposição a vulnerabilidades no ambiente competitivo de mercado. • Baixo reconhecimento e valorização na comunidade local. • Inexecução quanto às contrapartidas estabelecidas pelo estado. • Falta de apoio institucional e desarticulação política entre município e estado.

Fonte: Autores, 2025.

De acordo com Notaro (2020), a análise SWOT apresenta várias vantagens. Ela possibilita avaliações amplas e permite a identificação dos aspectos positivos e negativos tanto do ambiente externo quanto interno de uma organização. Dessa forma, possibilita a consideração dos fatores que agregam ou reduzem valor, facilitando a análise sob uma perspectiva abrangente e promovendo discussões sobre questões estratégicas.

Com análise SWOT, foi possível identificar as forças da associação, que estão relacionadas aos trabalhos realizados coletivamente, o que gera uma rede de apoio entre os associados. Pode-se observar que o Parque possui uma estrutura física/aquática que permite a expansão da associação, e está em conformidade com a legislação, o que pode gerar interesse em mais pessoas fazerem parte e assim proporcionar seu crescimento. Segundo a visão da gestão, a experiência de mais de 10 anos dos associados também fortalece a imagem institucional do Parque e o engajamento das esferas governamentais.

Quanto às fraquezas, observou-se que a carência de recursos destinados à manutenção dos tanques e à aquisição de ração é um consenso entre os associados. A ausência de uma gestão administrativa ativa, que identifique e implemente ações voltadas à melhoria do funcionamento do Parque e à definição de diretrizes estratégicas, contribui para a persistência dessas fraquezas (Rosanova, 2018). Tal deficiência reflete-se na limitação de área seca destinada ao desenvolvimento de infraestrutura apropriada para os associados, na insuficiência de apoio por parte da gestão pública e na carência de documentação e licenciamento adequados de comercialização do pescado.

Como apontado pela gestão, a falta de engajamento de alguns associados limita a capacidade de aproveitar as oportunidades. Além disso, os associados relataram a falta de acesso a informações sobre os editais e programas de fomento, assim como a falta de equipamento básico (computador) e do conhecimento técnico necessário por parte dos associados para escrita de propostas e projetos, o que impossibilita a concorrência em editais que poderiam viabilizar melhorias na infraestrutura e a aquisição de insumos.

Segundo Siqueira (2017) para que empreendimentos aquícolas sejam economicamente sustentáveis, é imprescindível que haja um ambiente institucional e organizacional robusto, isso inclui gestão interna e estruturas de apoio. A análise *in loco* das condições físicas do Parque demostrou carência na estrutura de apoio, visto que também é uma fraqueza apontada pelos associados. Rosanova (2018) também relata, em seu estudo realizado no mesmo Parque, que as estruturas de apoio à produção eram improvisadas, e sem capacidade para beneficiar o pescado ou agregar valor aos produtos.

Conforme relatado pelos associados, um dos objetivos comuns é o aproveitamento integral do pescado. No comércio atual, apenas o filé é vendido, enquanto a pele – que poderia ser objeto de pesquisa e produção de artesanato – é descartada. A falta de parcerias que viabilizem o aproveitamento total do pescado, aliada à participação em festivais e feiras locais e à divulgação da associação, dificulta o potencial de expansão e alavancagem do Parque. O descarte dos "restos" do pescado é realizado de forma inapropriada. De acordo com Chaves *et al*. (2017), o descarte inadequado de partes do peixe, como pele, espinhas e vísceras, pode contaminar a água e o solo, gerar odores desagradáveis e favorecer vetores de doença. Os associados ainda relataram a necessidade de comprar calcário para tratar os locais de descarte, o que também gera custos adicionais.

Em relação às oportunidades, identificou-se a viabilidade de estabelecer parcerias com organizações municipais e estaduais. A integração de profissionais qualificados, oriundos de instituições de ensino superior e de cursos técnicos regionais, pode propiciar a disseminação de conhecimentos e a implementação de ações inovadoras. O Parque pode ser um espaço de

desenvolvimento de pesquisas em parceria com as instituições de ensino e pesquisa. Assim, a captação de recursos por meio de editais também se apresenta como estratégia para investimentos que promovam o aprimoramento e a expansão. O turismo também foi apontado tanto pelos associados como pela gestão como um setor emergente para gerar parcerias e contribuir com a sustentabilidade e crescimento do Parque. Outra oportunidade segundo a gestão é a isenção do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) para o pescado e programas institucionais, por exemplo, a trilha da pesca e aquicultura, embora Palmas ainda não seja contemplada.

Por fim, no que diz respeito às ameaças, destacam-se a insuficiente participação de organizações sociais e a ausência de apoio institucional por parte dos gestores públicos. Conforme apontado pela gestão e pelos associados, a exposição a vulnerabilidades no ambiente competitivo, associada ao baixo reconhecimento e valorização da associação pela comunidade local, e à falta de diálogo e alinhamento entre as políticas públicas municipais e estaduais, impacta negativamente o funcionamento do Parque e dificulta a articulação de ações integradas, configurando uma forte ameaça para os associados.

Agostinho *et al.* (2007) ressaltam que, para que haja sucesso nos empreendimentos aquícolas, é essencial contar com o conhecimento contínuo, suporte técnico, mercado consumidor e base científica, sendo que a ausência de qualquer um desses elementos pode levar ao insucesso. Essa abordagem integrada reforça a necessidade de uma gestão ativa e de políticas que incentivem a formação e o desenvolvimento técnico no Parque. Ainda segundo a gestão, a ausência de políticas como a de crédito (PRONAF) e a inclusão do pescado em programas institucionais que assegurem a certificação sanitária, representam uma ameaça à viabilidade comercial e à competitividade do Parque.

Diante do exposto, podemos definir a missão, visão e valores do Parque Aquícola Sucupira (figura 1). Baseado nas entrevistas e acompanhamentos das atividades dos associados sugere-se: Missão: "Viabilizar a comercialização direta do pescado, permitindo a expansão das vendas; "Visão: " Ser referência como associação, impulsionando o crescimento sustentável"; Valores: Empatia;

Compromisso; Ética; Trabalho em equipe. A literatura reforça a importância dessas definições para o desenvolvimento de estratégias, uma vez que Lugoboni e Goto (2018) afirmam que uma missão bem elaborada ajuda a organização a focar em aspectos essenciais, possibilitando melhores resultados e orientando seus membros para um trabalho colaborativo; Valjevac, Sorak e Sorak (2018) destacam que a missão constitui a identidade da organização, definindo o caminho para alcançar o futuro comum desejado, considerando oportunidades e ameaças; Demo, Fernandes e Fogaça (2017) destacam que os valores são fundamentais para a organização, pois definem e orientam seu comportamento.

Figura 1. Diagrama representando a Missão, Visão e Valores.



Fonte: Autores, 2025.

3.3 ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS E METAS

O estabelecimento de metas e objetivos durante o processo de planejamento, conforme Valjevac, Sorak e Sorak (2018), é fundamental para alinhar os membros da organização com seus propósitos institucionais. Os objetivos e metas estratégicos representam o futuro desejado pela organização. Eles devem estar em conformidade com a missão, permitindo que os gestores os utilizem para apoiar a tomada de decisões e orientar a eficiência organizacional por meio da avaliação de desempenho. Assim, propõe-se integrar esses elementos para elaborar um plano que aponte o estado atual do ambiente organizacional e incorpore suas particularidades, visando atender as demandas da associação.

A seguir como mostra o quadro 2, sugere-se os objetivos organizacionais com as suas respectivas metas, revisadas e adaptadas de acordo com os dados coletados dos entrevistados.

Quadro 2. Objetivos organizacionais com as suas respectivas metas.

Objetivos	Metas
Fortalecer a gestão e a estrutura administrativa da associação.	• Implantar um sistema de gestão formal para a administração do Parque. • Estabelecer processos de planejamento e monitoramento das atividades. • Desenvolver um canal de comunicação interna eficiente.
Diversificar e agregar valor à comercialização do produto (pescado).	• Desenvolver procedimentos para o aproveitamento integral do pescado, incluindo filé, pele e demais subprodutos. • Estabelecer parcerias para promover a inovação, como participação em feiras e festivais. • Buscar certificações que viabilizem a venda direta no comércio.
Ampliar a rede de parcerias e a captação de recursos.	• Firmar parcerias com instituições de ensino e pesquisa para projetos colaborativos. • Participar de editais e processos de captação de recursos financeiros. • Desenvolver projetos que promovam a troca de conhecimentos e a inovação no setor produtivo. • Estabelecer parcerias para o turismo no Parque.
Viabilizar área seca e infraestrutura para ampliação das atividades associativas.	• Conduzir um estudo de viabilidade técnica e geográfica para identificar áreas secas disponíveis nas proximidades do Parque. • Firmar parcerias com órgãos governamentais e entidades privadas para a aquisição ou regularização da área destinada às novas instalações.

Fonte: Autores, 2025.

3.4 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

A partir das análises realizadas sobre o ambiente e a identificação dos objetivos e metas, observa-se que a estratégia adotada deve ser direcionada a captação de recursos para aquisição da área seca destinada aos associados, infraestrutura e manutenção (tanques e insumos). Atualmente, a comercialização direta é inviabilizada pela ausência do selo de qualidade, o qual só pode ser obtido com instalações que atendam aos padrões sanitários.

A busca por parcerias ou convênios via gestão pública, especialmente com frigoríficos de peixe, pode representar um caminho alternativo para a comercialização direta sem a necessidade de um grande investimento inicial em

infraestrutura. Essa parceria possibilitaria que o pescado fosse processado em conformidade com a legislação, permitindo a obtenção do selo de qualidade e, consequentemente, a abertura de novos mercados para os associados. Essa estratégia visa o crescimento sustentável da associação, fortalecendo e promovendo o crescimento e seu desenvolvimento a longo prazo. A identificação de questões estratégicas é essencial no planejamento estratégico, pois é necessário determinar os fatores centrais que envolvem a organização e que têm um grande impacto na formulação de estratégias eficazes (Silva, 2022).

3.5 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO

Para a elaboração de uma base do plano de ação a ser seguido pela associação, com o objetivo de transformar as estratégias em práticas e alcançar os objetivos e metas estabelecidos, foi utilizada a metodologia 5W2H que visa fornecer respostas a sete perguntas-chave conforme o quadro 3.

Quadro 3. Plano base de ação conforme a metodologia 5W2H.

What (O quê?)	Why (Por que?)	Where (Onde?)	Who (Quem?)	When (Quando?)	How (Como?)	How Much (Quanto?)
Implantar um sistema de gestão eficaz.	Fortalecer e melhorar a eficiência, captação de recurso, acompanhamento, transparência e a tomada de decisões.	Gestão administrativa do Parque.	Diretoria da associação.	Início imediato após entrega do plano de ação.	Capacitação para uso de planilhas de gestão e realização de treinamentos periódicos para a equipe.	Sem custos diretos.
Desenvolver novos produtos a partir do aproveitamento integral do pescado.	Diversificar e agregar valor à comercialização, aumentando o retorno financeiro e reduzindo desperdícios.	Áreas de processamento, feiras e pontos de venda.	Associação, com parcerias estratégicas (empresas de processamento, feirantes e artesãos).	Após a conclusão da pesquisa de mercado.	Realizar pesquisa de mercado, desenvolver produtos e estabelecer parcerias para processamento.	Recursos oriundos de parcerias e editais.
Estabelecer parcerias e participar de editais para	Ampliar a rede de parcerias e obter apoio	Instituições de ensino, agências de turismo e de	Diretoria da associação, equipe de projetos e	Conforme abertura de editais e oportunida	Elaboração e submissão de propostas.	Dependente da captação de

captação de recursos.	técnico e financeiro para o desenvolvimento do Parque.	fomento e órgãos governamentais.	representantes institucionais.	des de parcerias.		recursos externos.
Viabilizar área seca e infraestrutura de apoio para ampliação das atividades.	Superar a limitação atual, que impede o processamento adequado do pescado e restringe a expansão das atividades.	Áreas adjacentes ao Parque.	Associação, com apoio de órgãos governamentais.	Após a aprovação do estudo de viabilidade e negociação da área.	Realização de estudo de viabilidade, negociação para aquisição ou regularização da área.	Custo estimado conforme orçamento e captação de recursos.

Fonte: Autores, 2025.

Para o objetivo de implantar um sistema de gestão eficaz, visando melhorias nos processos administrativos, serão adotadas ações para suprir as deficiências na organização, acompanhamento, atualização e preenchimento de documentações, além da criação de planilhas para controle de entradas e saídas dos recursos pesqueiros. Atualmente, conforme relatado, esse procedimento é realizado individualmente por cada associado, e não de forma integrada como uma associação. A padronização e o registro adequado dos dados são essenciais para minimizar a perda de informações, facilitar a prestação de contas exigida por órgãos e instituições de fomento e fortalecer a transparência na tomada de decisões. Além do mais, iniciativas voltadas para a inclusão digital e o acesso à informação são fundamentais para garantir que os associados tenham maior autonomia na busca por oportunidades de financiamento e desenvolvimento sustentável de suas atividades.

No âmbito comercial, o desenvolvimento de novos produtos a partir do aproveitamento integral do pescado diversificará a oferta, reduzindo desperdícios e agregando valor, o que poderá ampliar a clientela e aumentar a rentabilidade. Além de gerar mais renda, o aproveitamento integral do peixe promove um uso mais sustentável, minimizando o descarte de resíduos no ambiente. O que reforça a criação de um espaço destinado ao processamento e ao descarte apropriado dos resíduos que permitirá tanto a minimização de impactos ambientais quanto a agregação de valor à produção. O Parque também

apresenta um potencial para o comércio turístico, oferecendo oportunidades para diversificar suas atividades e aumentar as fontes de renda.

As parcerias representam uma excelente oportunidade para a expansão de mercado do Parque. A ampliação da rede de parcerias e a captação de recursos, tanto por meio de editais quanto por convênios com entidades públicas e privadas, facilitarão o acesso a investimentos e apoio técnico. Conforme mencionado pelos entrevistados, há uma carência de recursos para a aquisição de materiais destinados ao processamento do pescado, manutenção dos tanques e compra de ração. O fortalecimento das parcerias pode contribuir significativamente para minimizar esses desafios e viabilizar melhorias na estrutura e no funcionamento da associação.

Por fim, a viabilização de uma área seca e de uma infraestrutura adequada para o processamento do peixe é essencial para superar as limitações atuais, possibilitando a expansão das atividades associativas e a melhoria do ambiente operacional. A disponibilidade de áreas adjacentes ao Parque é crucial para a implementação das demais ações planejadas, uma vez que o crescimento do empreendimento se torna inviável sem um espaço apropriado. Atualmente, a ausência de uma área adequada impede a construção de uma sede administrativa, estrutura fundamental para a organização da associação. Além disso, não há espaço destinado à moradia dos associados, o que leva as famílias a improvisarem barracões na estrada de acesso. Como os próprios associados são responsáveis pela fiscalização e manutenção do Parque, a proximidade do local de residência com as instalações aquícolas não apenas facilita a gestão diária, mas também reduz significativamente os custos com transporte.

As ações propostas, como o aproveitamento integral do pescado, a melhoria da infraestrutura e o fortalecimento da gestão da associação, contribuem para o cumprimento dos ODS 8 (Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos) e 12 (Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis) e 9 (Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação), promovendo a geração de renda e reduzindo desperdícios, impulsionando a inovação e a

infraestrutura necessária para o crescimento e consolidação de um Parque referência em boas práticas de manejo sustentável.

4 CONCLUSÃO

O estudo evidenciou que a associação enfrenta desafios significativos, incluindo a falta de recursos e de infraestrutura adequada, especialmente a ausência de área seca para a implantação de uma sede administrativa e de moradia apropriada para os cessionários não onerosos da Associação Bompeixe. Diante dessa realidade, torna-se fundamental que a gestão pública atue com cuidado e visão, considerando que esses associados são altamente dependentes de seu apoio para superar as limitações atuais e viabilizar o desenvolvimento sustentável do Parque. Mediante tal necessidade, um plano estratégico pode oferecer oportunidades para esclarecer a visão organizacional, principalmente para as lideranças, visto que a Associação dos Produtores de Peixes do Parque Aquícola Sucupira Bompeixe não possui diretrizes gerenciais para se orientar, deixando de identificar potenciais oportunidades que poderiam amenizar ou evitar riscos de ameaças.

Portanto, este estudo não apenas oferece um diagnóstico do contexto do Parque Aquícola Sucupira, mas também apresenta um roteiro estratégico que pode orientar futuras iniciativas de gestão e promover a sustentabilidade do empreendimento. Recomenda-se que pesquisas futuras acompanhem a implementação dessas ações e avaliem seus impactos na melhoria da competitividade e na eficiência operacional do Parque.

REFERÊNCIAS

1. AGOSTINHO, A. A.; GOMES, L. C.; PELICICE, F. M. **Ecologia e manejo de recursos pesqueiros em reservatórios do Brasil**. Maringá: EDUEM, 2007. 501 p.

2. BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 5. ed. New Jersey: Wiley, 2018.

3. CHAVES, P. T. C.; VINK, J. M. **Rejeitos da atividade pesqueira no litoral do Paraná: gestão atual e potencial para destinação alternativa**. Paraná: Revista CEPSUL, Biodiversidade e Conservação Marinha, v. 6, 2017.

4. DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. **A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas**. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 23, p. 89-117, 2017.

5. DIAS, M. P.; SILVA, J. A. da. **A necessidade do planejamento estratégico em uma empresa rural: o caso da Fazenda Morro Branco, Novo Jardim/TO**. Revista Contemporânea, v. 2, n. 3, p. 855–885, 2022.

6. FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C. **Planejamento estratégico empresarial e planejamento de tecnologia de informação e comunicação: uma abordagem utilizando projetos**. Gestão & Produção, v. 24, p. 610-621, 2017.

7. LUGOBONI, L. F.; GOTO, M. M. **Stakeholders presentes nas missões organizacionais: uma análise por setor e origem de controle acionário**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 11, n. 3, p. 615-636, 2018.

8. MATTEI, G. S.; AMBONI, N.; ORSSATTO, J. H. C. **Planejamento estratégico no agronegócio: proposta de aplicação em uma empresa de Santa Catarina**. Revista Aspacios, v. 38, n. 3, p. 2, 2017.

9. NEVES, M. F. **A busca do comprometimento organizacional para o processo de planejamento estratégico**. In: Anais do I SEMEAD. São Paulo: FEA/USP, p. 12-32, out. 1996.

10. NOTARO, T. G. **Proposta de planejamento estratégico para uma organização de pequeno porte inserida no setor industrial de alimentos congelados**. 2020. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Engenharia de Produção) – Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2020.

11. ROSANOVA, C. **Análise da implantação do Parque Aquícola da UHE do Lajeado através de métodos multicritérios de decisão – uma abordagem socioambiental e dos fatores de risco**. 2018. Tese (Doutorado em Ciências do Ambiente) – Programa de Pós-Graduação em Ciências do Ambiente, Universidade Federal do Tocantins, Palmas-TO, 2018.

12. SILVA, J. A. R. **Proposta de elaboração de planejamento estratégico para uma associação de defesa dos direitos sociais de João Monlevade-MG**. 2022. Monografia (Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia de Produção) – Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2022.

13. SIQUEIRA, T. V. **Aquicultura: A nova fronteira para aumentar a produção mundial de alimentos de forma sustentável**. Boletim Regional, Urbano e Ambiental, 2017.

14. TROMBETA, T. D.; BUENO, G. W.; MATTOS, B. O. **Análise econômica da produção de tilápia em viveiros escavados no Distrito Federal**. Informações Econômicas, v. 47, n. 2, p. 42-49, 2017.

15. VALJEVAC, B.; SORAK, L.; SORAK, M. **Development of the strategic planning process necessary for the business performance quality improvement in small and medium companies**. Biz Info (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics, v. 9, n. 1, p. 47-57, 2018.

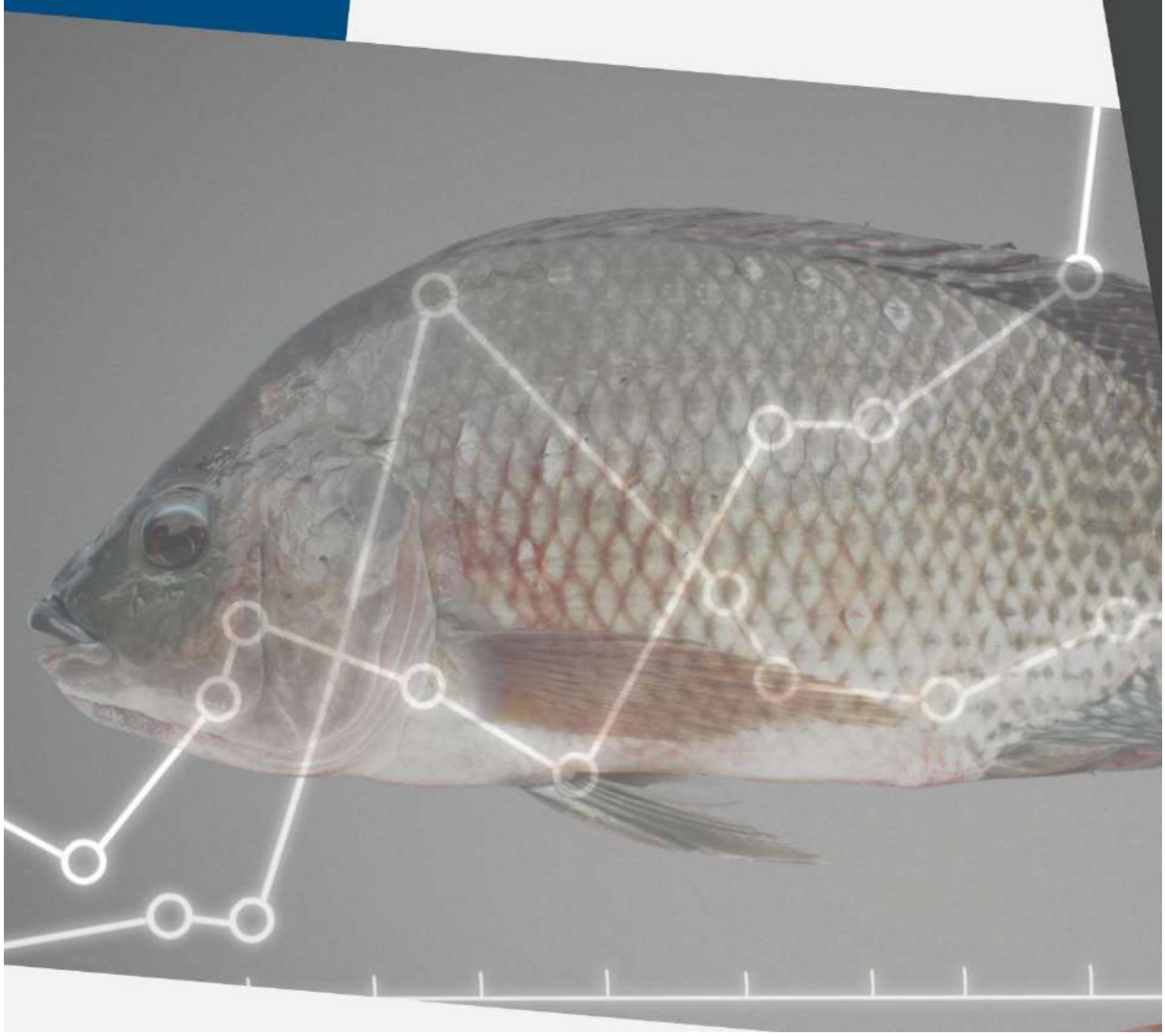
16. VIEIRA FILHO, J. E. R.; FISHLOW, A. **Agricultura e indústria no Brasil: inovação e competitividade**. Brasília: Ipea, 2017.

4 PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO - PTT



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O PARQUE AQUÍCOLA SUCUPIRA

Relatório técnico apresentado pela mestranda **Marjory Carvalho Mourão Trajano** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Darlene Teixeira Castro, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



SUMÁRIO

Resumo 03

Contexto da proposta 04

Público-alvo e loco da pesquisa 07

Descrição da situação-problema 08

Objetivos da proposta de intervenção 09

Diagnóstico e análise 10

Proposta de intervenção 14

Responsáveis pela proposta de intervenção e data 19

Referências 20

Protocolo de recebimento 22

RESUMO

Este relatório tem como objetivo estruturar e fortalecer a gestão da associação dos produtores, promovendo a sustentabilidade e a expansão das atividades. Esse Planejamento Estratégico busca solucionar desafios como a falta de infraestrutura, a escassez de recursos e as dificuldades na comercialização do pescado, além de fomentar parcerias estratégicas e melhorar a organização interna dos associados.
A metodologia adotada inclui a análise SWOT, que permitiu identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da associação; o estabelecimento de metas alinhadas à missão e visão do Parque; e a formulação de estratégias voltadas para captação de recursos, certificação sanitária e aprimoramento da gestão. Além disso, foi utilizado o método 5W2H para estruturar um plano de ação detalhado, definindo iniciativas específicas, responsáveis, prazos e estimativas de custos.
A implementação desse planejamento visa otimizar a gestão do Parque, possibilitar uma comercialização mais eficiente do pescado, fortalecer a sustentabilidade da associação e ampliar seu impacto econômico e social na região.



Você não pode impor a produtividade, você deve fornecer as ferramentas para permitir que as pessoas se transformem no seu melhor.
–Steve Jobs

CONTEXTO

O planejamento estratégico é um processo gerencial que se baseia na utilização de ferramentas que permitem a construção de metas e estratégias, com o intuito de alinhar todos os aspectos de uma organização. Esse processo pode ser uma solução eficaz para que os gestores direcionem seu foco em questões essenciais e enfrentem desafios de maneira mais objetiva. Além disso, auxilia na tomada de decisões e no desenvolvimento de uma base sólida para as ações institucionais (Valjevac, Sorak e Sorak , 2018).

Conforme Bryson (2018), o planejamento estratégico ajuda as organizações a estruturar e comunicar suas intenções e direções estratégicas, além de permitir a formulação de ações coerentes com essas intenções. Assim, a formulação de uma estratégia clara e bem definida é crucial para guiar as decisões dentro de um ambiente organizacional em constante mudança.

Como destaca Sousa e Dias (2017), a estratégia possibilita a tomada de decisões assertivas e a implementação de ações concretas, criando uma vantagem competitiva para a organização. Pensar estrategicamente gera uma nova cultura organizacional, onde a adaptação a um ambiente mutável se torna um fator essencial para o sucesso.

Pize (2020) define o planejamento estratégico como um processo que envolve a tomada de decisões sobre os objetivos da organização, estabelecendo os caminhos que permitirão o alcance desses propósitos. Esse processo deve levar em consideração os cenários internos e externos da instituição, pois ambos influenciam diretamente as decisões estratégicas.

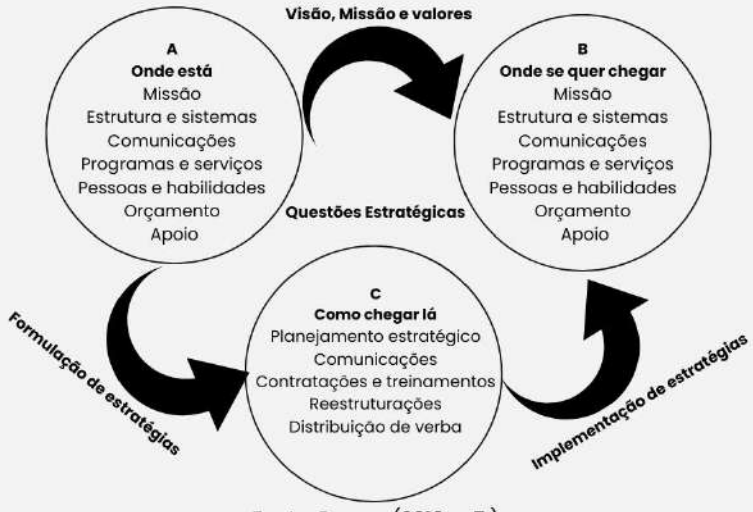
> Planejamento é o caminho mais curto que nos leva mais longe.
> – Marcos Kayser



Segundo Cabral (2017), o planejamento estratégico é um esforço disciplinado, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que definem e orientam o que a organização é, o que ela faz e por que o faz. Essa abordagem envolve a análise detalhada de cenários e o uso de síntese para que os gestores possam lidar com os principais desafios da organização.

Bryson (2018) propõe que o planejamento estratégico siga uma estrutura clara e coesa, conforme figura 1, onde o primeiro passo consiste na identificação de onde a organização se encontra atualmente (A). O segundo passo envolve o estabelecimento de objetivos estratégicos (B), e o terceiro passo refere-se à definição de estratégias para alcançar esses objetivos (C), constituindo, assim, o plano estratégico. Dessa forma, a conexão entre os três passos permite que os gestores abordem as questões estratégicas de maneira eficiente e objetiva.

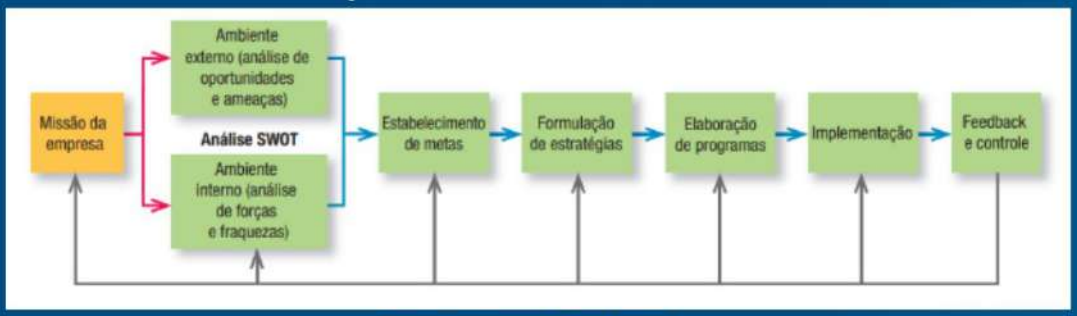
Figura 1 - Bases do planejamento estratégico



Fonte: Bryson (2018, p 7)

Dessa forma, o modelo apresentado na figura 2 serviu como guia para orientar as etapas do planejamento estratégico que foram desenvolvidas ao longo desta pesquisa, conforme detalhado a seguir.

Figura 2 - Modelo de Kotler e Keller



Fonte: Kotler e Keller (2018)

Com base no modelo de Kotler e Keller (2018), apresentaremos as etapas envolvidas no planejamento estratégico. Essas fases têm como objetivo executar atividades que apoiem a definição das estratégias. A fase inicial incluiu a identificação da missão da organização, a realização da análise SWOT, a definição de objetivos e estratégias e o desenvolvimento de um plano de ação. Essas práticas formam a base da metodologia e visam fornecer à organização as informações necessárias para estabelecer uma estratégia eficaz.

No caso específico do Parque Aquícola Sucupira, localizado no reservatório de Lajeado, em Palmas – TO, a piscicultura em tanque-rede surge como uma atividade de grande potencial para aumentar a produção nacional de pescado e contribuir para o desenvolvimento local (Rosanova, 2018). Apesar do potencial produtivo, o Parque carece de um planejamento estratégico formalizado, o que compromete a implementação de diretrizes organizacionais que poderiam otimizar a gestão do empreendimento.

Diante desse cenário, o uso de ferramentas estratégicas é indispensável para que o Parque Aquícola Sucupira possa enfrentar os desafios administrativos, produtivos, financeiros e relacionados aos recursos humanos. A adoção de um planejamento estratégico bem estruturado contribuiria para uma gestão mais eficiente, favorecendo a estabilidade e a sustentabilidade da organização.

Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo principal desenvolver uma proposta preliminar para orientar sua gestão e sustentabilidade. O estudo buscou realizar uma análise dos ambientes externo e interno do parque, identificando fatores que influenciam sua operação. Também estabeleceu os norteadores estratégicos, incluindo a definição da missão, visão, valores, contribuindo para a gestão sustentável do Parque.



PÚBLICO-ALVO E LOCO DA PESQUISA

O público-alvo desta pesquisa são os cessionários não onerosos do Parque Aquícola Sucupira em Palmas-TO.

Deste modo, a pesquisa teve seu loco limitado ao Parque Aquícola Sucupira.

PARQUE AQUÍCOLA SUCUPIRA

O Parque Aquícola Sucupira foi demarcado em 2013 com o objetivo de produzir anualmente 10.036 toneladas de peixes. Dentro do Parque, foram cedidas 191 áreas de uso não oneroso, totalizando uma capacidade produtiva de 9.168 toneladas de peixes por ano, com cada área permitindo a produção de aproximadamente 48 toneladas anuais. Embora o parque conte com 198 cessionários, nem todos são onerosos. Neste estudo, quando nos referimos aos "associados", estamos considerando exclusivamente os 15 cessionários não onerosos, integrantes da Associação dos Produtores de Peixes do Parque Aquícola Sucupira Bompeixe, que são o foco do planejamento estratégico

DADOS

- Durante a entrevista agendada, que foi realizada com o objetivo de promover a participação conjunta dos associados e otimizar o tempo dos mesmos, apenas oito dos 15 associados compareceram. Embora o número de participantes tenha sido inferior ao esperado, a decisão de agendar a entrevista simultaneamente visou facilitar a observação em grupo, permitindo identificar padrões comuns e analisar de maneira mais eficiente a organização da associação.

- Quanto à gestão pública, o questionário foi respondido em nome da Secretaria da Pesca e Aquicultura que é a responsável por coordenar, controlar e executar programas e atividades relacionadas com as políticas de produção e comercialização de desenvolvimento da aquicultura e pesca no estado do Tocantins.








DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O Parque Aquícola Sucupira, localizado no estado do Tocantins, possui um grande potencial para contribuir com a produção de pescado no Brasil, beneficiando-se dos recursos naturais favoráveis da região. No entanto, a ausência de um planejamento estratégico estruturado tem comprometido sua gestão, resultando em desafios que impedem o pleno desenvolvimento de suas atividades.

Dentre os principais problemas enfrentados, destacam-se a falta de diretrizes claras para um crescimento sustentável, a gestão inadequada dos recursos humanos e financeiros e as dificuldades de adaptação às exigências de um mercado competitivo.

Esses fatores limitam a eficiência administrativa e operacional do parque, impactando negativamente sua produtividade e sustentabilidade.

Diante desse cenário, torna-se essencial a implementação de um planejamento estratégico que possibilite otimizar a gestão do Parque Aquícola Sucupira, fortalecer sua estrutura organizacional e garantir sua viabilidade a longo prazo, impulsionando, assim, o desenvolvimento da aquicultura na região.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo principal desse estudo foi desenvolver uma proposta preliminar de planejamento estratégico para o Parque Aquícola Sucupira, situado no estado do Tocantins

Objetivos Específicos

Realizar uma análise dos ambientes externo e interno do Parque Aquícola Sucupira;

Estabelecer os norteadores estratégicos do parque, definindo missão, visão e valores;

Propor ações iniciais que servirão de base para a formulação de um planejamento estratégico consistente e eficaz.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A análise ambiental, baseada nas respostas e relatos dos entrevistados (associados e gestão), é apresentada a seguir sob a forma da ferramenta matriz SWOT, conforme o quadro abaixo. Os entrevistados responderam suas opiniões sobre os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	**Forças** • Área extensa com elevado potencial. • Parque em conformidade com a legislação vigente. • Desenvolvimento e implementação de atividades coletivas de suporte. • Realização de programas de treinamento e capacitação. • Os associados demonstram forte interesse em expandir e aprimorar a produção. • Legado e experiência (10 anos de atuação).	**Fraquezas** • Ausência de orçamento para a manutenção dos tanques. • Escassez de recursos para ampliar a produção, sobretudo na aquisição de ração. • Ausência de área seca destinada aos moradores (associados) do Parque. • Carência de documentação e licenciamento adequados para a comercialização do pescado. • Necessidade de obtenção de certificação para viabilizar a venda direta no comércio local. • Baixo engajamento dos associados.
AMBIENTE EXTERNO	**Oportunidades** • Potencial significativo de mercado, permitindo o aproveitamento integral do pescado. • Estabelecimento de parcerias estratégicas. • Captação de recursos por meio de editais, possibilitando investimentos no aprimoramento e expansão do parque. • Turismo como setor emergente. • Isenção do ICMS do pescado para os piscicultores.	**Ameaças** • Ausência apoio institucional por parte dos gestores públicos. • Exposição a vulnerabilidades no ambiente competitivo de mercado. • Baixo reconhecimento e valorização na comunidade local. • Inexecução quanto às contrapartidas estabelecidas pelo estado. • Falta de apoio institucional e desarticulação política entre município e estado.

Fonte: Autores, 2025.



Com análise SWOT, foi possível identificar as **forças** da associação, que estão relacionadas aos trabalhos realizados coletivamente, o que gera uma rede de apoio entre os associados. Pode-se observar que o Parque possui uma estrutura física/aquática que permite a expansão da associação, e está em conformidade com a legislação, o que pode gerar interesse em mais pessoas fazerem parte e assim proporcionar seu crescimento. Segundo a visão da gestão, a experiência de mais de 10 anos dos associados também fortalece a imagem institucional do Parque e o engajamento das esferas governamentais.

- Quanto às **fraquezas**, observou-se que a carência de recursos destinados à manutenção dos tanques e à aquisição de ração é um consenso entre os associados. A ausência de uma gestão administrativa ativa, que identifique e implemente ações voltadas à melhoria do funcionamento do Parque e à definição de diretrizes estratégicas, contribui para a persistência dessas fraquezas (Rosanova, 2018).

- Tal deficiência reflete-se na limitação de área seca destinada ao desenvolvimento de infraestrutura apropriada para os associados, na insuficiência de apoio por parte da gestão pública e na carência de documentação e licenciamento adequados de comercialização do pescado.

Como apontado pela gestão, a falta de engajamento de alguns associados limita a capacidade de aproveitar as oportunidades. Além disso, os associados relataram a falta de acesso a informações sobre os editais e programas de fomento, assim como a falta de equipamento básico (computador) e do conhecimento técnico necessário por parte dos associados para escrita de propostas e projetos, o que impossibilita a concorrência em editais que poderiam viabilizar melhorias na infraestrutura e a aquisição de insumos.

- Segundo Siqueira (2017) para que empreendimentos aquícolas sejam economicamente sustentáveis, é imprescindível que haja um ambiente institucional e organizacional robusto, isso inclui gestão interna e estruturas de apoio. A análise in loco das condições físicas do Parque demostrou carência na estrutura de apoio, visto que também é uma fraqueza apontada pelos associados. Rosanova (2018) também relata, em seu estudo realizado no mesmo Parque, que as estruturas de apoio à produção eram improvisadas, e sem capacidade para beneficiar o pescado ou agregar valor aos produtos.

- Conforme relatado pelos associados, um dos objetivos comuns é o aproveitamento integral do pescado. No comércio atual, apenas o filé é vendido, enquanto a pele – que poderia ser objeto de pesquisa e produção de artesanato – é descartada. A falta de parcerias que viabilizem o aproveitamento total do pescado, aliada à participação em festivais e feiras locais e à divulgação da associação, dificulta o potencial de expansão e alavancagem do Parque. O descarte dos "restos" do pescado é realizado de forma inapropriada. De acordo com Chaves et al. (2017), o descarte inadequado de partes do peixe, como pele, espinhas e vísceras, pode contaminar a água e o solo, gerar odores desagradáveis e favorecer vetores de doença. Os associados ainda relataram a necessidade de comprar calcário para tratar os locais de descarte, o que também gera custos adicionais.

Em relação às **oportunidades**, identificou-se a viabilidade de estabelecer parcerias com organizações municipais e estaduais. A integração de profissionais qualificados, oriundos de instituições de ensino superior e de cursos técnicos regionais, pode propiciar a disseminação de conhecimentos e a implementação de ações inovadoras. O Parque pode ser um espaço de desenvolvimento de pesquisas em parceria com as instituições de ensino e pesquisa. Assim, a captação de recursos por meio de editais também se apresenta como estratégia para investimentos que promovam o aprimoramento e a expansão. O turismo também foi apontado tanto pelos associados como pela gestão como um setor emergente para gerar parcerias e contribuir com a sustentabilidade e crescimento do Parque. Outra oportunidade segundo a gestão é a isenção do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) para o pescado e programas institucionais, por exemplo, a trilha da pesca e aquicultura, embora Palmas ainda não seja contemplada.



Por fim, no que diz respeito às **ameaças**, destacam-se a insuficiente participação de organizações sociais e a ausência de apoio institucional por parte dos gestores públicos. Conforme apontado pela gestão e pelos associados, a exposição a vulnerabilidades no ambiente competitivo, associada ao baixo reconhecimento e valorização da associação pela comunidade local, e à falta de diálogo e alinhamento entre as políticas públicas municipais e estaduais, impacta negativamente o funcionamento do Parque e dificulta a articulação de ações integradas, configurando uma forte ameaça para os associados.

Diante do exposto, podemos definir a missão, visão e valores do Parque Aquícola Sucupira.



Fonte: Autores, 2025.



Baseado nas entrevistas e acompanhamentos das atividades dos associados sugere-se: Missão: "Viabilizar a comercialização direta do pescado, permitindo a expansão das vendas; "Visão: " Ser referência como associação, impulsionando o crescimento sustentável"; Valores: Empatia; Compromisso; Ética; Trabalho em equipe.

A literatura reforça a importância dessas definições para o desenvolvimento de estratégias, uma vez que Lugoboni e Goto (2018) afirmam que uma missão bem elaborada ajuda a organização a focar em aspectos essenciais, possibilitando melhores resultados e orientando seus membros para um trabalho colaborativo;





PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O estabelecimento de metas e objetivos durante o processo de planejamento, conforme Valjevac, Sorak e Sorak (2018), é fundamental para alinhar os membros da organização com seus propósitos institucionais.

Os objetivos e metas estratégicos representam o futuro desejado pela organização. Eles devem estar em conformidade com a missão, permitindo que os gestores os utilizem para apoiar a tomada de decisões e orientar a eficiência organizacional por meio da avaliação de desempenho.
Assim, propõe-se integrar esses elementos para elaborar um plano que aponte o estado atual do ambiente organizacional e incorpore suas particularidades, visando atender as demandas da associação.

A seguir, sugere-se os objetivos organizacionais com as suas respectivas metas, revisadas e adaptadas de acordo com os dados coletados dos entrevistados.

Objetivos	Metas
Fortalecer a gestão e a estrutura administrativa da associação.	• Implantar um sistema de gestão formal para a administração do Parque. • Estabelecer processos de planejamento e monitoramento das atividades. • Desenvolver um canal de comunicação interna eficiente.
Diversificar e agregar valor à comercialização do produto (pescado).	• Desenvolver procedimentos para o aproveitamento integral do pescado, incluindo filé, pele e demais subprodutos. • Estabelecer parcerias para promover a inovação, como participação em feiras e festivais. • Buscarcertificações que viabilizem a venda direta no comércio.
Ampliar a rede de parcerias e a captação de recursos.	• Firmar parcerias com instituições de ensino e pesquisa para projetos colaborativos. • Participar de editais e processos de captação de recursos financeiros. • Desenvolver projetos que promovam a troca de conhecimentos e a inovação no setor produtivo. • Estabelecer parcerias para o turismo no Parque.
Viabilizar área seca e infraestrutura para ampliação das atividades associativas.	• Conduzir um estudo de viabilidade técnica e geográfica para identificar áreas secas disponíveis nas proximidades do Parque. • Firmar parcerias com órgãos governamentais e entidades privadas para a aquisição ou regularização da área destinada às novas instalações.

Fonte: Autores, 2025.

A partir das análises realizadas sobre o ambiente e a identificação dos objetivos e metas, observa-se que a estratégia adotada deve ser direcionada a captação de recursos para aquisição da área seca destinada aos associados, infraestrutura e manutenção (tanques e insumos). Atualmente, a comercialização direta é inviabilizada pela ausência do selo de qualidade, o qual só pode ser obtido com instalações que atendam aos padrões sanitários.

- A partir das análises realizadas sobre o ambiente e a identificação dos objetivos e metas, observa-se que a estratégia adotada deve ser direcionada a captação de recursos para aquisição da área seca destinada aos associados, infraestrutura e manutenção (tanques e insumos). Atualmente, a comercialização direta é inviabilizada pela ausência do selo de qualidade, o qual só pode ser obtido com instalações que atendam aos padrões sanitários.

- A busca por parcerias ou convênios via gestão pública, especialmente com frigoríficos de peixe, pode representar um caminho alternativo para a comercialização direta sem a necessidade de um grande investimento inicial em infraestrutura. Essa parceria possibilitaria que o pescado fosse processado em conformidade com a legislação, permitindo a obtenção do selo de qualidade e, consequentemente, a abertura de novos mercados para os associados. Essa estratégia visa o crescimento sustentável da associação, fortalecendo e promovendo o crescimento e seu desenvolvimento a longo prazo. A identificação de questões estratégicas é essencial no planejamento estratégico, pois é necessário determinar os fatores centrais que envolvem a organização e que têm um grande impacto na formulação de estratégias eficazes (Silva, 2022).

PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO

Para a elaboração de uma base do plano de ação a ser seguido pela associação, com o objetivo de transformar as estratégias em práticas e alcançar os objetivos e metas estabelecidos, foi utilizada a metodologia 5W2H que visa fornecer respostas a sete perguntas-chave conforme o quadro a seguir.

"Depois de ações eficazes, inicie uma reflexão silenciosa. A partir da reflexão silenciosa virá uma ação ainda mais eficaz."
– Peter F. Drucker

PLANO DE AÇÃO

What (O quê?)	Why (Por que?)	Where (Onde?)	Who (Quem?)	When (Quando?)	How (Como?)	How Much (Quanto?)
Implantar um sistema de gestão eficaz.	Fortalecer e melhorar a eficiência, captação de recurso, acompanhamento, transparência e a tomada de decisões.	Gestão administrativa do Parque.	Diretoria da associação.	Início imediato após entrega do plano de ação.	Capacitação para uso de planilhas de gestão e realização de treinamentos periódicos para a equipe.	Sem custos diretos.
Desenvolver novos produtos a partir do aproveitamento integral do pescado.	Diversificar e agregar valor à comercialização, aumentando o retorno financeiro e reduzindo desperdícios.	Áreas de processamento, feiras e pontos de venda.	Associação, com parcerias estratégicas (empresas de processamento, feirantes e artesãos).	Após a conclusão da pesquisa de mercado.	Realizar pesquisa de mercado, desenvolver produtos e estabelecer parcerias para processamento.	Recursos oriundos de parcerias e editais.
Estabelecer parcerias e participar de editais para captação de recursos.	Ampliar a rede de parcerias e obter apoio técnico e financeiro para o desenvolvimento do Parque.	Instituições de ensino, agências de turismo e de fomento e órgãos governamentais.	Diretoria da associação, equipe de projetos e representantes institucionais.	Conforme abertura de editais e oportunidades de parcerias.	Elaboração e submissão de propostas.	Dependente da captação de recursos externos.
Viabilizar área seca e infraestrutura de apoio para ampliação das atividades.	Superar a limitação atual, que impede o processamento adequado do pescado e restringe a expansão das atividades.	Áreas adjacentes ao Parque.	Associação, com apoio de órgãos governamentais.	Após a aprovação do estudo de viabilidade e negociação da área.	Realização de estudo de viabilidade, negociação para aquisição ou regularização da área.	Custo estimado conforme orçamento e captação de recursos.

Fonte: Autores, 2025.

Para o objetivo de implantar um sistema de gestão eficaz, visando melhorias nos processos administrativos, serão adotadas ações para suprir as deficiências na organização, acompanhamento, atualização e preenchimento de documentações, além da criação de planilhas para controle de entradas e saídas dos recursos pesqueiros. Atualmente, conforme relatado, esse procedimento é realizado individualmente por cada associado, e não de forma integrada como uma associação. A padronização e o registro adequado dos dados são essenciais para minimizar a perda de informações, facilitar a prestação de contas exigida por órgãos e instituições de fomento e fortalecer a transparência na tomada de decisões.

Além do mais, iniciativas voltadas para a inclusão digital e o acesso à informação são fundamentais para garantir que os associados tenham maior autonomia na busca por oportunidades de financiamento e desenvolvimento sustentável de suas atividades.

O desenvolvimento de novos produtos a partir do aproveitamento integral do pescado pode diversificar a oferta, reduzir desperdícios, agregar valor e aumentar a rentabilidade, além de promover a sustentabilidade ao minimizar o descarte de resíduos.

Criar um espaço para o processamento e descarte adequado dos resíduos ajudará a reduzir impactos ambientais e valorizar a produção. O Parque também possui potencial para o comércio turístico, ampliando as fontes de renda.

As parcerias são essenciais para expandir o mercado do Parque. Elas ajudam na captação de recursos por meio de editais e convênios, facilitando investimentos e suporte técnico. Atualmente, há falta de recursos para materiais, manutenção de tanques e ração. O fortalecimento dessas parcerias pode reduzir esses problemas e melhorar a estrutura e o funcionamento da associação.



A criação de uma área seca e de infraestrutura adequada para o processamento do peixe é essencial para expandir as atividades e melhorar o ambiente operacional. A falta de espaço impede a construção de uma sede administrativa e moradias para os associados, que acabam improvisando barracões. Como os próprios associados cuidam da fiscalização e manutenção do Parque, viver próximo ao local reduz custos e facilita a gestão. As ações propostas, como melhor aproveitamento do pescado, infraestrutura e fortalecimento da gestão, contribuem para os ODS 8, 9 e 12, promovendo crescimento econômico, sustentabilidade e inovação no manejo do Parque.



RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Pesquisadora



Marjory Carvalho Mourão Trajano, atualmente, exerce a função de Diretora de Pesquisa Agropecuária da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Estadual do Tocantins (Unitins).
Lattes: http://lattes.cnpq.br/0728576705101810.
Orcid: https://orcid.org/0009-0009-6731-2248.
E-mail: marjory.cm@unitins.br

Orientadora



Darlene Teixeira Castro, é professora na Universidade Estadual do Tocantins (Unitins) e professora permanente do Programa PROFIAP: Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional pela UFT.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/8766578585291045.
Orcid: https://orcid.org/0000-0003-1867-3804.
E-mail: darlene.tc@unitins.br

Palmas,TO. 25 de Março de 2025.



REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, A. A.; GOMES, L. C.; PELICICE, F. M. **Ecologia e manejo de recursos pesqueiros em reservatórios do Brasil.** Maringá: EDUEM, 2007. 501 p.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement.** 5. ed. New Jersey: Wiley, 2018.

CABRAL, E. H. S. **Terceiro setor: gestão e controle socia**l. Saraiva Educação SA, 2017. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=AD9nDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=terceiro+setor&ots=vO4LGwN7d&sig=MDJRfN2I92AqEYZfXfNm9L_H6-c#v=onepage&q=terceiro%20setor&f=false. Acesso em: 05 mai. 2022.

CHAVES, P. T. C.; VINK, J. M. **Rejeitos da atividade pesqueira no litoral do Paraná: gestão atual e potencial para destinação alternativa**. Paraná: Revista CEPSUL, Biodiversidade e Conservação Marinha, v. 6, 2017.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. **A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas**. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 23, p. 89-117, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** Tradução de Sônia Midori Yamanoto. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administrac%CC%A7a%CC%83o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%CC%A7a%CC%83o_compressed.pdf. Acesso em: 12 jun. 2024.

LUGOBONI, L. F.; GOTO, M. M. **Stakeholders presentes nas missões organizacionais: uma análise por setor e origem de controle acionário**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 11, n. 3, p. 615-636, 2018.

NOTARO, T. G. **Proposta de planejamento estratégico para uma organização de pequeno porte inserida no setor industrial de alimentos congelados.** 2020. Monografia (Trabalho de Conclusão de curso de Graduação em Engenharia de Produção) - Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2020. Disponível em: https://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/2849. Acesso em: 02 jul. 2024

PIZE, A. **Planejamento estratégico e alinhamento estratégico de projetos:** um guia prático aplicando os modelos SPCanvas e PSACanvas. Rio de Janeiro: Brasport, 2020.

ROSANOVA, C. **Análise da implantação do Parque Aquícola da UHE do Lajeado através de métodos multicritérios de decisão – uma abordagem socioambiental e dos fatores de risco**. 2018. Tese (Doutorado em Ciências do Ambiente) – Programa de Pós-Graduação em Ciências do Ambiente, Universidade Federal do Tocantins, Palmas-TO, 2018.

SILVA, J. A. R. **Proposta de elaboração de planejamento estratégico para uma associação de defesa dos direitos sociais de João Monlevade-MG**. 2022. Monografia (Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia de Produção) – Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2022.

SIQUEIRA, N. T. D. C.; SIQUEIRA, N. T.; SOUZA, S. C. S.; VIANA, I. B.; LEITE, T. O.; SILVA, J. P. **Planejamento estratégico em uma cooperativa de artesanato no município de Paraupebas, no estado do Pará**. In: XXXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Santos, São Paulo, 2019. p. 1-16. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_295_1663_38415.pdf. Acesso em: 15 ago 2024.

SOUSA, J. C.; DIAS, P. H. R. **Integração do PE ao pensamento estratégico.** Revista de Ciências da Administração, v. 19, n. 47, p. 29-44, 2017. DOI: https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p29. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2017v19n47p29. Acesso em 05 jul. 2024.

VALJEVAC, B.; SORAK, L.; SORAK, M. **Development of the strategic planning process necessary for the business performance quality improvement in small and medium companies**. BizInfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics, v. 9, n. 1, p. 47-57, 2018. DOI: 10.5937/bizinfo1801047V. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328845190_Development_of_the_strategic_planning_process_necessary_for_the_business_performance_quality_improvement_in_small_and_medium_companies. Acesso em: 20 ago. 2024.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À Associação dos Produtores de Peixes do Parque Aquícola Sucupira Bompeixe.

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado **"Planejamento Estratégico para o Parque Aquícola Sucupira: Desenvolvimento Sustentável para a Gestão Eficiente e Crescimento do Parque"**, derivado da trabalho de conclusão de mestrado "Planejamento estratégico para sustentabilidade da piscicultura no Parque Aquícola Sucupira, Palmas-TO", de autoria de "Marjory Carvalho Mourão Trajano".

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada "Universidade Estadual do Tocantins".

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um **"relatório técnico-tecnológico"** e seu propósito é "apresentar uma proposta preliminar de planejamento estratégico para o Parque Aquícola Sucupira, situado no estado do Tocantins".
Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço **profiap@uft.edu.br**.

Palmas, TO. 26 de Março de 2025
Horário da assinatura: 15h43min

Registro de recebimento

Presidente da Associação dos Produtores de Peixes do Parque Aquícola Sucupira
Associação Bompeixe

Discente: Marjory Carvalho Mourão Trajano, Mestranda.

Orientadora: Darlene Teixeira Castro, Doutora.

Universidade Federal do Tocantins

25 de março de 2025

PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

5 CONCLUSÕES

A pesquisa revelou que a Associação Bompeixe enfrenta desafios expressivos, entre os quais se destacam a escassez de recursos e a infraestrutura inadequada. A ausência de uma área seca para a implantação de uma sede administrativa, bem como a falta de moradias apropriadas para os cessionários não onerosos, compromete a estrutura organizacional e operacional da associação. Diante desse cenário, torna-se essencial que a gestão pública atue com responsabilidade e visão estratégica, uma vez que os associados dependem amplamente do suporte governamental para superar essas limitações e viabilizar o desenvolvimento sustentável do Parque Aquícola Sucupira.

Nesse contexto, a formulação e implementação de um plano estratégico surgem como uma alternativa fundamental para fortalecer a visão organizacional da associação, sobretudo entre suas lideranças. Atualmente, a Associação dos Produtores de Peixes do Parque Aquícola Sucupira Bompeixe carece de diretrizes gerenciais bem definidas, o que dificulta a identificação de oportunidades e a mitigação de riscos que possam comprometer sua sustentabilidade e crescimento.

Portanto, este estudo não apenas apresenta um diagnóstico detalhado da realidade do Parque Aquícola Sucupira, mas também propõe um roteiro estratégico que pode nortear futuras iniciativas de gestão e contribuir para a consolidação da sustentabilidade do empreendimento. Recomenda-se que pesquisas futuras acompanhem a implementação das ações propostas, analisando seus impactos na competitividade, na eficiência operacional e na promoção de um ambiente mais favorável ao desenvolvimento da aquicultura local.

REFERÊNCIAS

BRUN, R. **Planejamento estratégico aplicado a uma propriedade rural de atividade leiteira**. Orientadora: Cátia Raquel Felden Bartz. 2013. Monografia (Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Agronomia) - Faculdade de Horizontina, Horizontina, 2013. Disponível em: https://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/EngPro/2013/Pro_Rauni.pdf. Acesso em: 20 jun. 2024.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 5. ed. New Jersey: Wiley, 2018.

DE OLIVEIRA, G. R.; ANTONIALI, L. M.; LOGATO, P. V. R.; BACHEGA, S. J.; FREATO, T. A. **Planejamento estratégico para piscicultura: um estudo de caso em Minas Gerais**. 2006. Disponível em: https://www.academia.edu/38852683/PLANEJAMENTO_ESTRAT%C3%89GICO_PARA_PISCICULTURA_UM_ESTUDO_DE_CASO_EM_MINAS_GERAIS. Acesso em: 10 jul. 2024.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C. **Planejamento estratégico empresarial e planejamento de tecnologia de informação e comunicação:** uma abordagem utilizando projetos. Gestão & Produção, v. 24, p. 610-621, jul-set. 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/0104-530X481-16. Disponível em: https://www.scielo.br/j/gp/a/3QS88LVcGPcKcfKSvMC6YQH/abstract/?lang=pt#. Acesso em: 07 ago. 2024.

JANK, M. S.; LOPES, M. R. **O setor leiteiro, a intervenção do Estado e o MERCOSUL:** análise e propostas de estratégias e políticas. São Paulo: ABPLB, 1992.

JESUS, L. F.; ROSANOVA, C. **Análise do perfil socioeconômico dos produtores de tambaqui (Colossoma macropomum) em tanque-rede no Parque Aquícola Sucupira**. In: JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E EXTENSÃO - JICE, 10, 2019. Anais [...]. Palmas: Jice, 2019. Disponível em: https://propi.ifto.edu.br/ocs/index.php/jice/10jice/paper/view/9870. Acesso em: 02 jul. 2024.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** Tradução de Sônia Midori Yamanoto. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administrac%CC%A7a%CC%83o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%CC%A7a%CC%83o_compressed.pdf. Acesso em: 12 jun. 2024.

VIEIRA FILHO, J. E. R.; FISHLOW, A. **Agricultura e indústria no Brasil:** inovação e competitividade. Brasília: Ipea, 2017. Disponível em : https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7682. Acesso em: 20 ago. 2024.