

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO RURAL

ELOY KÜHLEIS

**GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS NO AGRONEGÓCIO E A
QUALIDADE NO CAMPO**

PICADA CAFÉ, RS.

2011

Eloy Kühleis

GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS NO AGRONEGÓCIO E A QUALIDADE
NO CAMPO

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Dabdab Waquil

Picada Café, RS.

2011

ELOY KÜHLEIS

GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS NO AGRONEGÓCIO E A QUALIDADE
NO CAMPO

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural.

Aprovado em: Porto Alegre, 19 de julho de 2011.

Prof. Dr. Paulo Dabdab Waquil - orientador
UFRGS

Prof. Msc. Elvis Albert Robe Wandscheer
UFRGS

Prof. Dr. Glauco Schultz
UFRGS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa,
Marlise e meus filhos, Roberta e
Ricardo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao grande arquiteto do universo, por ter me dado a luz e permitido transitar pelos caminhos que me proporcionaram forças para a conquista dos objetivos desse trabalho. Também ao meu orientador, Dr. Paulo Dabdab Waquil, pelo empenho e apoio dispensado. Da mesma forma aos meus familiares que sempre apoiaram no decorrer do curso e souberam administrar o necessário envolvimento para que fosse possível a realização deste objetivo. Não poderia deixar de registrar também, in-memória, o nosso inesquecível cachorro Kadu, que partiu no final desse curso, um grande amigo e companheiro incansável, sempre ao meu lado, quando me dedicava aos estudos e trabalhos.

RESUMO

O tema de pesquisa, gestão das atividades do agronegócio, vem apoiado na necessidade imposta pela globalização e seus reflexos no atual e moderno mercado. Esse novo cenário apresenta uma maior velocidade na troca de informações, evolução mais rápida de tecnologias e a crescente complexidade e incerteza do ambiente organizacional, que vem forçando a mudança do padrão de concorrência das empresas para um maior foco no cliente, ou seja, um novo modelo de gestão voltado para resultado e como à base da qualidade. Nesse contexto, o expressivo segmento do agronegócio e suas cadeias produtivas, tão ou mais complexas que outras organizações empresariais, carecem e proporcionam um grande espaço na busca de melhorias e aperfeiçoamentos que possam também contemplar a dinâmica da agricultura familiar. Assim, este trabalho de pesquisa científica, se propõe através da revisão da literatura, explorar e confrontar as principais idéias dos autores, com o objetivo de identificar entraves e dificultadores que se apresentam para a adoção de ferramentas de gestão voltadas para o resultado e qualidade nas atividades do agronegócio. Nesse sentido, as principais idéias convergem para um cenário de mudanças acentuadas a nível global, levando a forçar, acelerar e criar novas necessidades de conhecimento, demandas das pessoas e instituições, fatores que estão paralelos e como embaixadores da gestão e sua importância como único e capaz instrumento para a superação e sucesso dos empreendimentos rurais. Da mesma forma, a discussão possibilitou alicerçar algumas conclusões que salientam a importância em que se reveste a gestão nas atividades do agronegócio, como embaixadora e norteadora para o efetivo resultado e responsável em proporcionar as melhorias necessárias para a competitividade do empreendimento no atual cenário. Assim, a capacitação do agronegócio e suas cadeias produtivas, apresentam-se como um imperativo diante do alto grau de exigência do mercado consumidor. Essa realidade, ainda pouco alcançada pelos pequenos empreendimentos, abre espaço e vem reforçar a necessidade da melhoria da qualificação, gestão e capacidade de investimento em pesquisa e desenvolvimento, para a melhoria da qualidade, transformação e diferenciação dos produtos. Essas demandas e fatores apresentam-se como reflexo da planificação do cenário mundial, que proporciona uma nova dinâmica e um inevitável direcionamento para uma produção mais complexa. Assim, pode-se concluir que as atividades isoladas e a pouca capacitação apresentam-se como os principais empecilhos para uma melhor ênfase na gestão, o que também contribui para uma baixa capacidade inovadora, proporcionando maiores dificuldades na geração de receitas satisfatórias para um bom desempenho e sucesso dos empreendimentos, dentro do atual cenário e futuras tendências.

Palavras-chave: Agronegócio; Gestão; Qualidade.

ABSTRACT

The theme of research, management of agribusiness activities, is supported by the necessity imposed by globalization and its impact in today's modern market. This new scenario has a faster exchange of information, more rapid evolution of technologies and the increasing complexity and uncertainty of the organizational environment that is forcing change in the pattern of competition between companies for greater customer focus, ie, a new model management and result-oriented as the basis of quality. In this context, the significant segment of the agribusiness production chains and their equally or more complex than other business organizations need and provide a large space in search of improvements and enhancements that may also include the dynamics of family farming. Thus, this work of scientific research, proposes through the literature review, explore and confront the main ideas of the authors, in order to identify obstacles that have hampered and for the adoption of management tools aimed at the outcome and quality in agribusiness activities. In this sense, the main ideas converge in a scenario marked changes at the global level, leading to stress, accelerate and create new knowledge needs, demands of people and institutions, factors that are parallel to and grounding of management and its importance as a unique and able tool for overcoming and success of rural enterprises. Likewise, the discussion allowed underpin some conclusions that emphasize the importance of which covers the management in agribusiness activities, such as grounded and guiding for the effective and responsible result in providing the necessary improvements to the competitiveness of the enterprise in the current scenario. Thus, the training of agribusiness and their supply chains, present as an imperative in the face of high demand consumer market. This reality, little achieved by small businesses, open space and reinforces the need to improve skills, management and investment capacity in research and development, quality improvement, transformation and differentiation of products. These demands and factors present themselves as a reflection of the global scenario planning, which provides a new dynamic and an inevitable direction for a more complex production. Thus, one can conclude that the activities have little training and isolated as the main obstacles to an emphasis on better management, which also contributes to a low innovative capacity, providing greater difficulties in generating revenue for a satisfactory performance and success of projects within the current scenario and future trends.

Keywords: Agribusiness; Quality; Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 METODOLOGIA.....	14
2.1 Delineamento da pesquisa.....	14
3 REVISÃO DE LITERATURA.....	16
3.1 Um novo enfoque para a Gestão da Atividade do Agronegócio.....	17
3.2 Gestão do agronegócio no atual cenário.....	21
3.3 A gestão orientada para resultados.....	23
3.4 A gestão como suporte para a base da qualidade no campo.....	26
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	29
5 CONCLUSÃO.....	37
6 REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio dentro de uma concepção ampla, conforme conceituado pela EMBRAPA-PRONAPA (2004, p.19) é composto pelos fornecedores de bens e serviços ao setor agrícola, produtores agrícolas, processadores, transformadores e distribuidores, envolvidos no processo de geração e fluxos de produtos da agricultura, pecuária e floresta. Dessa forma, o agronegócio na sua amplitude de cadeias produtivas, tem contribuído dentro de uma dinâmica das economias locais, com a geração de emprego e renda, bem como seu relacionamento com outros setores da economia, compõe a formação dos importantes e significativos resultados econômicos que vem proporcionando a manutenção positiva da balança comercial do país.

Atualmente, o bom desempenho econômico da agricultura Brasileira, salienta a sua dinâmica e importância para o país, no entanto, carece de estudos que levem a derrubar possíveis barreiras que impeçam a melhoria produtiva e agregação de valor ao produto primário. Esse expressivo segmento proporciona um grande espaço na busca da melhoria dos resultados ainda mais compatíveis para o aperfeiçoamento, principalmente nas cadeias produtivas dos pequenos e médios produtores, bem como na totalidade do agronegócio no meio rural e sua efetivação como um bom empreendimento, que possa contemplar a dinâmica da agricultura familiar. Conforme Assad e Almeida, (2004, p. 03-04), vários estudos têm provado que, a agricultura familiar é tão produtiva quanto à agricultura de fundo patronal, além de empregar um contingente significativo de pessoas, um segmento consolidado da agricultura familiar tem contribuído muito para as exportações e para o atendimento do mercado interno, em nada devendo quanto às suas dinâmicas produtivas.

Diante destas questões, a gestão das atividades do agronegócio, como tema escolhido para o embasamento deste trabalho, vem apoiado na importância e necessidade da efetivação e consolidação do agronegócio brasileiro, bem como, sua importância para a consolidação de resultados decorrentes da agregação de valor ao produto.

A gestão e seus fatores, vinculado ao agronegócio e suas cadeias produtivas, são responsáveis pelo sucesso dos empreendimentos, no entanto, também podem atuar como possíveis gargalos, deficiências que se colocam como empecilhos para o desempenho dos empreendimentos, levando a justificar o seguinte questionamento: Quais os entraves e

dificultadores que se apresentam para a adoção de ferramentas de gestão voltadas ao resultado e como base da qualidade no campo dentro das atividades do Agronegócio?

Essas questões, por um lado são verdadeiros desafios, de ordem ambiental, econômico, social, cultural, tecnológico e mercado, a serem superados, dessa forma, abre-se uma grande oportunidade, de estudar o problema gestão nas atividades do agronegócio e suas conseqüências em relação à qualidade, aspectos que podem estar diretamente ligados aos dificultadores de inserção aos exigentes e novos mercados globalizados, em que está inserido o agronegócio.

Os moldes da agricultura, cada vez mais associada aos setores industriais e comerciais, afastam o isolamento da atividade puramente primária, dentro desse novo contexto é necessária à profissionalização da atividade agrícola, não bastando mais a simples produção quantitativa, é preciso considerar toda a cadeia produtiva, levando o produto ao consumidor dentro de condições apropriadas, que visem atender a uma nova ótica de consumo.

Dentro dessa nova dinâmica, que se apresenta no meio agropecuário, um segmento consolidado do pequeno agronegócio, pode apresentar as mesmas condições produtivas que o grande e estruturado agronegócio, podendo inclusive cumprir com o importante papel de empregar um número significativo de pessoas, bem como contribuir com as exportações e atender as demandas do mercado interno.

Desta forma, mesmo considerando que boa parte da produção agrícola não esta inserida nos mercados de forma mais ampla, restringindo-se aos mercados locais ou regionais, encontra-se a mercê do consumidor final, que cada vez mais rápido detém a informação. Assim, esses mercados vinculados ao consumidor e suas culturas locais e regionais, sofrem as influências ocasionadas pelas constantes e amplas informações disseminadas na mídia e marketing. Fatores que são responsáveis por desenvolver a necessidade e demanda por produtos que detenham certa diferenciação e qualidade. Conforme Bastos (2008), daqui para frente, qualidade não significa fator crítico de sucesso, mas quem não a tem certamente terá insucesso.

Dessa forma, diante da complexidade do agronegócio, que vem se estruturando ao longo de um período e geralmente atrelado as culturas e costumes arraigados, fatores que abrem espaço e justificam os objetivos do trabalho, que busca analisar a gestão as atividades do agronegócio, resultados e seus reflexos na qualidade dos produtos como facilitadores para melhor inserção ao exigente e novo mercado, do local, regional ao amplo mercado globalizado.

Esse contexto vem sustentado pela definição de qualidade conforme Friedman (1992, p. 02), um produto de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente. Esta definição de forma adequada ao estudo, remete a salientar a importância da qualidade inserida nos produtos, bem como a complexidade envolvida no âmbito da gestão para a sua consolidação. Assim, reforça-se a necessidade de que as cadeias produtivas do agronegócio apresentem condições de suprir o consumidor final, transmitindo confiabilidade do produto quanto aos seus diversos aspectos, desde a sua apresentação e principalmente referente à sanidade dos produtos de alimentação, bem como a capacidade de oferecer preços compatíveis e fornecimento adequado às necessidades do consumidor final dentro do mercado ao qual esta inserido.

Dessa forma, independente do tipo de mercado em que se inserem as atividades do agronegócio, evidencia-se a necessidade da apresentação de produtos com qualidade, diferenciação e diversidade, frente às demandas de um mundo competitivo e dinâmico, onde a base econômica que hoje é sustentada por uma determinada atividade e mercado, certamente não será a mesma a médio e longo prazo. Essas questões, de forma crescente, passam a fazer parte do cotidiano, portanto, atuam de forma a sinalizar e recomendar ações pró-ativas e pontuais, voltados para a busca de novos caminhos desafiadores, em detrimento da inércia, que quase sempre compõe o cenário das consequências negativas.

Nesse contexto, cabe buscar identificar as causas que levam aos empreendedores, dificuldades para a criação de ambiente favorável ao desenvolvimento e comprometimento para com a utilização de ferramentas de gestão voltadas para o resultado e a base da qualidade no campo, bem como, analisar a efetividade dos processos de gestão nas atividades do agronegócio.

Portanto, torna-se imperativa a busca de uma nova visão social voltada para a capacidade de geração de empregos, diretos ou indiretos dentro de uma agricultura que comporte uma cadeia produtiva com a capacidade de gerar produtos com a qualidade e competitividade necessária.

A gestão de atividades e pessoas é atualmente o foco principal de toda organização, pois é considerado o principal ativo capaz de adequar à produção de forma diversificada e diferenciada, dentro de altos níveis de qualidade, conforme Friedman (1992) produtos que atendam as necessidades do cliente no tempo certo, vinculados a sua acessibilidade, confiabilidade e segurança.

Dentro dessas premissas, enfatiza-se a importância das boas práticas de gestão, como o diferencial para que o empreendimento alcance a necessária qualidade, no entanto, com a necessária redução de custos, proporcionando receitas compatíveis para o empreendimento.

Assim, a atividade agropecuária, tão quanto, ou mais complexa do que muitas atividades empresariais urbanas, merecem a especial atenção, pela identificação de fatores positivos e negativos que interferiram, quanto à priorização e adoção das boas práticas de gestão.

As empresas de todos os setores vêm sendo confrontadas diariamente por desafios competitivos e esta situação demanda muitas informações e novas metodologias. Da mesma forma, torna-se pertinente que a gestão do agronegócio de maneira inovadora, busque utilizar adequadas e determinantes ferramentas, para garantir a sua sustentabilidade.

Deste modo, o gestor e seus colaboradores, como os principais agentes de mudança, são responsáveis por garantir a aplicabilidade de uma ampla gestão, norteadas pelo foco da qualidade, importante e reconhecido meio sustentador. O grande desafio de uma mudança está centrada na diferenciação do homem, na sua capacidade de aprender com o passado, projetar um novo mundo para o futuro e ter a capacidade de modificar as suas atitudes em busca de alcançar esses objetivos.

Dessa maneira, a atual conjuntura do meio agrário, como importante base econômica, passa a ser o reflexo de um rol de questões mais complexas, ou seja, a importância da agregação de valor ao produto, seja pela competente redução de custos ou capacidade inovadora e conseqüente nível instalado do agronegócio.

Portanto, salientam-se a necessidade de um melhor embasamento para a heterogeneidade e a diversidade de fatores que estão relacionados à complexidade do agronegócio, ou seja, a importância da agregação de valor ao produto, capacidade inovadora na diferenciação e diversificação de produção e conseqüente nível instalado, em detrimento da simples atividade primária isolada e em pequena escala, e que geralmente apresenta dificuldades em gerar receitas satisfatórias para um pretense bom desempenho da atividade rural.

A nova realidade que se apresenta, diante da dinâmica competitiva de um mundo globalizado, demonstra o inevitável direcionamento para uma produção mais complexa, que atenda a sustentabilidade das pequenas propriedades, proporcionando aos empreendimentos geração de emprego e renda, bem como a manutenção do homem no campo.

Nesse sentido, se busca melhor compreender os fenômenos que ocorrem na realidade rural, fatores positivos ou negativos, dentro das atividades do agronegócio, que possam contribuir para melhor adequar as condições competitivas, e exercer junto a sua produção, alternativas de colocar no mercado seu produto dentro de um nível de excelência em qualidade, porém, proporcionando resultados compatíveis. Essas questões, que compõe a equação de produção e mercado, principalmente quanto ao fator preço, que muitas vezes ainda é considerado pelo consumidor final como o principal item, no entanto, dificilmente despreza a qualidade do produto.

Frente a estas premissas, torna-se importante argumentar que a qualidade, conforme Friedman (1992, p. 02) é “um produto de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. Assim, a mesma nem sempre implica em novos custos de produção, e quase sempre está associada às boas práticas de gestão.

Salienta-se, portanto que o fator qualidade não atua como um impeditivo a demanda, proporcionando em qualquer situação uma melhor competitividade, assim, cada vez mais se sustenta a necessária qualidade vinculada ao produto, independente do nível e a possível baixa valorização por determinados segmentos de mercado.

Esse quadro demonstra uma tendência nada comparada em exigência tecnológica para com a evolução futura, as práticas e sistemas herdados, certamente continuarão a fazer parte das culturas e empreendimentos, no entanto, dentro de uma nova visão e adequação para uma realidade que tem apenas como “certo” o fator “mudanças”.

A necessidade da obtenção da produção dentro de uma efetiva gestão baseada na qualidade pressupõe como imperativa a busca de estratégias voltadas para o agronegócio, com ações direcionadas, análise e vocações referentes às atividades dentro da diversidade cultural entre as diversas regiões.

A gestão pela qualidade e resultados, práticas ainda pouco difundidas e utilizadas no agronegócio merecem uma maior ênfase, propiciando a familiarização e valorização pelos empresários rurais na sua aplicabilidade. Dessa forma, a abordagem sobre o tema, a competitividade do agronegócio a partir da organização e gestão administrativa e seus reflexos na base da qualidade e resultado, contribui para com a identificação de facilitadores que possam auxiliar na melhor competitividade e inserção ao exigente e novo mercado globalizado.

Assim, a idéia central do trabalho de pesquisa bibliográfica é desmistificar o Modelo de excelência da gestão, explicar e analisar as diferentes práticas de gestão atribuídas aos Programas de qualidade que possam ser aplicadas no campo.

Com esses propósitos, o trabalho de pesquisa bibliográfica, visa ainda, desenvolver um referencial, para guiar a gestão do agronegócio na implementação de um Programa de qualidade, agregando mais conhecimento sobre o Modelo de excelência da gestão (MEG). Modelo voltado para a competitividade do agronegócio a partir da organização e gestão administrativa, busca usufruir positivamente das importantes ferramentas, que possibilitam direcionar os empreendedores do setor para a gestão por resultados como conseqüente diferencial competitivo.

O agronegócio, setor que comporta uma diversidade de definições, remete a complexidade e amplitude da cadeia produtiva de produtos agropecuários, desde os insumos para a produção primária até o suprimento ao consumidor final. De jusante a montante, um sistema composto de cadeias produtivas, fornecedores de insumos e serviços, produção agropecuária e florestal, indústria de processamento e transformação, distribuição, comercialização, objetivando o suprimento do consumidor final.

Com uma ênfase voltada à agregação de valor ao produto primário, com base na gestão e qualidade no campo e seus desdobramentos, o propósito do trabalho de pesquisa tem como foco principal, analisar o agronegócio dentro de uma concepção voltada para as cadeias produtivas dos pequenos e médios produtores. Portanto, busca respostas que levem a entender, “quais os entraves e dificultadores que se apresentam para a adoção de ferramentas de gestão voltadas ao resultado e como base da qualidade no campo dentro das atividades do agronegócio”, e assim possibilitando, sobretudo, contribuir para a melhoria e excelência das atividades agropecuárias desenvolvidas no país.

Assim, a questão a ser discutida ao longo da monografia, assunto, de relevante importância para a sociedade como um todo, vem pautado nos tópicos, um novo enfoque para a gestão da atividade do agronegócio; a gestão do agronegócio no atual cenário; a gestão orientada para resultados e a gestão como suporte para a base da qualidade no campo. Esses tópicos darão segmento ao trabalho, embasados na pesquisa bibliográfica e norteados pela metodologia utilizada no capítulo que segue.

2 METODOLOGIA

2.1 Delineamento da pesquisa

A realização deste trabalho de pesquisa científica, pautado no problema apresentado, utilizou uma abordagem qualitativa, tendo como objetivo uma dinâmica voltada para a compreensão e explicação das relações sociais dentro do ambiente natural e real.

O estudo teve como a base de fundo exploratório, através do método de pesquisa bibliográfica, com o propósito de buscar e adquirir conhecimento teórico para o embasamento da busca de respostas, análise e discussão, voltadas sobre os temas gestão organizacional, qualidade, cenários e estratégias. Realizou-se uma investigação bibliográfica, apoiada em fontes como livros, revistas, periódicos, material de apoio e internet, buscando identificar dados sobre o tema de pesquisa.

A pesquisa busca agregar novos conhecimentos em prol da ciência e interesses universais, da mesma forma, a investigação dos temas em questão, tem a finalidade de proporcionar o embasamento para a busca de respostas ao problema do questionamento proposto, segundo Gil (2007, p. 17) é definida como o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Dentro desses propósitos, buscou-se a identificação de referenciais, através da utilização das ferramentas de busca, centradas nas palavras básicas, gestão organizacional, qualidade, cenários e estratégias. Desta maneira, o referencial teórico identificado e que da a sustentação para este estudo, foi disponibilizado por assunto, dentro de uma prévia organização e paralelos aos propósitos tratados para a estruturação e embasamento teórico necessário para o estudo, análise e discussão do tema voltado para a gestão das atividades do agronegócio.

A organização dos materiais teóricos disponibilizados, a partir dos temas apresentados, foram objeto de leitura buscando evidenciar, resumir e comparar as principais idéias dos autores, propiciando dessa forma a coleta dos dados exploratórios adequados à problemática e ajustados aos temas com o objetivo de dar sustentação para a sua análise e discussão.

Dessa forma, através da reflexão e apreensão sobre os conteúdos apresentados, procurou-se analisar e associar possíveis causas e fatores que possam entrar e dificultar a

adoção de ferramentas de gestão voltadas ao resultado e como base da qualidade no campo, dentro das atividades do agronegócio, bem como os aspectos estimuladores que levam os indivíduos ao comprometimento e satisfação nas atividades agrícolas, (POLIT, BECK E HUNGLER, 2004).

Assim, a natureza exploratória do estudo de pesquisa objetiva permitir a identificação, comparação e análise dos temas relacionados ao assunto, proporcionando obter maior conhecimento e familiaridade com o problema, melhor explicitar, aprimorar idéias, permitindo a construção, análise e a discussão que segue.

3 REVISÃO DE LITERATURA

A literatura que norteia este trabalho, objetiva alicerçar a pesquisa de forma a contribuir para uma reflexão sobre os diversos temas que se relacionam com a questão, auxiliando para análises e conclusões do trabalho.

Os empreendimentos constituídos de pessoas, dentro de uma diversidade cultural, política e permeados pelos diversos fatores relacionados ao conhecimento e novas tecnologias, são objetos de impactos, enfatizando a necessidade da utilização de ferramentas que auxiliem para com a superação dos principais entraves inerentes a área de gestão e cenários. Estes aspectos estão como embaixadores dos processos voltados ao resultado com base da qualidade produtiva do complexo agrário existente.

Quanto às informações gerenciais e ferramentas de gestão, que constituem um conjunto de Boas Práticas de Gestão é que têm garantido a diferença do sucesso entre os empresários rurais, que exploram atividades iguais, sujeitas às mesmas leis de mercado, intempérie, custos, etc. tornando-os fortes e competitivos. (BASTOS, 2008, p. 01).

Dentro desse propósito, torna importante que se tenha uma visão e um melhor entendimento do que se trata o tema agronegócio, objeto e campo onde pretendemos desenvolver o trabalho proposto. Dessa forma citamos a seguir a definição mais adequada para o trato do tema em questão:

Agronegócio – O conceito de agronegócio engloba os fornecedores de bens e serviços ao setor agrícola, os produtores agrícolas, os processadores, os transformadores e os distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos da agricultura, pecuária e floresta até o consumidor final. Entre os produtores agrícolas incluem-se a agricultura familiar em suas diferentes modalidades, os assentados da reforma agrária e as comunidades tradicionais. Participam também do agronegócio os agentes que coordenam o uso dos produtos e serviços, tais como o governo, os mercados, as entidades comerciais, financeiras e de serviços. (EMBRAPA-PRONAPA, 2004, p.19)

Neste contexto voltado para o agronegócio, buscamos a seguir levantar e discutir, dentro do atual cenário, o tema relacionado à gestão orientada para resultados como a base da qualidade.

3.1 Um novo enfoque para a Gestão das Atividades do Agronegócio

A gestão é um processo que acompanha a evolução, evidenciando-se a partir da revolução industrial e firmando-se, logo após a segunda guerra, quando se deu início a competitividade, o que enfatizou a necessidade da gestão e suas ferramentas estratégicas. Atualmente, devido à complexidade de fatores, que permeiam os empreendimentos, salientando-se a importância da gestão e suas ferramentas como parte integrante do sucesso.

O tema gestão apresenta uma conceituação muito ampla, e dificulta uma definição clara, muitos escritores, como Mota (1995), tentaram descrever, no entanto com bastante imprevisibilidade, não logrando uma descrição exata.

Deste modo, salienta-se a arte de gerir como uma atividade ampla, complexa, multifacetada, atuando por compromissos e responsabilidades na condução dos empreendimentos.

O gerenciamento das atividades do agronegócio não é uma novidade, no entanto se evidencia dentro de uma nova visão, focada num novo e dinâmico cenário. Em meados dos anos 50, o agronegócio já detinha alguns conhecimentos acumulados e compreensão dos diversos sistemas agrários, que se tornaram hegemônicos no mundo, assim, também dando origem a revolução verde* no país. A utilização de um padrão tecnológico rompeu com as formas antigas de produção, coincidindo com a expansão capitalista (1950-1975), esse novo padrão produtivo alterou de forma significativa a vida social, dando início a um forte dualismo, que levou a questão agrária e o papel da agricultura na industrialização, atuar como temas enfocando a questão econômica rural, pois:

A evolução das análises do mercado de tecnologia tem demonstrado que esse mercado envolve todos os segmentos sociais componentes das cadeias produtivas. As necessidades e aspirações do consumidor final dos produtos das cadeias afetam os processos produtivos e gerenciais e conseqüentemente geram novas demandas por tecnologias gerenciais e de produção. Devem, portanto, ser consideradas no processo de identificação dessa demanda. (CASTRO, 2001, p.62.)

Neste sentido, as características das atividades rurais, por um lado, tinha como objetivo uma produção com alta expressão comercial, por outro, as atividades subsidiárias, sobre tudo com a valorização à produção local de subsistência.

*Revolução verde: É um amplo programa idealizado para aumentar a produção agrícola no mundo por meio de melhorias genéticas em sementes, uso intensivo de insumos industriais, mecanização e redução do custo de manejo. (VASCONCELOS, 2007.)

A partir desse contexto, as atividades agrárias, dentro de uma nova concepção em termos de tecnologia, porém fortemente inclinada sobre o produto primário, vem contribuindo para com os excelentes resultados da balança comercial do país.

No entanto, atualmente estamos diante de um quadro de mudanças acentuadas a nível global, o alto poder da tecnologia, desde a informação global em tempo imediato, bem como a extensa rede de informação, leva a forçar, acelerar e criar novas necessidades nas demandas das pessoas e instituições.

Por intermédio das novas relações entre produtores e consumidores. É cada vez mais notável, mesmo em sociedades não desenvolvidas como a brasileira, que está um curso um processo de redefinição das relações produção-consumo, amplamente assentado na questão da qualidade dos alimentos e na observância às formas sustentáveis de sua obtenção. Apesar de ainda hegemônicos, os circuitos de escoamento da produção agrícola via mercados cativos oferecidos pelas grandes cadeias agroindustriais, já é possível identificar pequenas mudanças, iniciativas de organismos públicos (os programas de compras governamentais de alimentos para projetos sociais, que recém se iniciam, são um exemplo) e da própria sociedade civil (organização de associação de consumidores, donas-de-casa, feiras livres, etc) que tencionam e buscam um novo padrão de acesso a produtos alimentares de qualidade, produzidos segundo as prerrogativas da sustentabilidade ambiental. Por este viés, é possível prever que hajam possibilidades para a ação concertada e mediatizado por atores e instituições territoriais. Este tipo de iniciativa, apesar de representar uma potencial forma inovadora de relação dos territórios com seu entorno, haverá de contar, talvez por largo período de tempo, do apoio fundamental do Estado e/ou outras instituições para que consiga superar as barreiras e os limites dos mecanismos tradicionais. Neste sentido, ao invés de se pensar na autonomização do local e do território, o que se requer é justamente o contrário, que é o reforço da articulação do local com o exterior. (SCHNEIDER, 2004, p.117-118)

Deste modo, as instituições, bem com o agronegócio, esta a mercê de uma nova geração de pessoas, novas demandas se consolidam, são valorizadas as iniciativas com sustentabilidade e fica explícita a busca pela inovação, conforme Caíres (2005, p. 01): “A gerência moderna deverá enfrentar – nesse novo milênio – uma mudança cultural que mexerá com os valores, costumes, paradigmas e, conseqüentemente, com o comportamento do homem”.

Essa forte tendência demonstrada é o resultado da evolução tecnológica, nada comparada com outros tempos, fazendo com que prevaleça e tornando-se imperativa a busca pelo conhecimento, considerado como a base para todo e qualquer empreendimento dentro da nossa sociedade contemporânea.

Dentro dessas premissas, falamos de um novo enfoque na gestão das atividades relacionadas ao agro negócio, que exigem a adoção de medidas planejadas de produzir, forma necessária para que se alcancem os produtos diferenciados e com as características desejadas pelo também moderno e exigente mercado.

Já está na hora! As ações desenvolvidas na área de Gestão de Pessoas precisam – com urgência – estar em sintonia e gerar sinergia com os trabalhos desenvolvidos pela organização rural no que se refere às políticas de marketing rural implementada. Só assim as metas da organização rural poderão ser atingidas com a participação de todo o quadro funcional – trazendo crescimento profissional e bem estar pessoal. (CAÍRES, 2006, p. 01.)

O principal quesito de um produto é a sua qualidade, atributo que hoje é intrínseco e não mais um diferencial, porém, para que se alcancem esses necessários tributos, torna-se prioritário o alicerçamento pelo conhecimento e sua aplicabilidade com as mais diversas e pontuais ferramentas de gestão.

A tecnologia e uma vasta gama de conhecimento científico, esta á disposição, e muitas vezes pouco utilizada, tendo em vista a carência e habilidade na prática da gestão rural.

O interesse pela tecnologia está relacionado com as características sócio-econômicas dos clientes do centro de P&D. Grau de educação formal, nível de renda, acesso aos meios de informação, crenças são variáveis que têm sido relacionadas com o interesse por determinados tipos de tecnologia. Produtores de agricultura de subsistência têm tido historicamente maior dificuldade (e portanto menor interesse) em adotar tecnologias complexas com grande incorporação de insumos produtivos. Em suma, conhecer e considerar estas particularidades da clientela é aumentar, a priori, as possibilidades de adoção da tecnologia produzida. (CASTRO, 2001, p. 62)

Para o sucesso de qualquer atividade, torna-se necessário a organização, assim como, o agronegócio deve contemplar um pensamento sistêmico, permeado por pessoas abertas e norteadas para a organização do trabalho, de forma planejada, conduzida e avaliada, ferramentas de gestão que buscamos mostrar, como indispensáveis nos empreendimentos agrícolas, que de forma geral são muito complexos, por sua diversidade de fatores.

A busca por fatores impeditivos ou facilitadores, estão entre as premissas necessárias para com a quebra de paradigmas e a abertura para a melhor organização, alavancando e desenvolvendo ações planejadas, em busca de objetivos concretos, acompanhados do desafio e satisfação, contribuindo de maneira efetiva para com a fixação do homem no campo. (CASTRO/SILVANA, 2008)

O agronegócio nas suas mais diferentes atividades agrárias, também depende da Gestão rural, nos seus processos, da mesma forma em que é vista nos demais setores, como fator preponderante e atual, para a obtenção do sucesso, tornando-se indispensável um bom planejamento para o alcance da qualidade do empreendimento, bem como na superação das diversas barreiras existente, pois:

Uma outra dificuldade é a obtenção de informação qualitativa e quantitativa que permita analisar processos produtivos, seja no elo agrícola, seja no industrial ou agro-industrial. Isto ocorre por razões diversas. No elo agrícola, a falta de registro de informação na maioria das empresas rurais torna a recuperação da informação sobre

operação e custos dos processos produtivos um exercício árduo e impreciso. No elo industrial, onde os processos de registro de informação são mais aprimorados, a questão do sigilo para minimizar a imitação competitiva torna a coleta de informação ainda mais problemática, havendo muitas vezes a necessidade de se empregar técnicas de coleta cruzada, para esclarecer determinados temas. (CASTRO, 2001, p. 67)

Neste contexto, salienta-se um novo enfoque na gestão do agronegócio, torna-se explícito dentro do atual e diferenciado mundo produtivo e comercial a necessidade de uma maior efetividade produtiva, exigindo também uma gestão muito mais complexa e dinâmica.

Esses fatores, com uma ênfase voltada ao segmento agro alimentar, principalmente na área de alimentação e bebidas, demonstram grandes mudanças, num cenário que vem se modificando durante as últimas décadas e que fornecem um bom embasamento para uma leitura de cenários futuros.

Nessa ótica, cabe identificar alguns cenários para o segmento agro alimentar, que conforme Schultz, Waquil e Miele (2010), destacam que nas próximas décadas entre as diversas tendências de cenários, o aumento da demanda como reflexo do crescimento populacional e as constantes mudanças dos hábitos de consumo deverão estar contempladas.

Entre as principais tendências nos diversos ambientes e segmentos, destacam-se alguns fatores, que atuam e contribuem com o comportamento e dinâmica desses setores, a seguir relatados, conforme Schultz, Waquil e Miele (2010): Na questão relacionada ao ambiente institucional e organizacional, demonstram uma tendência para o aumento de normas e regulamentos com forte apelo para a qualidade dos produtos e serviços, demandas que vem apoiadas no aumento da globalização e sua internacionalização, levando e condicionando esses mercados de suprimentos, às práticas e necessidades de abrangência mundial;

Esses mercados inseridos em uma nova realidade deverão estar orientados por uma tendência de menores taxas de crescimento populacional, porém, com maior poder aquisitivo e exigências de consumo. Nesse sentido a indústria de insumos e máquinas agrícolas, cada vez mais proporcionam melhorias, com uma forte tendência na oferta do aumento da disponibilização de novas tecnologias de produção e o conseqüente aumento da produtividade dos fatores de produção; Agropecuária tende ao aumento de produção, como o reflexo das novas tecnologias, por outro lado, salientado-se, o aumento dos riscos de produção e mercado, os riscos de produção relacionados às adversidades decorrentes da nova dinâmica do clima como conseqüência do aumento das temperaturas mundiais e os riscos de mercado,

relacionados à volatilidade e às tendências de preço das commodities no mercado mundial, devido à influência de um conjunto de fatores que alteram as condições de oferta e demanda;

Sobretudo, este cenário exigirá dos agricultores o aumento da utilização de instrumentos de gestão de riscos climáticos e de preço nas próximas décadas, tais como os seguros agrícolas e mercado de derivativos. Nos segmentos da indústria de alimentos e bebidas, ressaltam-se a tendência para o aumento das fusões e aquisições e o aumento das inovações, dessa forma, a diferenciação dos alimentos por meio de inovações, contribuem tanto para a redução do custo de produção, bem como, para minimização da substituição dos produtos agroindustriais no mercado, constituindo-se como uma tendência para as próximas décadas. Assim, a distribuição de produtos deverá estar pautada por uma plataforma de aumento na concentração do setor varejista, com forte tendência as marcas próprias; Finalmente no segmento de consumo, além do aumento da demanda por produtos industrializados, alimentos funcionais, estão os produtos com forte apelo relacionados à saúde, seguindo a tendência mundial da alimentação saudável, que visa à busca do bem-estar, qualidade de vida e saúde.

Essas questões e fatores enfatizados reforçam a importância do tema em discussão, questões que permeiam o agronegócio, com um alto grau de complexidade, e que certamente recomendam a utilização das boas práticas de gestão, frente a esses novos, atuais e futuros cenários, cada vez mais se demonstrando como verdadeiros desafios a serem enfrentados e superados pelas organizações. Dentro desse contexto, o tema gestão do agronegócio no atual cenário, busca auxiliar e dar continuidade ao assunto, contribuindo para o enriquecimento do tema e objetivos do estudo.

3.2 A Gestão do agro negócio no atual cenário

O cenário como parte da metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas, consiste, dentro do atual, em projeções variadas de tendências.

Neste sentido, a composição do cenário com seus fatores externos e internos, estão diretamente ligados e fazem parte das ferramentas de gestão. O cenário como ambiente em que o empreendimento está inserido, contribui de forma importante para com o processo de decisão e estratégias do empreendimento, dentro das mais diversas áreas, portanto deve

espelhar uma realidade, ou dados que assegurem uma projeção fiel e efetiva quando usado no processo decisório das organizações.

Muito tem se falado em desenvolvimento sustentável, desenvolvimento agrícola, desenvolvimento rural, agricultura familiar e agroindustrial, todos, vinculados a uma realidade, a busca de alternativas para a obtenção de renda e fixação do homem ao campo, no entanto, pouco tem avançado. Conforme Tavares (2008), diversos são os programas para amenizar e tornar uma realidade menos agravante, no entanto, a verdadeira problemática está na incapacidade de gestão na quase totalidade dos empreendimentos rurais, principalmente no tocante a agricultura Familiar.

A rápida evolução dos modernos tempos, pouco se relaciona diante da realidade e a limitação na condução dos empreendimentos rurais, manejos tradicionais, quase sempre impregnados de culturas antigas e paradigmas, que contribuem para com uma evolução, de certa forma descompassada, diante das novas e necessárias demandas. Conforme Caíres (2005, p. 01), “A gerência moderna deverá enfrentar, nesse novo milênio, uma mudança cultural que mexerá com os valores, costumes, paradigmas e, conseqüentemente, com o comportamento do homem”.

As práticas agropecuárias, de forma empírica, geralmente buscam trabalhar algum resultado, no entanto, de forma fragilizada e sem a necessária efetividade, características que se salientam diante da pouca capacidade e habilidade do empresário rural, na gestão do empreendimento, fatores que se colocam como um grande empecilho para o enfrentamento e sucesso na resolução das questões inerentes ao agronegócio.

Na concepção de Diniz (2002, p.574): “empresário rural é o que exerce atividade agrária seja ela agrícola, pecuária, agro-industrial ou extrativa, procurando conjugar, de forma racional, organizada e econômica, segundo os padrões estabelecidos pelo governo e fixados legalmente, os fatores terra, trabalho e capital”.

Deste modo, a Gestão rural dentro de um cenário atual, torna-se preponderante, como um importante fator para a obtenção do sucesso, e torna-se indispensável na busca da qualidade do empreendimento, bem como na superação das diversas barreiras existentes. Dessa forma, conforme Castro (2008): “Dentro de qualquer atividade, é necessário o mínimo de organização, é imperativo na agricultura a necessidade de planejamento, condução e avaliação, ferramentas de gestão indispensáveis nos empreendimentos agrícolas, que de forma geral são muito complexos, por sua gama de fatores envolventes”.

A tecnologia e uma vasta gama de conhecimento científico, esta a disposição, e muitas vezes pouco utilizada, tendo em vista a carência e habilidade na prática da gestão rural. Dentro dessas premissas, na concepção de Caíres (2007), o sucesso da atividade passa por pensamento sistêmico e amparado por pessoas abertas e norteadas pela necessidade da organização do seu trabalho.

Nesse contexto, salienta-se a importância na gestão do agronegócio dentro do atual cenário, que notadamente se relaciona e representa a diferenciação entre o sucesso e o insucesso dos empreendimentos, fator que a partir do necessário conhecimento, impera como a solução e alicerçamento para o enfrentamento da dinâmica alcançada pelo setor produtivo.

3.3 A gestão orientada para resultados

Todos os empreendimentos buscam estruturar e produzir determinado produto, objetivando alcançar resultados compatíveis, dentro de um exigente mercado consumidor, no entanto, também extremamente competitivo, dessa forma, torna-se necessário lançar mãos das diversas ferramentas de gestão, que possam auxiliar na conquista da efetividade no resultado e sucesso do empreendimento.

No gerenciamento dos sistemas produtivos, busca-se, em geral: a) maximizar a produção biológica e/ou econômica; b) minimizar custos; c) maximizar a eficiência do sistema produtivo para determinado cenário sócio-econômico; d) atingir determinados padrões de qualidade; e) proporcionar sustentabilidade ao sistema produtivo; f) garantir competitividade ao produto. (CASTRO, 2001, p. 58)

Neste sentido, a complexa atividade do agronegócio, deverá estar norteada e organizada de forma sistêmica, levando em consideração à cadeia produtiva de jusante, a montante, buscando dominar a totalidade dos fatores que a compõe.

O processo produtivo deve ter seu desempenho orientado e aferido por um conjunto de critérios. De forma geral, os principais marcos de referência para valorar demandas de uma cadeia produtiva podem considerar como critérios: competitividade, eficiência, qualidade e/ou equidade. (CASTRO, et. 1996)

Essas questões dão a dimensão da real necessidade e importância da efetiva gestão dentro dos empreendimentos, de forma a atender suas necessidades de resultados compatíveis, bem como, apresentar produtos com a qualidade necessária para a boa aceitação do mercado em que se encontra inserida.

Uma outra situação específica de competitividade de cadeias produtivas é a que envolve produtos com valor agregado, ou seja produtos diferenciados, onde a vantagem competitiva será estabelecida a partir de um desempenho maior em qualidade de produtos ou seja, no estabelecimento de uma imagem de diferenciação, produtos que são reconhecidos pelos seus consumidores como possuindo características diferenciadas. (CASTRO, 2001, p. 59)

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, diversos são os produtos agropecuários comercializados na área da alimentação, provenientes principalmente das grandes empresas detentoras de maior capacidade em disponibilizar grande diversidade e inovações de produtos, geralmente produtos com alta tecnologia, objeto de políticas de investimento em pesquisa e desenvolvimento. Assim, essa constante movimentação de lançamento de novos produtos, bem como melhoria e a diferenciação disponibilizadas ao consumidor nas mais variadas alternativas, atuam de forma altamente competitiva, dificultando as atividades do agronegócio, principalmente junto aos pequenos e médios produtores que buscam no segmento da agroindústria agregação de valor ao produto primário. Dessa forma, as dificuldades e desafios estão vinculados à capacidade de superação dos entraves que geralmente estão atrelados aos diversos fatores impeditivos, como a baixa capacidade de investimento, diferenciação de produtos, escala e custos adequados às demandas de determinados nichos de mercado, bem como uma melhor competitividade junto aos demais mercados.

Diante dessas questões, se percebe a imprescindibilidade da gestão, como o principal e capaz instrumento na superação das dificuldades e entraves, melhor adequando o empreendimento a sua capacidade produtiva. Assim, a capacidade de investimento e outros fatores impeditivos para uma melhor competitividade e o sucesso do empreendimento, podem estar atrelados a um melhor planejamento, fator relacionado às boas práticas de gestão.

Nesse contexto, os grandes desafios estão na capacidade de mudança da postura dos empreendedores, principalmente pela maior valorização e a constante busca do conhecimento, fatores que contribuem para a necessária e indispensável tomada de decisões.

Assim, o conhecimento e utilização de novas tecnologias, aplicados e conduzidos dentro da capacidade de um efetivo planejamento, tende a contribuir na superação e transpor barreiras para a obtenção da necessária qualidade e diferenciação dos produtos, oportunizando melhor competitividade na sua comercialização dentro dos nichos de mercados regionais, de produtos artesanais e diferenciados, bem como, aos demais mercados.

Esses nichos de mercado demonstram-se atualmente sobre valorizados pelo público consumidor, no entanto, para a melhor inserção, torna-se necessária uma melhor

profissionalização nas atividades e segmentos do agronegócio, principalmente a partir do conhecimento e aplicabilidade da gestão, na busca da qualidade, diversificação e inovação de produtos, bem como outros fatores importantes que possam facilitar e proporcionar as condições competitivas necessárias a esses produtos.

Esse novo e atual cenário força a busca de um melhor planejamento e uma gestão focada em estratégias mais competitivas, em busca de melhor adequação da cadeia produtiva em relação às demandas de preço e inovação dos produtos. Dessa maneira, novas alternativas devem ser trabalhadas, contemplando produtos diferenciados, com ênfase na qualidade, composições inovadoras e embalagens modernas e práticas, em detrimento da manutenção dos simples e tradicionais produtos.

Notadamente, além do movimento das indústrias em buscar alternativas em diferenciais competitivos, apresenta-se por outro lado, um público consumidor cada vez mais exigente, que dentro de um princípio lógico, busca por produtos que apresentem ótimas condições de consumo, qualidade, durabilidade e boa apresentação.

Porém, apesar desses dificultadores se mostrarem presentes junto ao pequeno empreendimento do agro negócio, salienta-se por outro lado, a existência de um amplo mercado, carente por produtos que apresente boa qualidade, fácil preparo e que mantenha as características do produto in natura, pois:

Os pequenos se comportarão como grandes. Uma maneira para que as firmas pequenas sobrevivam no mundo plano é aprender a comportar-se como se fossem realmente grandes. E a chave para agir como grandes sendo pequenas é a rapidez em aproveitar todos os novos instrumentos de colaboração a fim de chegar mais longe, mais depressa, mais ampla e mais profundamente. (FRIEDMAN, 2005, p. 315 - 316)

Portanto, notadamente um dos maiores dificultadores que se apresenta junto aos empreendimentos agropecuários, está na deficiência administrativa, levando muitas vezes os altos investimentos demandados, apresentarem resultados de ordem econômica incompatíveis, ocasionadas pela falta de um adequado planejamento para as atividades produtivas desse importante segmento.

Todos esses aspectos dependem fortemente de uma eficiente Gestão, que contemple um efetivo planejamento e condução dentro de estratégias voltadas ao competitivo mercado, atendendo as necessidades voltadas à capacidade de desenvolvimento de produtos com baixos custos de produção e com alto grau de qualidade, que possam despertar e criar uma demanda de mercado suficientemente compatível, com condições apropriadas para o bom desempenho do empreendimento agroindustrial.

3.4 A gestão como suporte para a base da qualidade no campo

Atualmente a qualidade é tratada como um quesito básico e não como um diferencial de um produto, a qualidade esta condicionada ao pré-suposto como intrínseco do conteúdo de um produto, dessa forma, a qualidade deve fazer parte do produto como quesito básico e exigido pelo público consumidor, integrante desse imenso mercado globalizado e detentor da informação em tempo zero.

Esse cenário requer uma dinâmica diferenciada, exigindo novos comportamentos na área de gestão dos empreendimentos, bem como o entendimento das questões básicas que sustentam as organizações. Nesse contexto, torna-se importante que se tenha uma nítida compreensão no que se refere aos conceitos envolvidos com o estudo. Dessa forma, Friedman (1992, p. 02) define qualidade como: “um produto de qualidade é aquele atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”, uma definição bastante pontual, que remete para a complexidade envolvida no âmbito da gestão.

Nesse contexto, o tema qualidade apresenta-se dentro de uma amplitude de fatores, que remete muito além das características físicas de um produto, considerando desde a confiabilidade do produto, fator que se apresenta em uma plataforma agregada e que vem refletida do ambiente relacionado à sua origem. Da mesma forma o item acessibilidade, remete o produto aos patamares de valoração compatível ao alcance do consumidor, item que vem diretamente ligado à capacidade empreendedora em obter a redução de custos produtivos compatíveis, mantendo os produtos dentro das suas características. Além destes fatores, a qualidade também é remetida a um plano paralelo ao produto, quando trata da segurança e no tempo certo às necessidades do cliente, que ressalta a necessidade de estar acompanhada da regularidade e escala de produção compatível à oferta e demanda, proporcionando a segurança necessária no que toque a certeza ao atendimento dentro das demandas necessárias do consumidor.

As cadeias produtivas agrícolas devem suprir o consumidor final de produtos em qualidade e quantidade compatíveis com as suas necessidades e a preços competitivos. Por esta razão, é muito forte nelas a influência do consumidor final sobre os demais componentes e é importante conhecer as demandas desse mercado consumidor. (CASTRO, 2001, p. 57)

Neste sentido, as ferramentas de gestão são fatores preponderantes para garantir a base da qualidade no campo, busca auxiliar os empreendimentos na busca de ações que alicercem e padronizem as ações produtivas dentro de uma ótica focada para a padronização dos produtos de forma a apresentarem as condições básicas para alcançar a necessária qualidade desses produtos.

Daqui para frente, qualidade não significa fator crítico de sucesso, mas quem não a tem certamente terá insucesso, porque qualidade é premissa de qualquer negócio. Como a qualidade não é mais reconhecida como diferencial para o consumidor, este agora está buscando outras informações sobre o produto: a origem certificada; que processos foram utilizados desde a produção até o momento da chegada na gôndola do supermercado; e, se tal produto não agrediu de alguma forma o meio ambiente, em alguma etapa de sua produção. (BASTOS, 2008, p. 01).

Usualmente, qualidade é traduzida por um conjunto de normas e padrões a serem atingidos por produtos e serviços, ofertados pelas cadeias e sistemas produtivos, abrangendo também, as entradas e saídas de processos administrativos no contexto das cadeias produtivas, assim:

A qualidade de produtos e processos na cadeia produtiva deve ser avaliada por indicadores de qualidade, preferencialmente quantitativos, cujo conjunto irá compor uma norma de qualidade para determinado produto ou processo produtivo. Um exemplo de indicador poderia ser a percentagem de umidade de uma semente comercial. Este indicador, juntamente com outros, tais como percentagem de germinação, grau de pureza podem constituir em um padrão de qualidade para sementes certificadas, à medida que os níveis mínimos a serem atingidos por um lote de sementes são estabelecidos. (CASTRO, 2001, p. 60)

Conforme Velasques (1998), os produtos finais devem ter suas propriedades intrínsecas e extrínsecas identificadas. Essas propriedades, no caso de cadeias produtivas agropecuárias, podem se referir aos diversos fatores, qualquer atributo necessário para o uso adequado do produto e seu manejo; propriedades físicas (cor, peso, integridade, tamanho, grau de maturação, características para empacotamento, método de conservação, forma de uso, perenidade, etc); propriedades químicas tais como pureza (em oposição à presença de resíduos químicos) contribuições nutricionais e estabilidade do produto; propriedades organolépticas, ou avaliação sensorial sobre odor, apresentação visual, sabor, sensação recebida pela utilização; atributos especiais: produtos saudáveis, ecologicamente corretos, com propriedades nutricionais específicas.

Deste modo, ressalta a necessidade de que os produtos apresentem as suas propriedades identificadas e preservadas, mantendo de sobre maneira um rígido controle quanto à sanidade e o atendimento as normas e padrões exigidos pela legislação sobre os

produtos alimentares. Esses fatores, intrínsecos para a consolidação do seu grau de qualidade, bem como do processo produtivo ou serviço, de forma a atender as necessidades explícitas ou implícitas dos clientes intermediários e finais, condições que se sustentam através da utilização de ferramentas de gestão direcionadas de maneira eficiente e pontual.

Os diversos temas relacionados à gestão das atividades do agronegócio, resultados e qualidade, foram explorados no estudo e embasados pelo referencial teórico, assim, disponibilizando e contribuindo de sobre maneira, com um bom conteúdo, base para prosseguir e alicerçar estas questões. Conteúdo, que a seguir estará norteando a análise e discussão voltada para a melhoria dos processos, com a base na gestão e qualidade dentro da amplitude do agronegócio, visando contribuir para sua melhor competitividade e inserção nesse novo e atual cenário de mercado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A revisão bibliográfica sobre o tema de pesquisa, Gestão da Atividade do Agronegócio proporcionou uma boa percepção sobre a importância em que se reveste o assunto, tema que cada vez mais vem permeando o atual cenário, com um nítido aceno para acentuadas mudanças futuras.

O agronegócio, atualmente tem desempenho econômico central dentro das economias globais até as locais, conforme IBGE, a economia brasileira apresentou no último ano o expressivo PIB na cifra de R\$ 3, 675 trilhões, a estruturação deste número é o resultado da participação dos diversos setores da economia, destacando-se o agronegócio com sua expressiva participação, com o montante de R\$ 821 bilhões.

Dessa forma, o PIB do agronegócio representa 22,34 % do PIB do Brasil, assim, demonstra que é responsável por uma quarta parte do produto interno bruto, ficando evidenciada a sua importância para o país, bem como responsável pelo embasamento da maioria das economias locais.

Para melhor contribuir com a discussão, identificamos os diversos segmentos que compõe a amplitude do agronegócio, neste sentido, conforme CEPEA-USP/CNA (2011), o PIB de 22,34%, referente à participação do agronegócio no PIB nacional, tem sua composição pelos seguintes segmentos: Os Insumos participando com 2,42%; Agropecuária com 5,92; Agroindústria com 6,84 e Distribuição com 7,17. Esses índices evidenciam a importância dos encadeamentos da agropecuária com os demais segmentos, tendo em vista a expressividade do agronegócio na sua plenitude, principalmente alavancados pelas cadeias da agroindústria e distribuição.

Dentro dessas premissas, salienta-se que a agropecuária como atividade primária isolada, sem qualquer agregação de valor, representou apenas 5,92% do total do PIB nacional em 2010, porém, com sua incontestável importância para a consolidação do agronegócio, bem como para as economias locais e regionais, que em grande parte, ainda dependem da atividade exclusivamente primária.

Diante destes fatores, se evidencia e ressalta a necessidade do maior encadeamento da agropecuária do país, que até então, vinham impregnadas por um modelo muito focado na produção primária, reflexo de uma cultura arraigada desde a época da colonização.

Da mesma forma, também desperta e se reforça a necessária e constante organização desse setor, que exige uma nova visão voltada a uma plataforma mais apurada, com grande

ênfase ao planejamento e gestão, fatores pertinentes e que podem contribuir para a sua melhor sustentação, principalmente das cadeias agroindustriais.

Os índices apresentados salientam a importância da agregação de valor ao produto primário, nesse sentido, a agro-industrialização, como importante segmento do agronegócio, tem o papel da transformação e elaboração de produtos dentro das suas peculiaridades e direcionados para a diversidade de segmentos de mercados. Estes fatores se apresentam e possibilitam uma maior efetividade na obtenção dos resultados compatíveis, contribuindo para com a geração de emprego e renda, questões diretamente ligadas e que contribuem para melhor dignificar a atividade, bem como para alavancar o desenvolvimento.

Os diversos elos que estruturam o agronegócio participam com o seu potencial produtivo, nesse sentido, conforme IEPEC (2009) identifica-se alguns reflexos e papéis destes segmentos que seguem: os Insumos são itens necessários para viabilizar a produção agropecuária e fomentam outros setores produtores de semente, adubo, defensivo, trator, combustível, implementos, máquinas, instalações, ração, vacinas e outros; a produção primária, por sua vez, responsável, em produzir e disponibilizar produtos que podem ser transformados, principalmente receber agregação de valor pelo importante elo da agroindústria; a distribuição como etapa final do agronegócio, é momento em que o produto fica mais próximo ao consumidor final.

A distribuição tem ganhado importância dentro das diferentes cadeias produtivas, tendo em vista estar relacionada ao consumidor final, situação que propicia a interação e feedback necessário para traduzir as necessidades e tendências de consumo, o que atualmente tem levado a prática da produção orientada para o mercado.

Dessa forma, o mercado tem atuado como importante segmento articulador, que proporciona e estabelece uma constante necessidade de desenvolvimento e capacitação do agronegócio e seus elos produtivos. Estes fatores salientam-se como os responsáveis pelo suprimento das necessidades e alto grau de exigência dos consumidores, provocando uma constante necessidade de melhoria na transformação da matéria prima, dentro de novas tecnologias e processos, que tornem esses produtos inovadores e com alto grau de qualidade, dessa forma facilitando sua comercialização.

Neste contexto, atualmente, a globalização pode ser analisada dentro de uma visão totalmente diferente e muito bem representada por Friedman (2005), em sua obra *O Mundo é Plano*, onde fala das dez forças que achataram o mundo, uma realidade que vem se multiplicando nas últimas décadas.

Neste sentido, a globalização ou um mundo plano, nos remete a uma idéia clara da necessária interdependência entre todas as nações, que necessitam de uma forma ou outra complementar suas necessidades, seja no âmbito da venda de seus produtos ou na necessidade da obtenção de outros produtos necessários e não disponíveis na sua competência. O resultado dessa interdependência propicia a troca constante de tecnologias, cada vez mais evoluídas, e dentro de uma dinâmica nunca vivida no planeta terra, contribuindo para com a evolução dos produtos e a necessária capacidade da inteiração administrativa e organizacional na condução dessas questões.

Dessa maneira, está inserido o agronegócio, responsável pelo abastecimento do principal combustível que move o mundo. A produção de alimentos, necessária para a sobrevivência, vem apoiada desde as elementares culturas de subsistência aos grandes empreendimentos responsáveis pelos commodities, e responsáveis pelo alicerçamento do agronegócio, que tem como o seu principal foco, o norte da efetividade do suprimento alimentar da humanidade.

Dessa forma, a gestão, um processo necessário e que vem acompanhando a evolução, evidenciada a partir da revolução industrial, que deu início à competitividade, permeiam nos empreendimentos. Assim, enfatizado por Bastos (2008), quando salienta da importância que representam as informações gerenciais e as ferramentas de gestão, que constituem um conjunto de práticas, responsáveis por garantir a diferença indispensável para alcançar o sucesso entre os empresários rurais, que exploram atividades iguais e sujeitas as mesmas regras e leis de mercado, contribuindo de forma efetiva com a sua competitividade e fortalecimento.

O agronegócio, um amplo e complexo tema, tendo em vista a sua diversidade de fatores, atividades e cadeias produtivas derivadas também das mais diversificadas atividades agropecuárias, da mesma forma, torna também a sua definição pouco clara. No entanto conforme EMBRAPA-PRONAPA (2004), o conjunto de atividades que englobam fornecedores e serviços ao setor agrícola, produtores, processadores, transformadores e os distribuidores envolvidos no fluxo dos produtos da agricultura, pecuária e floresta até o consumidor final, proporcionam uma boa base para salientar a importância do tema referente a gestão do agronegócio. A ampla, complexa e multifacetada forma e fatores que compõe a atuação desses empreendimentos, são questões que reforçam a discussão sobre as reais necessidades da gestão, com um novo e efetivo enfoque, que evidencie a atual e futura

realidade, dentro de um cenário voltado ao mundo globalizado, que conforme Caire (2005 e 2006), demanda um inevitável direcionamento para uma produção mais complexa.

Essa complexidade, muitas vezes ainda tratada de forma superficial, situações que se mostram presentes no cotidiano agrário, e que pode também ser observadas e salientadas por ocasião dos estágios proporcionado pelo PLAGEDER, em uma unidade de produção agrícola e posteriormente na participação de um projeto para adequação de uma agroindústria. Essas experiências, que por um lado, propiciaram a verificação e percepção da baixa capacidade de gestão naqueles empreendimentos, por outro, despertaram e salientaram pelo grau de importância que representam as ferramentas de gestão, que podem estar adaptadas a realidade do empreendimento, ou seja na agricultura familiar, fatores que certamente imperam para o sucesso e sustentabilidade dos empreendimentos, objeto do tema da discussão em tela.

Nesse contexto, cabe discutir alguns tópicos que foram objeto da revisão de literatura no capítulo anterior, onde, conforme Castro (2001), entre os dificultadores está a dificuldade na obtenção de informação qualitativa e quantitativa que permita analisar processos produtivos, seja no elo agrícola, seja no industrial ou agro-industrial de fundo familiar.

Dentro dessa ótica, procuramos também trazer para discussão o relato da experiência vivida em relação a uma unidade de produção, que atua na agropecuária e agro-industrialização. Dessa forma, a vivência oportunizou verificar que o sistema administrativo adotado na UPA, é familiar e presidido pelo proprietário, com pouca ênfase às ferramentas e práticas de gestão, salientando-se as deficiências nos controles de produção e econômico.

A gestão econômica da UPA referenciada, é mantida ao encargo do proprietário, adota como base a gestão dos recursos auferidos da produção, de forma a manter certa liquidez em relação às despesas gerais da UPA, no entanto, com poucos registros produtivos e contábeis, ferramentas que podem ser utilizadas manual e formalmente registradas, na forma que melhor atenda a realidade do empreendimento. Desta forma, busca distribuir as despesas a partir da entrada de recursos por ocasião da comercialização de produtos, assim, mantendo o sistema de controle econômico de maneira artesanal e deficiente, deixando a desejar um melhor controle contábil das atividades econômicas, o que poderia resultar na melhoria e maior segurança na tomada decisões para as atividades praticadas. De certa forma, a UPA mantém um planejamento sobre a atividade produtiva, e adota o sistema de reaplicação dos recursos líquidos de produção, bem como para fazer frente às despesas de subsistência da família e novos investimentos necessários.

No entanto, essa sistemática de gestão dos recursos de forma ampla, não fornece os subsídios necessários de receita e despesas dos diversos segmentos da unidade de produção, propiciando insegurança e descontrole das finanças. Da mesma forma, a utilização dos créditos de financiamento para a agricultura familiar, não contempla um efetivo controle do direcionamento e aplicação dos recursos na efetivação das lavouras de hortigranjeiros, que geralmente apresentam elevados custos, no entanto, sem uma apurada análise.

Assim, a experiência vivenciada, proporcionou a explicitação de algumas deficiências, salientando-se certa fragilidade no processo de gestão desta unidade de produção, questões que refletem uma das realidades no campo. Porém, estas questões relacionadas ao cotidiano real, demonstram e reforçam a necessidade da constante busca pela melhoria dos processos de controle, que quase sempre também estão relacionados às boas práticas de gestão, tomadas de decisões e planejamentos adequados com a atividade, de forma que possam contribuir com efetividade e segurança para alcançar resultados satisfatório dentro da diversidade de atividades do agronegócio.

Nesse contexto, cabe salientar ainda, que a falta de registros de informações das atividades agropecuárias, bem como, poucas informações registradas no elo de agro industrialização, que requer muito mais precisão das informações, comprometem de sobremaneira uma efetiva estruturação e composição dos custos dos processos produtivos.

As constatações, efetuadas dentro do ambiente produtivo, referente às deficiências relacionadas à gestão do empreendimento, vem a reforçar a importância desse estudo que busca explicitar a importância e melhoria da gestão nas atividades do agronegócio.

Dessa forma, a discussão sobre o tema com um enfoque na gestão das atividades do agronegócio, se solidifica diante da sua relevância dentro dos empreendimentos, frente à rápida evolução das últimas décadas e a hegemonia do mundo, fatores que forçam a quebra de paradigmas, relacionados à manutenção de atitudes e ações costumeiras e tradicionais, em busca de ações com forte apelo a novos padrões tecnológicos e demandas sociais. Questões, que se sustentam, conforme salientadas por Castro (2001) quando evidencia que a evolução da análise de tecnologia, demonstram que o mercado tecnológico envolve todos os segmentos sociais e componentes das cadeias produtivas, compondo as aspirações do consumidor final, processos produtivos e gerenciais.

Nada obstante as argumentações e as diversas premissas que estão sendo discutidas, salientam-se ainda, a produção embasada na baixa capacidade de gestão, e que geralmente mantém como forte predominância a simples produção direcionada aos produtos primários,

que ainda predominam e certamente continuarão a fazer parte do complemento alimentar das pessoas, porém, já se salienta uma tendência e crescente demanda por produtos com maior grau de elaboração, exigindo também novas posturas produtivas.

A dinâmica do mundo moderno atua diretamente na disponibilidade de tempo das pessoas, seja pela necessidade do trabalho, ou pela imensa rede de atividades envolvidas, salientando-se a necessidade por coisas práticas e saudáveis, dentro do contexto, produtos alimentares com alto grau de qualidade e certo grau de elaboração, produtos diferenciados que possam ser preparados rapidamente e com praticidade. Essas premissas são reforçadas conforme Schneider (2004), ao referir-se que cada vez é mais notável um processo de redefinição das relações de produção-consumo, amplamente alicerçado na questão da qualidade dos alimentos e na observância às formas sustentáveis para a sua obtenção.

Essas questões, a partir da produção e ou elaboração desses produtos, reflexo de uma demanda de um mundo moderno e dinâmico, levam aos empreendimentos de todos os setores, a serem confrontados diariamente por desafios competitivos, e esta situação demanda muitas informações e novas metodologias. Da mesma forma, torna-se pertinente que a gestão do agro negócio utilize novas e inovadoras ferramentas administrativas para garantir a sua sustentabilidade.

Neste sentido, salienta-se que o grande desafio de uma mudança esta centrada na diferenciação do homem, na sua capacidade de aprender com o passado, projetar um novo mundo para o futuro e ter a capacidade de modificar as suas atitudes em busca de alcançar esses objetivos. Esse contexto fica reforçado conforme Caíres (2005): “A gerência moderna deverá enfrentar – nesse novo milênio – uma mudança cultural que mexerá com os valores, costumes, paradigmas e, conseqüentemente, com o comportamento do homem”.

Desse modo, pode ser percebida a imprescindibilidade do gestor e seus colaboradores, como o principal agente de mudança, que garantirá à aplicabilidade de um programa planejado, dando ênfase à necessária qualidade e diferenciação dos produtos, oportunizando melhor competitividade na sua comercialização dentro dos nichos de mercados regionais, de produtos artesanais e diferenciados, bem como, aos demais mercados. Percebe-se que estes produtos, atualmente estão sobre valorizados pelo público consumidor, no entanto, esses nichos de mercado que podem ser supridos pela agricultura ou agroindústria, necessitam do conhecimento necessário, principalmente a partir do conhecimento e aplicabilidade da gestão, na busca da inovação e outros fatores importantes para sua inserção nesses nichos de mercado.

Nota-se que as práticas e sistemas herdados continuam a fazer parte das culturas locais, no entanto, esse quadro necessita adequar-se, principalmente na busca do conhecimento, moldando pessoas e empreendimentos para o enfrentamento de uma tendência nada comparada em exigência tecnológica para com a evolução futura.

A necessidade da obtenção da produção com qualidade, torna-se um imperativo, portanto, também estão paralelas ações pertinentes e facilitadoras, estratégias, análise e vocações referentes às atividades voltadas para o agro negócio, sem o descuido com a diversidade cultural existente. Nessa ótica, Castro e Gollo (2001), falam da necessidade da identificação de fatores impeditivos ou facilitadores, como premissas para a quebra de paradigmas, e assim proporcionando uma melhor organização dos fatores e ações planejadas em busca de objetivos concretos, acompanhados do desafio e satisfação, contribuindo de sobremaneira com a fixação do homem no campo.

Diante do atual cenário e tendências futuras, a atividade do agro negócio deverá estar norteada e adquirir condições competitivas, para exercer junto a sua produção, alternativas de colocar no mercado seu produto, dentro de um nível de excelência em qualidade e que proporcione resultados compatíveis.

O agronegócio passa a ser reflexo do grau de agregação de valor ao produto, ou seja, seu nível instalado e vinculado à sua capacidade produtiva e evolutiva, em detrimento da pouca capacidade inovadora da atividade primária, isolada e em pequena escala, que geralmente apresenta dificuldades em gerar receitas satisfatórias para um bom desempenho. Esses fatores se reforçam na concepção de Diniz (2002): “empresário rural é o que exerce atividade agrária seja ela agrícola, pecuária, agro-industrial ou extrativa, procurando conjugar, de forma racional, organizada e econômica, segundo os padrões estabelecidos pelo governo e fixados legalmente, os fatores terra, trabalho e capital”.

Dentro desse contexto, a gestão pela qualidade e resultados, muitas vezes são vistos pelo setor agropecuário com certo distanciamento, dessa forma, torna-se importante que se busque desmistificar e incentivar a busca das diversas práticas de gestão voltadas aos programas de qualidade e que possam ser aplicadas no campo. Muitos são os exemplos de atividades do setor que se utilizam de modelos de gestão, voltados para a qualidade, impondo diferenciais atrativos e competitivos, efetivando modelos altamente rentáveis e com alto grau de satisfação.

Os moldes da agricultura, cada vez mais associada aos setores industriais e comerciais, afastam o isolamento da atividade puramente primária, e dentro desse novo contexto, torna-se

necessária à profissionalização dessas atividades. A complexidade do agronegócio passa a exigir mais que a simples produção quantitativa, é preciso considerar toda a cadeia produtiva, levando o produto ao consumidor final dentro de condições apropriadas, que visem atender a uma nova ótica de consumo. Essa realidade se reforça na concepção de Castro (2008), “Dentro de qualquer atividade, é necessário o mínimo de organização, é imperativo na agricultura a necessidade de planejamento, condução e avaliação, ferramentas de gestão indispensáveis nos empreendimentos agrícolas, que de forma geral são muito complexos, por sua gama de fatores envolventes”.

Assim, demonstra-se de forma bastante explícita a complexidade em que se embasa um modelo agropecuário, geralmente objeto de uma estruturação ao longo de um período, obedecendo a culturas e costumes arraigados. No entanto, estamos diante de um mundo competitivo e extremamente dinâmico, onde a base econômica que hoje sustenta uma determinada economia, certamente não será a mesma a médio e longo prazo.

Diante dessa dinâmica produtiva, o conhecimento, através da gestão e suas ferramentas, consolidam-se como único instrumento capaz de proporcionar a qualidade, hoje já considerada intrínseco aos produtos, que são responsáveis pela efetivação dos resultados, compatíveis e sustentáveis para os empreendimentos. Assim, essas questões básicas, salientam-se como sustentadoras das organizações, seus conceitos remetem ao grau de importância que representam, e muito bem definida por Friedman (1992) como: “Um produto de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. Dessa maneira, salientam-se os fatores que são capazes de proporcionar a boa inserção dos produtos no mercado, única forma capaz de proporcionar resultados, que são imperativos para a sustentação de qualquer empreendimento.

Todas essas questões são verdadeiros desafios, de ordem ambiental, econômico, social, territorial, tecnológico e mercado, a serem superados, dentro de uma nova dinâmica que se apresenta e que necessita de avaliação e um constante debate. Dessa forma, a diversidade de fatores que permeiam o quadro agrário, deve estar no centro das discussões, permitindo através do conhecimento a adoção de ações pró-ativas, na busca de novos caminhos desafiadores, que levem à superação e competitividade necessária dentro de uma efetiva gestão do agronegócio, em detrimento da inércia, que quase sempre compõe o cenário das conseqüências negativas.

5 CONCLUSÃO

A discussão sobre o estudo realizado possibilitou observar o grau de importância em que se reveste a gestão nas atividades do agronegócio, salientando-se como embasadora e norteadora para o efetivo resultado e responsável em proporcionar as melhorias necessárias para a competitividade do empreendimento no atual cenário.

Entre as cadeias produtivas do agronegócio, a agroindústria, responsável pela transformação da matéria prima e a conseqüente agregação de valor ao produto primário, representa um dos fatores preponderantes para com a quebra de paradigmas relacionados á vocação voltada em torno da produção e comercialização do produto in natura, que ainda esta arraigada e predominante no meio agrário. Uma nova postura, voltada a uma maior agregação de valor ao produto primário e inserção de produtos elaborados, junto a determinados segmentos de mercado, proporcionam as ferramentas necessárias para o desenvolvimento regional, bem como, uma nova maneira de visualização das atividades agrícolas, elevando os patamares que melhor dignifiquem tão importante atividade.

O mercado agro alimentar, elo articulador, proporciona e estabelece uma constante necessidade de desenvolvimento e capacitação do agronegócio e suas cadeias produtivas, responsáveis pelo suprimento das necessidades do consumidor final. Busca atender ao alto grau de exigência dos consumidores, provocando uma constante necessidade na melhoria da qualidade e transformação da matéria prima, através da utilização de novas tecnologias e processos, proporcionando maior qualidade e inovação aos produtos, assim, possibilitando maior competitividade e aceitação.

Dentro desta ótica, salienta-se uma dinâmica produtiva mais exigente, condicionando ao agronegócio e suas cadeias produtivas, cada vez mais, estarem em consonância e voltados ao mercado, forçando a constante atualização dos processos e produtos diferenciados, que possam atender de forma inovadora um mercado competitivo e dinâmico, seja pela grande apelação ao marketing, ou ao puro e simples crescimento de público consumidor de produtos diferenciados. Porém, cabe salientar a baixa capacidade de inovações dos produtos, o que se justifica pelo baixo nível de investimento em pesquisa e desenvolvimento. Fatores que vem atrelado ao nível cultural em que esta inserido o empreendimento, e que refletem na capacidade de gestão, essencial e de suma importância para a melhoria dos produtos, bem como a melhor competitividade dentro desse complexo e exigente mercado, do atual mundo globalizado.

De maneira geral, o agronegócio melhor estruturado busca alcançar os mercados diferenciados, utilizando pequenos investimentos para suprir as demandas inovadoras, seja pela melhoria da apresentação dos produtos, novas embalagens e agregação do marketing entre outros. Porém, distante dessa realidade, os pequenos empreendimentos agropecuários, atuam com a tecnologia e métodos conhecidos ao seu alcance e adequados aos equipamentos existentes, caminhando a margem da rápida evolução tecnológica e mercado. Questões que se apresentam no cotidiano do agronegócio e vem reforçando a necessidade da melhoria da qualificação, gestão e capacidade de investimento em pesquisa e desenvolvimento, para a melhoria da qualidade, transformação e diferenciação dos produtos.

Diante da necessária efetividade em que se traduzem as atividades do agronegócio e suas cadeias produtivas, cada vez mais, permeia a necessidade da contínua aprendizagem, além de estar conectado e envolvido com as organizações que possibilitem a cooperação para com pesquisas e desenvolvimento. Nesse contexto, salienta-se a importância das fontes de conhecimento, que possam contribuir no desenvolvimento e maior familiaridade com as ferramentas de gestão, bem como a sua aplicabilidade junto ao agronegócio, propiciando a competitividade e enfrentamento das dificuldades inerentes a todos os empreendimentos.

Diversas são as situações e dificuldades que se apresentam, muitas de forma desproporcional, condicionando os pequenos empreendimentos, muitas vezes, à prática da informalidade, que vem revestida de um tímido horizonte produtivo e pouco desafiador, limitando suas potencialidades, em detrimento de melhor contribuir para com o desenvolvimento sustentável e econômico do país.

Assim, o agronegócio segmento de extrema importância, coloca-se como fator necessário e indispensável no meio agrário, seja, pela responsabilidade do abastecimento alimentar e diversos commodities, bem como a inserção ao mercado de trabalho, proporcionando emprego e renda, qualidade de vida e satisfação pessoal no constante desafio da superação e efetiva participação do processo de fomento e desenvolvimento da economia.

Desta forma podemos concluir que a partir da discussão do tema proposto, diversos foram os fatores analisados, no entanto, percebe-se que todos convergem para a substancial importância da gestão de atividades e pessoas, como o foco principal de toda organização.

Como um imprescindível fator, embasador e norteador das atividades, a gestão, possibilita uma melhor organização, qualidade e resultado para o agronegócio, salientando-se como o principal ativo capaz de proporcionar condições para alicerçar a sustentabilidade e produzir receitas compatíveis para o empreendimento.

Nesse contexto, as atividades agropecuárias, podem ser salientadas, tão quanto, ou mais complexa do que muitas atividades empresariais urbanas, dessa forma ficam reforçada a importância do tema discutido, e se ressalta a necessidade de maior inserção do conhecimento, em especial pela priorização da importância na adoção de instrumentos que levem as boas práticas de gestão, que se mostram necessárias para a competitividade e sustentabilidade dos empreendimentos relacionados ao agronegócio. A gestão focada nos objetivos do empreendimento demonstra proporcionar uma melhor equalização dos recursos disponíveis, contribuindo também pela identificação dos fatores e dificultadores do bom desempenho das atividades. Dessa forma, a adoção de ações apropriadas e corretamente direcionadas, é capaz de interagir junto ao espaço agrário de forma a atingir com maior efetividade aos seus objetivos, atuando de forma facilitadora para o sucesso do empreendimento.

Assim, as boas práticas de gestão e ferramentas apropriadas, estruturadas em informações gerenciais, demonstram-se como garantidora e fazem a diferença, para o sucesso entre os empresários rurais, que exploram em condições de igualdade as mesmas atividades agropecuárias.

As práticas e sistemas herdados continuam a fazer parte das culturas e empreendimentos, que devem ser entendidos com supremacia, legitimidade e grau de importância em que se reveste, no entanto, esse quadro necessita de uma melhor adequação, dentro de uma tendência nada comparada em exigência tecnológica para com a evolução futura.

O tema abordado, também possibilitou a discussão de uma nova realidade, vinculada a atual e futura dinâmica que esta refletida pela planificação do cenário mundial, que apresenta um inevitável direcionamento para uma produção mais complexa, produtos primários com alto grau de qualidade e preferencialmente beneficiados ou modificados, que trazem maior valor agregando ao produto. Fatores positivos, que proporcionam uma conseqüente e pontual demanda de mão de obra, aspectos que contribuem na oferta de emprego e renda de extrema importância para com o lado socioeconômico, bem como pela satisfação e sucesso dos empreendimentos.

Assim, sustenta-se que atividade isolada, com pouca ênfase na gestão, demonstra também uma baixa capacidade inovadora, enfrentando maior dificuldade para a geração de receitas satisfatórias para um bom desempenho. Diante dessa realidade, demonstra-se indispensável à efetiva Gestão nas atividades agropecuárias, proporcionando e capacitando as

ações em busca do bom encaminhamento e sucesso dos empreendimentos, dentro do atual cenário e tendências futuras.

7 REFERÊNCIAS

ASSAD, Maria Leonor Lopes e Almeida Jalcione. **Agricultura e Sustentabilidade**. Contexto, Desafios e Cenários. Artigo publicado Ciência & Ambiente, n. 29, 2004 p. 15-30. Disponível em: http://moodleinstitucional.ufrgs.br/file.php/8100/Assad_Almeida_2004.pdf. Acesso em 01. mai. 11.

BASTOS, Rogério de Melo. **Boas práticas de gestão - Sucesso das Empresas Rurais**, 28. jul.2008. Coluna. Disponível em: <http://www.agrolink.com.br/colunistas/ColunaDetalhe.aspx?CodColuna=3191>. Acesso em: 16. nov.10.

CAIRES, José Carlos. **A gestão de Pessoas no Agronegócio** – Novos Paradigmas, 03.08.2006. Disponível em: <http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=330>>. Acesso em: 10. ago.2008.

CAIRES, José Carlos. **Comportamento Organizacional** – Desafios da Gerência do Agronegócio, 21-02-2005. Disponível em: <http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=330>. Acesso em: 05.abr.2011.

CAIRES, José Carlos. **Comportamento Organizacional** – Ousadia e Criatividade na Gestão de Pessoas do Agronegócio, 04.06.07. Disponível em: <http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=330>>. Acesso em: 05.abr.2011.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade total** (no estilo japonês). 6ª. edição. Belo Horizonte, MG. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro. Ed. Bloch, 1992.

CASTRO, Antonio Maria Gomes de. **Prospecção de cadeias produtivas e gestão da informação**. Artigo, transinformação, V.13, n°. 2, p. 55-72, jul/dez, 2001. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/download.php?dd0=15160>. Acesso em 02. Mai. 2011.

CASTRO, Alberto Willian Viana de; GOLLO, Silvana Saionara. **Cenários para a Gestão Estratégica em Agronegócios: O Caso Embrapa**. 2001. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/CastroAlberto.pdf>>. Acesso em 11. Mai. 2011.

CEPEA-USP/CNA. **PIB do Agronegócio** - Dados 1994 a 2010. 2011. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/>. Acesso em: 25 mai. 2011.

DA SILVA, Jose Eduardo Ferreira. **Qualidade Total no Agro Negócio**, 10.08.2004. Disponível em: <http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=183>, 16. Nov.10.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro, Ed. Marques Saraiva, 1990.

DINIZ, Maria Helena. **Código Civil anotado**. 8.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento: Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento – SPD: Pronapa 2004, Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento da Agropecuária Agregação de valor aos produtos agrícolas, florestais e pecuários Pronapa, Brasília, v 30, p. 001-108. Disponível em: http://www.embrapa.br/a_embrapa/unidades_centrais/dpd/pronapa/Pronapa-2004.pdf Acesso em 31.03.2011.

FRIEDMAN, Thomas L. **O mundo é Plano**: Uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IEPEC. **Dimensão econômica para o agronegócio brasileiro**. Artigo. 26.01.2009. Disponível em: <http://www.iepec.com/noticia/dimensao-economica-para-o-agronegocio-brasileiro>. Acesso em: 25 mai. 2011.

KURESKI, Ricardo. **Análise Conjuntural**, V33, n.3-4, mar./abr. 2011. PIB Brasileiro de 2010. Disponível em: http://www.ipardes.pr.gov.br/biblioteca/docs/bol_33_2c.pdf. Acesso em: 25 mai. 2011.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea**: A ciência e a Arte de ser Dirigente. 6ª ed., Rio de Janeiro: Editora Record, 1995.

POLIT, D. F; BECK, C.T.; HUNGLER, B. P. **Fundamento de pesquisa em enfermagem**: métodos, avaliação e utilização. Trad. De Ana Thorel. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

RODRIGUES, Paulo Renato. **O Desafio do 3º Milênio**. Caxias do Sul, RS. Editora Mercados do Sul, 1997.

SCHNEIDER, Sergio. **A Abordagem Territorial do Desenvolvimento Rural e suas Articulações Externas**. Artigo Publicado na Revista Sociologias. Porto Alegre, ano, nº 11, p. 88-125, jan/jun. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/n11/n11a06.pdf>. Acesso em 19.07.2011.

SCHULTZ, Glauco; WAQUIL, Paulo Dabdab; MIELE, Marcelo. Material Didático: PLAGEDER: **Mercado e Comercialização de Produtos Agroindustriais**: O Agronegócio no Mundo e no Brasil. 2010.

TAVARES, Everkley Magno Freire. **A Gestão Participativa do Desenvolvimento Rural Sustentável**: O caso do PRONAF em Serra do Mel – RN, 2008. Disponível em: http://www.anppas.org.br/encontro_anual/encontro2/GT/GT08/everkley.pdf. Acesso em: 09.05.2011.

VASCONCELOS, Yuri. **O que é Revolução Verde**. Revista Vida Simples n° 56 – 08/2007. Editora Abril. Disponível em:
http://bloggarxestudar.blogspot.com/2011_05_22_archive.html. Acesso em 18.07.11.

VELASQUES, F.; PLAZA, J.; GUTIERREZ, B.; RODRIGUEZ, G.; ROMERO, M.; CARRANZA, J. **Método de planificación del desarrollo tecnológico en cadenas agroindustriales que integran principios de sostenibilidad y competitividad**. La Haya, ISNAR, 1998.