

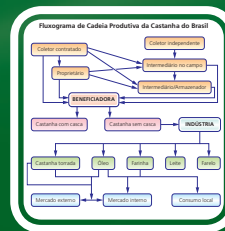


·rede  
**e-Tec**  
Brasil

# Técnico em Alimentos

*Paulo Roberto Cisneiros Vieira*

## Gestão Agroindustrial





# Gestão Agroindustrial

*Paulo Roberto Cisneiros Vieira*



UFRPE/CODAI  
2012

Presidência da República Federativa do Brasil

Ministério da Educação

Secretaria de Educação a Distância

© Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (CODAI), órgão vinculado a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Este Caderno foi elaborado em parceria entre o Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (CODAI) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil.

**Reitor da UFRPE**

Prof. Valmar Correa de Andrade

**Vice-Reitor da UFRPE**

Prof. Reginaldo Barros

**Diretor do CODAI**

Prof. Juãres José Gomes

**Equipe de Elaboração**

Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (CODAI) / UFRPE

**Coordenadora Institucional**

Profa. Argélia Maria Araújo Dias Silva – CODAI / UFRPE

**Coordenadora do Curso**

Profa. Claudia Mellia – CODAI / UFRPE

**Coordenador Adjunto**

Prof. Paulo Ricardo Santos Dutra – CODAI / UFRPE

**Professor-Autor**

Paulo Roberto Cisneiros Vieira

**Equipe de Produção**

Secretaria de Educação a Distância / UFRN

**Reitora**

Profa. Ângela Maria Paiva Cruz

**Vice-Reitora**

Profa. Maria de Fátima Freire Melo Ximenes

**Secretária de Educação a Distância**

Profa. Maria Carmem Freire Diógenes Rêgo

**Secretária Adjunta de Educação a Distância**

Profa. Eugênia Maria Dantas

**Coordenador de Produção de Materiais Didáticos**

Prof. Marcos Aurélio Felipe

**Revisão**

Cristinara Ferreira dos Santos

Janio Gustavo Barbosa

Jeremias Alves de Araújo

Verônica Pinheiro da Silva

**Diagramação**

Ana Paula Resende

Elizabeth da Silva Ferreira

José Antonio Bezerra Junior

**Arte e Ilustração**

Carolina Costa de Oliveira

**Projeto Gráfico**

e-Tec/MEC

Ficha catalográfica

Setor de Processos Técnicos da Biblioteca Central - UFRPE

**V657g Vieira, Paulo Roberto Cisneiros**

**Gestão agroindustrial / Paulo Roberto Cisneiros Vieira ;  
[coordenadora institucional Argelia M<sup>a</sup> Araujo Dias Silva]. –  
Recife: EDUFRPE, 2012.**

**110 p. : il. – (Curso técnico em alimentos)**

**ISBN: 978-85-7946-122-4**

**1. Gestão 2. Agroindústria 3. Agronegócio I. Silva,  
Argelia Maria Araujo Dias, coord. II. Título III. Série**

**CDD 338.1**

# Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional pública de ensino, a Escola Técnica Aberta do Brasil, instituída pelo Decreto nº 6.301, de 12 de dezembro 2007, com o objetivo de democratizar o acesso ao ensino técnico público, na modalidade a distância. O programa é resultado de uma parceria entre o Ministério da Educação, por meio das Secretarias de Educação a Distância (SEED) e de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), as universidades e escolas técnicas estaduais e federais.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

O e-Tec Brasil leva os cursos técnicos a locais distantes das instituições de ensino e para a periferia das grandes cidades, incentivando os jovens a concluir o ensino médio. Os cursos são ofertados pelas instituições públicas de ensino e o atendimento ao estudante é realizado em escolas-polo integrantes das redes públicas municipais e estaduais.

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação  
Janeiro de 2010

Nosso contato  
[etecbrasil@mec.gov.br](mailto:etecbrasil@mec.gov.br)



# Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



**Atenção:** indica pontos de maior relevância no texto.



**Saiba mais:** oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



**Glossário:** indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



**Mídias integradas:** remete o tema para outras fontes: livros, filmes, músicas, *sites*, programas de TV.



**Atividades de aprendizagem:** apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



# Sumário

<b>Palavra do professor-autor</b> .....	<b>9</b>
<b>Apresentação da disciplina</b> .....	<b>11</b>
<b>Projeto instrucional</b> .....	<b>13</b>
<b>Aula 1 – Natureza e desafios da Administração</b> .....	<b>15</b>
1.1 Organização.....	15
1.2 Administração.....	19
1.3 Eficiência, eficácia e produtividade.....	20
<b>Aula 2 – Perfil Gerencial</b> .....	<b>23</b>
2.1 Características do gestor moderno.....	23
2.2 Perfil gerencial.....	26
2.3 Classificação dos administradores.....	30
2.4 Campo de ação do administrador.....	30
<b>Aula 3 – Liderança: Conceitos e tipos</b> .....	<b>35</b>
3.1. Conceitos e tipos de liderança?.....	35
3.2. Estilos de liderança e sua aplicação.....	37
3.3. Liderança orientada para as tarefas e para as pessoas.....	39
3.4. Importância das Pessoas na Organização.....	40
<b>Aula 4 – Histórico: agricultura e agronegócio</b> .....	<b>43</b>
4.1 Breve histórico da Agricultura.....	43
4.2 Conceito de Agricultura.....	46
4.3 Agricultura moderna.....	47
4.4 Conceito de agronegócio.....	48
<b>Aula 5 – Agronegócio – conceitos e dimensões</b> .....	<b>51</b>
5.1 Agronegócio – conceito e dimensão.....	51
5.2 Segmentos dos sistemas agroindustriais.....	55
5.3 Verticalizações e integrações agroindustriais.....	60



<b>Aula 6 – Marketing no agronegócio</b> .....	<b>63</b>
6.1 Marketing em agronegócio – conceitos.....	63
6.2 Marketing estratégico e marketing operacional.....	67
<b>Aula 7 – Gestão empresarial e de pessoas no agronegócio</b> .....	<b>71</b>
7.1 Gestão empresarial.....	71
7.2 Gestão de pessoas no agronegócio .....	72
7.3 O processo de Administração de Recursos Humanos (ARH) ..	77
<b>Aula 8 – Empreendedorismo e competências do gestor</b> .....	<b>81</b>
8.1 Empreendedorismo.....	81
8.2 Competências de um gestor empreendedor .....	86
<b>Aula 9 – Produtos agrícolas e mercados no agronegócio</b> .....	<b>91</b>
9.1 Produtos agrícolas.....	91
9.2 Mercados no agronegócio.....	94
<b>Aula 10 – Planejamento e gestão ambiental do agronegócio</b> .....	<b>99</b>
10.1 Planejamento do agronegócio .....	99
10.2 Gestão ambiental do agronegócio.....	104
<b>Referências</b> .....	<b>107</b>
<b>Currículo do professor-autor</b> .....	<b>108</b>

# Palavra do professor-autor

Diletos alunos,

Todos que estudam ou leem uma matéria ou assunto qualquer têm o propósito maior de aumentar sua competência naquele assunto lido. Mas não esqueçamos que a competência é atributo de três fatores: conhecimento, habilidade e atitude.

Disso podemos concluir que conhecimento é importante. Sem conhecimento, não há como haver competência. Por outro lado, precisamos usar nossas habilidades para colocar o conhecimento a nosso favor, produzindo competência. Mas tão importante quanto o conhecimento e a habilidade é a atitude. Ou seja, a ação de colocar em prática o conhecimento que já internalizamos.

Como professor, educador, escritor, produzimos algum conhecimento. Fizemos até algumas tentativas para desenvolvimento de algumas habilidades. Resta-nos saber agora quando colocaremos em prática o saber já internalizado. Quando, através de sua atitude, permitirá que o conhecimento aumente sua competência?

Com a palavra, você, dileto aluno!



# Apresentação da disciplina

A disciplina de Gestão Agroindustrial busca resgatar as técnicas e conhecimentos necessários a uma boa condução dos negócios em qualquer nível. Ela também chama atenção para a necessidade de um bom domínio dos conhecimentos ligados à agricultura, suas ferramentas e manejos.

Diante desse quadro, apresentamos nas cinco primeiras aulas do livro os conceitos de organização, administração, eficiência, eficácia etc. E, logo a seguir, buscamos perceber o perfil gerencial, tipos de liderança que possam auxiliar a organização moderna no atingimento qualitativo de suas metas, de seus objetivos.

Continuando, nas cinco aulas restantes, apresentamos o conceito de agricultura, agronegócio, gestão de pessoas no agronegócio, marketing e empreendedorismo. Genericamente podemos afirmar que os grandes tópicos necessários a uma boa formação em Gestão Agroindustrial estão aí contemplados. O resto é uma boa imersão nos autores citados nas referências de cada aula para um maior aprofundamento do conhecimento. É o que esperamos que façam.



# Projeto instrucional

**Disciplina:** Gestão Agroindustrial (Carga horária: 120h)

**Ementa:** Abordará aspectos doutrinários da Ciência da Administração, conceitos básicos, organizacionais, formas de controle e funcionamento, habilidades gerenciais necessárias e o domínio das funções administrativas de Planejamento, Organização, Direção, Liderança e Controle. Também uma noção geral da dimensão e do funcionamento dos sistemas integrados de gerenciamento, comercialização e produção de alimentos, através do estudo da evolução do conceito de complexo agroindustrial, organização e coordenação das cadeias produtivas em seus diferentes segmentos (indústria de máquinas e insumos, produção agropecuária, agroindústria e distribuição).

AULAS	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	CARGA HORÁRIA (HORAS)
Aula 1: Natureza e desafios da Administração	Definir o significado de Administração e Organização. Identificar de que forma a Administração auxilia a Organização na produção de bens e serviços. Reconhecer a importância da eficiência e eficácia para a sobrevivência da Organização. Aplicar os conceitos de produtividade para o crescimento contínuo da organização.	12
Aula 2: Perfil gerencial	Reconhecer a importância de um perfil adequado do administrador para que a organização possa atingir seus objetivos. Distinguir as características que são próprias ao gestor de um empreendimento. Reconhecer a importância de um perfil adequado ao cargo.	12
Aula 3: Liderança: conceitos e tipos	Perceber a importância da aplicação adequada dos princípios de liderança e gestão nos diversos níveis da organização; Ser capaz de enumerar algumas características da liderança eficaz; e, Perceber a importância da ação de uma liderança na qualidade final do produto ou serviço.	12
Aula 4: Histórico: agricultura e agronegócio	Entender o significado de agricultura e agronegócio; Ser capaz de estabelecer diferenças entre os processos de produção numa atividade agrícola e empresarial; e, Conhecer o histórico evolutivo da atividade agrícola, percebendo a importância do crescimento tecnológico no aumento da produtividade.	12
Aula 5: Agronegócio – conceitos e dimensões	Dominar as operações e transações agropecuárias no agronegócio; Perceber o significado do agronegócio como atividade econômica; Identificar as forças que vigoram num relacionamento em cadeia produtiva; Compreender a importância da agregação de valor na cadeia produtiva, através das integrações horizontais e verticais.	12

Aula 6: Marketing no agronegócio	Entender e aplicar o conceito de marketing; Perceber como o marketing pode auxiliar na condução do agronegócio a curto, médio e longo prazo; Conhecer os tipos de marketing e seu emprego numa atividade econômica ou pessoal.	<b>12</b>
Aula 7: Gestão empresarial e de pessoas no agronegócio	Dominar as operações de gestão de pessoas no agronegócio; Compreender a importância das funções administrativas de recursos humanos nas atividades de agronegócio; Perceber a forte contribuição de uma boa administração de recursos humanos na produção de bens e serviços.	<b>12</b>
Aula 8: Empreendedorismo e competências do gestor	Dominar o significado de empreendedorismo; Compreender a importância da atividade empreendedora na economia brasileira; Perceber as características empreendedoras e suas competências básicas.	<b>12</b>
Aula 9: Produtos agrícolas e mercados no agronegócio	Dominar o significado de produto e serviço; Estabelecer a distinção entre produto e serviço no agronegócio; Conhecer os tipos de mercados existentes no agronegócio.	<b>12</b>
Aula 10: Planejamento e gestão ambiental do agronegócio	Conhecer o significado e a importância do planejamento para a empresa; Perceber o planejamento como uma técnica de organização; Conhecer os tipos de planejamento e seus níveis; Conhecer a gestão ambiental como saída sustentável para o agronegócio.	<b>12</b>

# Aula 1 – Natureza e desafios da Administração

## Objetivos

Definir o significado de Administração e Organização.

Identificar de que forma a Administração auxilia a Organização na produção de bens e serviços.

Reconhecer a importância da eficiência e eficácia para a sobrevivência da Organização.

Aplicar os conceitos de produtividade para o crescimento contínuo da organização.

## 1.1 Organização

Talvez, um dos grandes desafios do gestor moderno seja entender as forças componentes de uma organização e como elas se relacionam, buscando ofertar um caminho seguro, recheado de sucesso empresarial. Mas, nem sempre que se relacionam, essas forças produzem resultados positivos. É preciso que esses relacionamentos se verifiquem em tempo e nas dosagens adequadas, a fim de que se reproduzam os efeitos desejados. Nascendo daí, outro desafio ao gestor: retirar de cada componente da organização o necessário ao alcance de seus objetivos organizacionais. Que componentes ou forças são essas que se relacionam? Para conhecê-las, então, vamos começar a entender por que uma empresa surge no mercado.

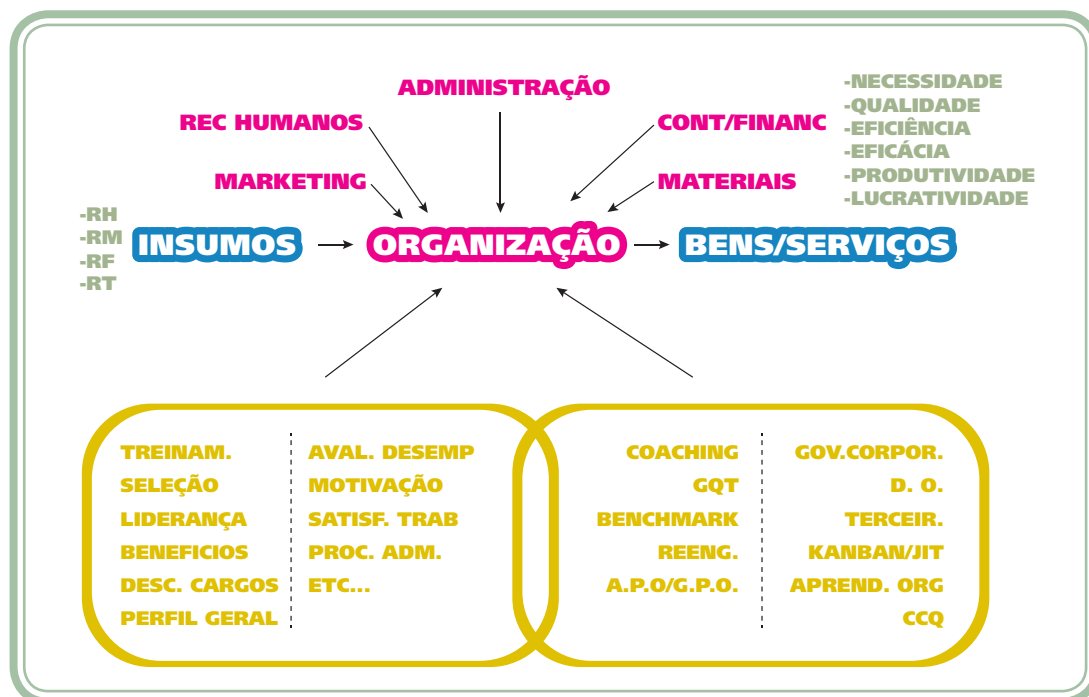
O surgimento de uma empresa no mercado, normalmente, está ligada ao atendimento de uma necessidade por um produto ou serviço. Ou, como afirma John (2005, p.15), as empresas são instituições criadas para atender às necessidades das pessoas. Logo, a produção de bens ou serviços com qualidade impõe à organização, a observância – no mínimo – dos princípios elementares da administração no tocante a: planejamento, organização, direção (ou execução), liderança e controle, assim como os princípios da qualidade inseridos em seu próprio conceito: “a busca da excelência em tudo o que



fazemos, em todos os setores da organização” (Edward Demming). Portanto, não há nada que se faça tão bem na instituição que não possa ser melhorado. O exame e a verificação contínua do processo de trabalho, da tecnologia usada, dos procedimentos operacionais, deverá se constituir numa conduta normal, buscando sempre a eficiência e eficácia nos resultados.

Se a organização existe para atendimento de uma necessidade, e se essa necessidade pode ser um produto específico ou um serviço, evidentemente, não é qualquer produto ou serviço que atenderá à demanda existente. Isso porque, nos tempos atuais, tais consumidores apresentam um nível de exigência elevado para o consumo. Impondo-se a essa organização moderna que ela deverá apresentar no mercado produtos ou serviços com qualidade. Senão, não logrará êxito em seu negócio.

O gráfico da Figura 1.1 a seguir tenta relacionar as forças componentes desse processo. Ao longo de nossas aulas, você vai perceber que estaremos nos reportando a essa imagem ou a alguns de seus elementos, pois ela apresenta a interação das componentes de uma organização e as forças que ela necessita para produzir o seu efeito.



**Figura 1.1: Relação de componentes que interagem na produção de bens ou serviços com qualidade**

Fonte: Autoria própria.

Evidentemente, os objetivos da organização não se resumem na produção de bens e/ou serviços com qualidade. Existem autores que afirmam categoricamente que seu objetivo é o lucro. Mas, sua função social dentro do mercado onde atua tem uma importância significativa, particularmente no tocante à geração de emprego e renda.

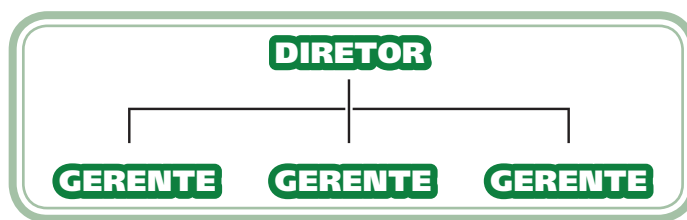
Muito embora não haja pesquisas que possam comprovar de forma técnica ou científica, é aceitável que uma organização não logrará êxito no mercado onde atua se não se preocupar com sua função social, assim como se não tiver preocupações ligadas à sobrevivência, crescimento sustentado, lucratividade, produtividade, qualidade nos produtos ou serviços, redução de custos, participação no mercado, novos mercados, novos clientes, competitividade e sua imagem no mercado. A ausência desses desafios impregnará uma situação de comodidade, não permitindo uma evolução contínua em seus processos.

### **1.1.1 Outro sentido de organização**

Também podemos entender a palavra organização com o sentido de arrumação, preparação para cumprimento de um objetivo, como no processo administrativo. Organizar é o processo de dispor qualquer coleção de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos. Numa empresa, especificamente, pode-se dizer que organizar consiste em:

- determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos;
- agrupar as atividades em uma estrutura lógica;
- designar as atividades às específicas posições e pessoas.

Ou seja, é a construção de seu organograma. O organograma nada mais é que a representação gráfica da estrutura organizacional de uma empresa (vide Figura 1.2), empreendimento ou um esforço qualquer que possui um objetivo e vai mobilizar recursos para sua consecução.



**Figura 1.2: Exemplo de organograma**

Então organização, como processo administrativo, é a função que determina quem vai fazer o quê e quais as responsabilidades de cada um. Além de distribuir os recursos disponíveis.

Um dos principais problemas da administração é exatamente definir a estrutura organizacional, que define a autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduo, e como integrante de grupo. O sistema de comunicação de uma estrutura organizacional fornece a interligação das unidades de trabalho e possibilita sua ação coordenada.

A estrutura organizacional é representada por um gráfico chamado Organograma, conforme vimos na Figura 1.2. O organograma é o desenho representativo da organização. Ele é composto de retângulos (que representam os cargos ou órgãos) que são ligados entre si por linhas (que representam as relações de comunicação, a interdependência entre as unidades de trabalho). Quando são horizontais, as linhas representam relações laterais de comunicação. Quando são verticais, as linhas representam relações de autoridade (o gerente que tem mais autoridade está no topo da estrutura, logo, o que tem menos autoridade, se encontra na base da estrutura). O que não está ligado por linha nenhuma, não tem relação entre si. Pelo menos, uma relação direta de funcionamento.



Pense numa organização que você conheça bem. Identifique nesta organização qual é o seu principal produto. Descreva a forma como essa organização “vende” o seu produto. Identifique, também, o que há de positivo e negativo em sua forma de operacionalização. Por fim, faça uma sugestão de melhorias a serem implantadas nessa organização.

## 1.2 Administração

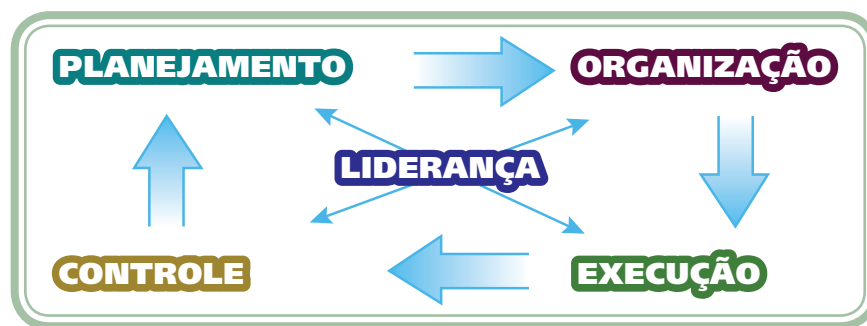
Quando você questiona “como vai a **administração** de fulano à frente dos negócios?”, na realidade você está querendo saber se o resultado de sua ação está sendo positiva para aquele negócio propriamente dito. Se o negócio está sendo conduzido de forma eficiente e eficaz.

No novo Dicionário Aurélio, 1ª. Edição, temos que administração, vem do latim, *administratio*, podendo ser entendida como ação de administrar, gestão de negócios públicos ou particulares, governo, regência, conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. Também, pode ser entendida como prática desses princípios, normas e funções; função de administrador; gestão, gerência; pessoal que administra; direção. Mas, para fins de nossa disciplina de gestão agroindustrial, entenderemos a administração como um processo composto de cinco etapas: planejamento, organização, direção/execução, liderança e controle.

Chiavenato (2003, p. 2) afirma que a administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não-lucrativa. Também podendo ser entendida como a condução de pessoas a resultados, a administração empresta ou cede seus postulados, princípios ou conjunto de conhecimentos à organização para uma melhor combinação de seus recursos (humanos, materiais, financeiros, tecnológicos etc.) e consequente obtenção de uma produção qualitativa de bens ou serviços.

Segundo Henri Fayol (1841 – 1925), um dos precursores da administração científica, administrar é prever, organizar, coordenar, comandar e controlar. Dessa forma, o precursor francês contribuiu na solução dos problemas de produtividade da organização, fornecendo-lhes os meios de uma gestão por processo.

Contudo, para Maximiano (2006, p. 8), administração é uma palavra que exprime uma ideia antiga: tomar decisões que promovam o uso adequado de recursos para realizar objetivos. Ou, ainda, do mesmo autor, a administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processo da gestão de pessoas), execução e controle.



**Figura 1.3: Principais funções do processo de gestão**

Fonte: Maximiano (2006, p. 8).



1. Construa um conceito próprio do que você entende como Administração.
2. Qual(is) a(s) diferença(s) entre o seu conceito e os conceitos citados por Chiavenato, Fayol e Maximiano?
3. Desenvolva um pequeno texto descrevendo como você acha que a Administração auxilia a organização na produção de bens e/ou serviços com qualidade.

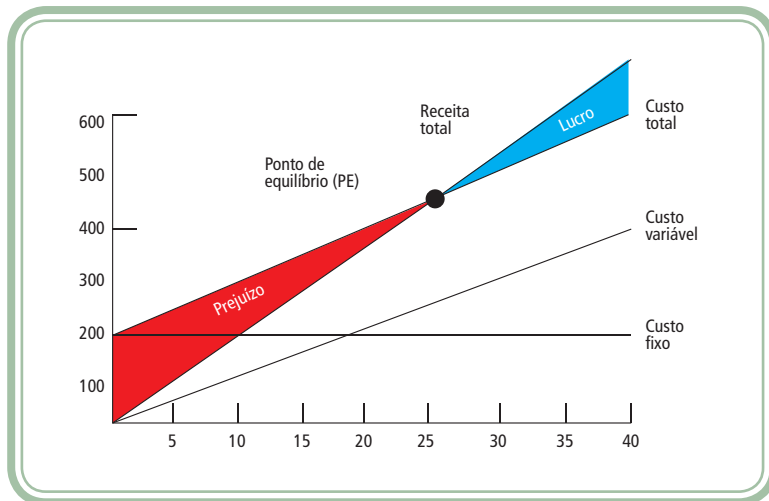
### 1.3 Eficiência, eficácia e produtividade

Habitualmente ouvimos as pessoas afirmarem que são eficientes ou eficazes em seus trabalhos, em suas tarefas. Será que são mesmo? Mas, o que é efetivamente eficiência? E eficácia? Será que conhecemos mesmo o significado dessas palavras? Por outro lado, o que é mais importante para uma organização: eficiência ou eficácia? Então, vamos entender o significado de cada uma isoladamente para, depois, percebermos sua importância em conjunto, inclusive, para a organização.

A **eficiência** está ligada à busca de economia (ou eliminação de desperdícios) no emprego dos recursos (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos), quando estou atuando no processo de produção. Logo, as atitudes de uso racional dos fatores de produção é que determinam a eficiência, aumentando o desempenho das organizações. Mas, a **eficácia** está ligada ao cumprimento dos objetivos da organização, bem como aos resultados que precisam ser alcançados sob pena de comprometer a competitividade da empresa no mercado.

Observe a Figura 1.4. Os objetivos da organização estão materializados, por exemplo, em seu ponto de equilíbrio (PE). Ponto de equilíbrio é a situação onde a receita total é igual aos custos totais, ou seja, quando todas as entradas

são iguais às saídas financeiras da organização. Lógico que os resultados buscados pela empresa estão acima deste ponto, porque é onde se verifica a zona de lucro da instituição. Assim, qualquer valor abaixo do ponto de equilíbrio determina uma situação de prejuízo.



**Figura 1.4: Ponto de Equilíbrio da empresa**

Fonte: Maximiano (2006, p. 70).

Logo, percebe-se que seus objetivos podem ser ampliados. Na realidade, todos os aqui enumerados resguardam importância significativa para sua história de expansão e crescimento. Cumprir, realizar seus objetivos significa ser eficaz. Em Maximiano (2006, p.7): “Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz”.

Se é altamente desafiador observar os objetivos que lhes são impostos, sendo eficaz, não menos dificultoso é combinar os recursos à sua disposição (recursos humanos, recursos materiais, recursos tecnológicos e recursos financeiros), na melhor dosagem, para produção de um bem ou serviço com qualidade. O emprego econômico dos recursos é que determinará sua competitividade no mercado, no dizer de Maximiano (2006, p. 7) isso é ser eficiente! Segundo esse autor: “Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é”.



4. Enumere as desvantagens de uma empresa atuar abaixo do ponto de equilíbrio.
5. Eficiência e eficácia são a mesma coisa? Justifique sua resposta.

## Resumo

Esta aula enfatizou os conceitos de Administração, organização, eficiência, eficácia e produtividade e sua importância para a empresa na produção de bens e serviços com qualidade.

## Atividades de aprendizagem

1. O que é Administração?
2. O que é Organização?
3. O que é Eficiência?
4. O que é Eficácia?
5. O que é Produtividade?
6. O que você entende ser mais importante para a empresa: eficiência ou eficácia? Por quê?

# Aula 2 – Perfil Gerencial

## Objetivos

Reconhecer a importância de um perfil adequado do administrador para que a organização possa atingir seus objetivos.

Distinguir as características que são próprias ao gestor de um empreendimento.

Reconhecer a importância de um perfil adequado ao cargo.

## 2.1 Características do gestor moderno

Quando estudamos os conceitos de Organização e Administração no capítulo anterior, percebemos que a administração auxilia a organização na produção de bens ou serviços com qualidade, fornecendo-lhe os conhecimentos necessários a uma correta combinação dos recursos (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos) durante o processo produtivo. Tal “combinação” desses recursos evidencia uma trajetória segura da empresa no mercado onde atua. Mas, não basta somente “combinar” os recursos para assegurar-lhe tal sucesso. Afinal de contas, os recursos financeiros são geridos por pessoas dentro da organização. Igualmente, os recursos materiais também são geridos por pessoas dentro da organização e assim sucessivamente. Logo,

As pessoas se constituem no insumo mais importante dentro da organização.

Se administrar uma organização é conduzi-la de forma racional (CHIAVE-NATO, 2003) ou, obter resultados através de pessoas, fica patente a necessidade de um perfil de gestor (administrador) que possa atender de forma significativa às qualidades impostas nesta definição. É o que trabalharemos a seguir: o perfil necessário ao gestor moderno.

Algumas características são consideradas fundamentais ao perfil de um bom Administrador moderno. Segundo pesquisa realizada em empresas:



[...] as organizações desejam profissionais de Administração com as seguintes características: Capacidade de identificar prioridades; Capacidade de operacionalizar idéias; Capacidade de delegar funções; Habilidade para identificar oportunidades; Capacidade de comunicação, redação e criatividade; Capacidade de trabalho em equipe; Capacidade de liderança; Disposição para correr riscos e responsabilidade; Facilidade de relacionamento interpessoal; Domínio de métodos e técnicas de trabalho; Capacidade de adaptar-se a normas e procedimentos; Capacidade de estabelecer e consolidar relações; Capacidade de subordinar-se e obedecer à autoridade. (MEIRELES, 2003, p. 34).

São características desafiadoras; não é fácil desenvolvê-las, e sustentá-las é ainda mais complicado. Essa é exatamente a missão do administrador, vencer todos seus desafios e mostrar sua capacidade de se manter e crescer nos mais diferentes cenários. Somente assim ele será considerado capaz de administrar. Ou, conduzir a organização eficaz e eficientemente ao sucesso.

Aliás, James Hunter (2006) aborda e propõe um novo estilo de liderança – a liderança servidora. Portanto, para quem deseja ser um líder servidor, Hunter aponta oito qualidades necessárias a esse novo estilo. São elas:

- a) Paciência:** Ter paciência é demonstrar autocontrole. Essa qualidade de caráter é essencial para um líder na medida em que paciência e autocontrole são os fundamentos do caráter e, portanto, da liderança. A raiva é uma emoção natural e saudável e a paixão é uma qualidade maravilhosa para se ter. Mas agir movido por esses sentimentos, violando os direitos dos outros, prejudica os relacionamentos. É essa parte que pode e deve ser controlada.
- b) Gentileza:** Pequenas manifestações de apreciação, de encorajamento, de cortesia e de atenção, além de conceder créditos e elogios pelos esforços realizados, ajudam os relacionamentos a se desenvolverem de forma adequada. Seu papel é encorajar as pessoas a partilhar conhecimentos e experiências de forma a ser uma influência constante e positiva para quem está ao seu redor. Segundo Hunter, essa é uma das áreas em que os líderes mais erram.
- c) Humildade:** Os líderes humildes não sofrem nenhum complexo de inferioridade. Eles sabem que não têm todas as repostas e aceitam isso com naturalidade. Os líderes humildes não se iludem sobre quem eles realmente são, eles sabem que vieram ao mundo sem nada e que partirão

sem nada e, por isso mesmo, aprenderam a se controlar e a não serem egoístas. Seu foco não está nos benefícios corporativos, na política interna, e muito menos no poder, isto é, na corrida para quem vai ocupar a sala maior. Eles preferem se concentrar nas responsabilidades inerentes à liderança.

- d) Respeito:** Uma maneira eficaz de os líderes demonstrarem respeito pelas habilidades e capacidades da outra pessoa e, com isso, construir uma relação de confiança, é delegar responsabilidades. Essa é a única maneira de as pessoas crescerem e se desenvolverem. Respeito não é algo que se ganha quando se é líder, mas sim algo que é conquistado durante a liderança.
- e) Altruísmo:** Ter vontade de servir e de se sacrificar pelos outros, estar disposto a abrir mão dos próprios anseios por um bem maior - essas são características do verdadeiro altruísta e, em consequência, do verdadeiro líder.
- f) Perdão:** Perdão significa "deixar para lá o ressentimento". Isso não quer dizer se tornar uma pessoa passiva, um capacho para o mundo, muito menos aceitar a impunidade, nem fingir que qualquer tipo de comportamento é aceitável. Agir dessa forma não seria íntegro. Em vez disso, perdoar significa comunicar de forma positiva como o comportamento das pessoas o afetou, lidar com o problema e depois relevar todo e qualquer ressentimento existente.
- g) Honestidade:** Um dos principais aspectos da honestidade, e também de como se manter imune à desilusão, é a maneira como delegamos e cobramos responsabilidades. Essa é nossa verdadeira função como líderes, assim como a obrigação de ajudar as pessoas a ser o melhor que puderem. Outra forma de honestidade, sobre a qual quase não se fala nas empresas, é evitar o comportamento desleal e a formação de "panelinhas".
- h) Compromisso:** É uma importante qualidade de caráter que um líder deve possuir e, claro, só se torna possível com uma boa dose de força de vontade e comprometimento. Os melhores líderes servidores são aqueles que cumprem os compromissos que assumem. Essa postura exige uma relação de lealdade com a equipe, mas isso não significa uma fidelidade cega. Compromisso é ter a coragem moral de fazer o que acredita ser o certo, independentemente de relações de amizade ou outras alianças, mesmo que seja impopular ou implique risco pessoal.



1. Relacione os atributos que você julga indispensáveis ao gestor moderno.
2. Você conhece alguém que possua esse perfil? Descreva-o(a).

## 2.2 Perfil gerencial

Alguns autores tratam de perfil gerencial como competências gerenciais. Logo, entendemos como conjunto de qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo de gerente e desempenhá-lo eficazmente. Contudo, esse conjunto de qualificações depende do nível hierárquico que este cargo ocupa na empresa, das tarefas que são desempenhadas, tipo de organização e outros fatores. A competência gerencial está dividida em três categorias:

- a) Conhecimentos
- b) Habilidades
- c) Atitudes

**Conhecimento** é o conjunto de informações. Evidentemente, não se consegue ser competente gerencialmente, sem uma base informacional acerca das funções exercidas, onde também se inclui todas as técnicas e a mais importante é a técnica administrativa para o desempenho do cargo de gerente.

Por outro lado, não adianta ter conhecimento se não tiver **habilidade** para colocar este conhecimento a seu serviço, a serviço de sua competência. Uma coisa é ter conhecimento profundo sobre matemática, a outra, é possuir habilidade suficiente para repassar esses conhecimentos às pessoas. Saber falar em público, com clareza, com objetividade, contextualizando, exemplificando, são algumas dessas habilidades necessárias. Quem já não possuiu um professor que sabia tudo sobre a disciplina, mas, infelizmente, não sabia ensinar, transmitir o conhecimento que dominava?

Robert Katz divide as habilidades em três categorias. São elas:

1. **Habilidade técnica** são as habilidades ligadas à execução do trabalho, e ao domínio do conhecimento específico para executar seu trabalho operacional. Segundo Chiavenato (2000, p. 3) habilidade técnica “[...] consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas específicas, por meio da experiência e educação. É muito importante para o nível operacional”. Logo,

as habilidades técnicas são mais importantes para os gerentes de primeira linha e para os trabalhadores operacionais.

**2. Habilidades humanas** são as habilidades necessárias para um bom relacionamento. Administradores com boas habilidades humanas se desenvolvem bem em equipes e atuam de maneira eficiente e eficaz como líderes. Segundo Chiavenato (2000, p. 3) a habilidade humana “[...] consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas”. Logo, as habilidades humanas são imprescindíveis para o bom exercício da liderança organizacional.

**3. Habilidades conceituais** são as habilidades necessárias ao proprietário, presidente ou **CEO** de uma empresa. São essas habilidades que mantêm a visão da organização como um todo, influenciando diretamente no direcionamento e na administração da empresa. Segundo Chiavenato (2000, p. 3):

Habilidade conceitual: Consiste na capacidade de compreender a complexidade da organização com um todo e o ajustamento do comportamento de suas partes. Essa habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu departamento ou grupo imediato.

As habilidades conceituais são imprescindíveis aos Administradores de Topo.

As **atitudes** são a materialização do comportamento dos gerentes. As atitudes estão na base das doutrinas administrativas e da cultura organizacional. Atitude, na realidade, é a colocação em prática dos conhecimentos e habilidades que você possui. É a vivência. Portanto, não adianta possuir conhecimentos e alguma habilidade se não colocamos em prática, a nosso serviço, a serviço da instituição com a qual nos relacionamos, o conhecimento e a habilidade que possuímos.

Logo, a administração eficiente depende de três habilitações pessoais básicas, denominada de **técnica**, **humana** e **conceitual**. Os requisitos do administrador são: (a) suficiente aptidão técnica para entender a mecânica do cargo específico pelo qual é responsável; (b) suficiente habilidade humana no trato com os outros, para ser um membro eficiente de um grupo e ser

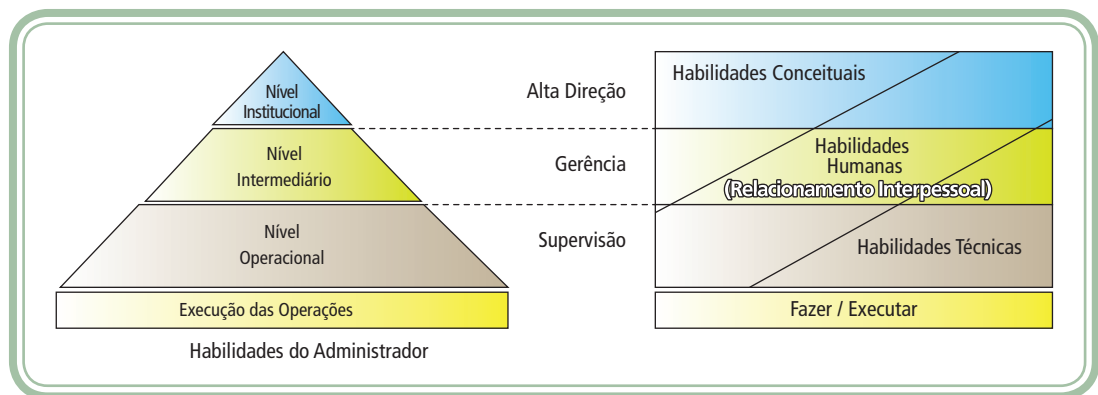
A-Z

**CEO**

CEO vem do inglês *Chief Executive Officer*, e nada mais é do que o diretor geral ou a maior autoridade dentro da organização.

capaz de cooperar no esforço comum da equipe que dirige; (c) suficiente habilidade conceitual para distinguir o relacionamento entre os vários fatores ligados à sua condição que o façam agir de maneira a conseguir o máximo de vantagem para a organização em geral.

A importância relativa dessas três habilitações acima citadas parece variar segundo o nível de responsabilidade administrativa. Em níveis inferiores, a principal necessidade é das habilidades técnica e humana. Em níveis mais altos, a eficiência do administrador depende em grande parte das habilidades humana e conceitual. No nível máximo, a habilidade conceitual é a mais importante de todas para uma administração eficiente, conforme pode ser percebido na Figura 2.1 a seguir:



**Figura 2.1: Habilidades gerenciais segundo Robert Katz**

Fonte: <<http://introducao-adm.blogspot.com>>. Acesso em: 27 out. 2010.

## A-Z

### Mintzberg

Nascido em 1939, Henry Mintzberg estudou Engenharia na McGill University de Montreal e na Sloan School of Management do MIT e hoje é professor de Gestão na McGill. É considerado um dos maiores especialistas mundiais em estratégia. A sua frase "a estratégia não se planeja, constrói-se" ficou célebre.

## 2.2.1 Papel do gerente

Para **Mintzberg** o papel gerencial é um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma posição ou função. Cada um dos papéis agrupa diversas atividades gerenciais. São eles:

### a) Papéis interpessoais

- 1. Figura de proa ou imagem do chefe:** compreende todas as atividades na qual o gerente age como símbolo e representante de sua organização.
- 2. Líder:** não sendo uma atividade isolada, a liderança permeia todas as atividades gerenciais.

3. **Ligação:** seu papel de ligação mantém as equipes ligadas umas às outras, permitindo o intercâmbio de recursos e informações.

## b) Papéis de processamento de informações

1. **Monitor:** atividades de compreender os assuntos pertinentes a Organização e no meio ambiente onde ela se insere, para melhor servir na formação de seus liderados e atingimento dos objetivos.
2. **Disseminador:** responsável pela circulação interna das informações, políticas e diretrizes da empresa.
3. **Porta-voz:** atividade de representar a Organização, falar em seu nome, no ambiente externo à empresa.
4. **Empreendedor:** atividade de iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas ou desejadas na Organização.

## c) Papéis de decisão

1. **Controlador de distúrbio:** atividades inerentes aos eventos imprevistos que fogem ao controle dos gerentes.
2. **Administrador de recursos:** é o papel de administrar recursos (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos) que se encontram à disposição formal do cargo.
3. **Negociador:** frequentemente, o gerente lidera os representantes de sua organização nas negociações.

1. No século passado, o perfil gerencial era voltado para o domínio e conhecimento tecnológico. Já nos dias atuais, as organizações valorizam as qualidades interpessoais em um gestor. Por quê?



2. Em seus processos de recrutamento para cargos executivos, as organizações modernas buscam gestores com mais conhecimento, habilidades ou atitudes? Justifique sua resposta.

## 2.3 Classificação dos administradores

Stoner (1999) classifica o Administrador pelo nível que ocupa na organização (de primeira linha, intermediários e altos administradores) e pelo âmbito das atividades organizacionais pelas quais são responsáveis (os chamados administradores funcionais e gerais). Pelo nível que ocupam na organização, eles são chamados de:

- a) **Gerentes de Primeira Linha:** Estão localizados no nível mais baixo de gerência, costumam ser chamados de supervisores, não são responsáveis por outros supervisores e gerenciam apenas trabalhadores operacionais.
- b) **Os Gerentes Intermediários:** Localizados no nível intermediário, eles são responsáveis pelos Gerentes de Primeira Linha e podem também gerenciar trabalhadores operacionais.
- c) **Os Altos Administradores:** Comumente chamados de CEO (*Chief Executive Officer*), Presidente, Vice-Presidente, ocupam o cargo máximo nas organizações, são responsáveis por seu direcionamento e seus recursos.

A outra classificação dos administradores dada por Stoner (1999), no que concerne ao âmbito das atividades, são:

- a) **Administradores Funcionais:** São os Administradores responsáveis por uma área funcional e pela equipe que compõe essa área funcional. Ex.: Diretor de Marketing, Diretor de Produção, Gerente Comercial.
- b) **Administradores Gerais:** Comum em pequenas organizações, o Administrador Geral é responsável pelas diversas áreas funcionais da empresa e pelas pessoas envolvidas nas funções.

## 2.4 Campo de ação do administrador

No dia de sua colação de grau, o Bacharel em Administração realiza o seguinte juramento formal: “Prometo dignificar minha profissão [...] objetivando o aperfeiçoamento da Ciência da Administração, o desenvolvimento das Instituições e a grandeza do homem e da pátria”.

Dignificar a profissão, objetivando o aperfeiçoamento da Ciência da Administração, impõe uma conduta incansável na busca da excelência. Portanto, é do perfil do administrador essa constante necessidade de atualização para grandeza dele próprio, da instituição a qual se encontra vinculado e da nação

que o abriga. Pois, a ele, é posto a responsabilidade por conduzir todo o processo de administrar.

A Lei 4769 de 9 de setembro de 1965, no seu artigo 2º, define com clareza o campo de atuação desse profissional: A atividade profissional de Administrador será exercida, como profissão liberal ou não, mediante:

- a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;
- b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos.

Para exercer sua atividade profissional, o administrador ocupa diversas posições estratégicas nas organizações e desenvolve papéis fundamentais para a sustentabilidade e crescimento dos negócios. Para desempenhar suas funções e sustentar sua posição, ele deve desenvolver várias habilidades e algumas características são apontadas como fundamentais ao Perfil de um bom Administrador.

1. Por que é importante a demarcação do campo de atuação de um profissional?
2. Fayol afirmou que é função do gerente planejar, organizar, dirigir e controlar. Explique com suas palavras, de forma mais completa, o que ele quis dizer com isso. **Dica:** consulte a Figura 1.1 da Aula 1.



## Resumo

Nesta aula, você conheceu o papel do administrador, seu campo de atuação e o perfil necessário ao bom desempenho corporativo. Você aprendeu, também, os desafios que são enfrentados por esse mesmo gestor na condução dos negócios empresariais, dosando conhecimento, habilidades e atitudes na direção do sucesso empresarial.



## Atividades de aprendizagem

1. Acesse o site <<http://aissegoo.sistemall.net/administracao/os-16-deveres-de-um-gerente/>> e comente os 16 deveres dos Gerentes segundo Fayol.
2. O que é competência gerencial?
3. Como é composta essa competência gerencial?
4. O que significa ser líder?
5. Qual a diferença entre líder, administrador e gestor?
6. Onde melhor se aplica as atividades de liderança? E gestão? E administração?
7. Qual é o perfil do administrador moderno?
8. A seguir, você verá cinco exemplos de atividades de gerentes. Acrescente na relação, em cada exemplo, pelo menos três (3) atividades que julgue ser da competência do mesmo:

### Exemplo 1 - **Tomar decisões e resolver problemas:**

- a) O fornecedor de um determinado produto deixou de fazer a entrega e é preciso encontrar um substituto.
- b) Um cliente importante pediu concordata e o caixa da empresa será afetado.

### Exemplo 2 - **Processar informações:**

- a) Ler as correspondências, as notícias de economia e finanças, os resumos providenciados pela empresa.
- b) Analisar os relatórios de atividades dos funcionários, escrever um relatório para apresentar aos superiores.

### Exemplo 3 - **Representar a empresa:**

- a) Fazer um discurso durante uma comemoração.
- b) Comparecer ao Tribunal em nome da empresa.

- c) Fazer contatos com autoridades para defender interesses da empresa.
- d) Assinar correspondência e documentos em nome da empresa.

Exemplo 4 - **Administrar pessoas:**

- a) Selecionar novos funcionários.
- b) Autorizar um funcionário a frequentar um curso de especialização às suas funções.
- c) Resolver conflitos internos na empresa.
- d) Tomar decisões sobre demissões e admissões.

Exemplo 5 - **Cuidar da própria carreira:**

- a) Estudar, adquirir novas habilidades e informações.
- b) Procurar estabelecer e manter relações com pessoas importantes da empresa.
- c) Manter-se atualizado com as inovações.



# Aula 3 – Liderança: conceitos e tipos

## Objetivos

Identificar a importância da aplicação adequada dos princípios de liderança e gestão nos diversos níveis da organização.

Distinguir algumas características da liderança eficaz.

Reconhecer a importância da ação de uma liderança na qualidade final do produto ou serviço.

## 3.1. Conceitos e tipos de liderança

Nesta aula, estaremos aprofundaremos nossos conhecimentos acerca da liderança e sua importância na produção de resultados com qualidade dentro da Organização, estabelecendo diferenças entre gerência e liderança.

Maximiano (2006, p. 192), em seu capítulo sobre liderança, começa por uma reflexão e a citação de diversas respostas possíveis, conforme vemos a seguir.

O que é liderança? Há muitas respostas para essa pergunta. Eis algumas:

- Alguém tem liderança quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento dos outros.
- Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores.
- A liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações tanto dos líderes quanto dos seguidores.
- Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos.

Segundo Robbins (1998), a liderança é a habilidade para influir em um grupo e conseguir a realização de metas. Tal conceituação apresenta o uso da **habilidade** e **influência** como imperativo na consecução de objetivos. Guardando perfeita sintonia com Maximiano (2002) quando acentua que a

liderança é definida como uma relação de influência. Nessa relação, a figura do líder é dominante, como se a liderança fosse uma virtude ou competência que dá a algumas pessoas a capacidade de influenciar outras. Ou, conforme diz Bateman: é a convocação de habilidades possuídas por uma maioria, mas utilizadas por uma minoria. É, porém, algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, ensinado a todos, não devendo ser negado a ninguém. Logo, um líder é alguém que influencia os outros a atingir metas. Quanto maior o número de seguidores, tanto maior a influência. E quanto mais bem-sucedida a realização de metas importantes, tanto mais evidente a liderança.

Na certeza que “influenciar” é melhor que “mandar”, percebemos aqui uma diferença significativa do líder para o gestor. Porém, os diversos níveis existentes em uma organização (estratégico, tático e operacional), estarão exigindo a ação de um líder ou gestor para uma produção de resultados de forma qualitativa. Logo, não se pode escolher um em detrimento de outro. Porque, corporativamente, há espaço para aplicação dos diversos modelos de ação. Logo, ser líder é influenciar as pessoas a atingir objetivos, orquestrando a mudança, estabelecendo orientações, tendo uma imagem mental que vai além do costumeiro.

Conforme dissemos na aula anterior, James Hunter (2006). Aborda e propõe um novo estilo de liderança - a liderança servidora! Tal liderança alicerçada em oito valores ou características pessoais, a saber: paciência, gentileza, humildade, respeito, altruísmo, perdão, honestidade e compromisso. Talvez, essas características, estejam mais ligadas à obtenção de uma empresa humanizada, de clima organizacional sadio e qualitativo. Por outro lado, já se percebeu de forma clara e inequívoca que a lucratividade, a competitividade e a excelência empresarial, só ocorrem na proporção direta da motivação, do entusiasmo e do comprometimento de seus empregados. E, tais situações, convenhamos, são mais facilmente obtidas pelo emprego da liderança.

Maximiano ressalta que a capacidade de perceber as necessidades e metas é tão importante quanto saber avaliar, analisar a situação e selecionar ou modificar comportamentos para responder de forma mais eficaz às exigências das circunstâncias. Em função disso, enumera cinco características indispensáveis a um bom líder, quais sejam: Empenho, Motivação de liderança, Integridade, Autoconfiança e Conhecimento da empresa. A seguir, conceituamos cada característica.

1. **Empenho:** inclui alta necessidade de realização, esforço constante no sentido de melhorar (persistência em face a obstáculos e iniciativa).
2. **Motivação de liderança:** eles não têm somente empenho, têm alta necessidade de poder, preferindo as posições dos líderes às dos seguidores.
3. **Integridade:** é o conjunto de atributos que fortalece os sentimentos de respeito e fidelidade que o grupo lhes dispensa;
4. **Autoconfiança:** o papel do líder é desafiador e as contrariedades são inevitáveis. A autoconfiança permite que o líder supere obstáculos, tome decisões apesar das incertezas e instile confiança nos outros.
5. **Conhecimento da Empresa:** líderes eficazes têm alto nível de conhecimento sobre seus setores, empresas e questões técnicas. Os líderes também têm capacidade para interpretar amplas quantidades de informação.

1. Qual a vantagem de usar líderes nos diversos níveis da organização?
2. Você percebe alguma diferença significativa entre um líder e o gestor? Descreva essas diferenças.



## 3.2. Estilos de liderança e sua aplicação

Não há, a priori, um estilo de liderança que possa ser aplicado sozinho dentro de uma organização, em todos os níveis hierárquicos indistintamente. Por suas características, veremos que os estilos encontrarão maior aplicabilidade no nível estratégico, tático ou operacional da organização.

Partindo do entendimento de que existem três estilos básicos de liderança, quais sejam, liderança autoritária, democrática e liberal, e também considerando que as ações no exercício de cada um dos estilos se diferem no modo ou forma de sua execução, evidentemente, encontraremos emprego mais adequado, em função do objetivo organizacional e o cenário onde se desenvolve tal liderança. Por exemplo, em uma atividade funcional de criação ou pesquisa, notadamente na área de marketing (publicidade, propaganda), o estilo de liderança liberal ou democrático é mais adequado. Por outro lado, quando tenho um cronograma de obra a ser cumprido rigorosamente dentro do prazo para evitar multas e outras penalidades para a instituição, evidentemente, temos aqui uma oportunidade de emprego da liderança autoritária. Vejamos a seguir uma conceituação de cada estilo.

1. **Liderança Autoritária:** o poder é exercido de forma plena e todas as decisões são tomadas de forma unilateral, sem ouvir as partes envolvidas no processo.
2. **Liderança Democrática:** exercida de forma participativa, no tocante ao auxílio aos seus membros chegar às suas próprias decisões.
3. **Liderança Liberal:** trabalha de forma participativa, com uma construção coletiva, permitindo que os elementos do grupo sintam-se parte integrante das soluções.

Contudo, Amorim (2006, p.11) relaciona os principais elementos que compõem a liderança, a saber: carisma, vínculo social, percepção, credibilidade e poder de comunicação, assim caracterizados:

1. **Carisma** – é considerado como elemento chave a favor de sua eficácia.
2. **Vínculo Social** – as pessoas exercem diferentes papéis sociais, os quais favorecem a formação de vínculos.
3. **Percepção** – elemento importante no processo de liderança, diferenciada de pessoa a pessoa, por experiências passadas e expectativas futuras.
4. **A Credibilidade** – é a base da liderança. O líder é percebido como alguém que traz algum benefício, não só para o grupo como um todo, mas para cada um. E, a credibilidade se instala, a partir de uma relação aberta, integrada e em prol de resultados que todos possam usufruir: líder e liderados. Segundo ainda Amorim, é estabelecido os seis “C” da credibilidade: Convicção, Caráter, Cuidado, Coragem, Compostura e Competência.
5. **Poder de Comunicação** – o líder sabe se comunicar com as pessoas. É persuasivo e se expressa plenamente. Sabe o que quer, por que quer e como transmitir aos outros.



Identifique as atividades funcionais ou posições hierárquicas dentro da organização em que melhor se adaptam os estilos de liderança. Justifique sua resposta.

### 3.3. Liderança orientada para as tarefas e para as pessoas

Os estilos apresentados no item anterior, indicam uma tendência na busca de resultados nas tarefas e outros com tendência nas pessoas. Vamos tentar explicar melhor. As lideranças autocráticas e diretivas são orientadas para as tarefas, porque, nesses tipos, encontramos os estilos em que o poder de tomar decisões está concentrado no líder (MAXIMIANO, 2006).

Logo, um líder autocrático:

- toma decisões sem consultar sua equipe;
- está preocupado com a tarefa e não com o grupo que a executa;
- concentra sua atenção no desempenho pessoal, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos;
- etc;
- insiste na necessidade de cumprir as metas.

Evidentemente, não há como eleger – dentro da organização – qual o estilo mais adequado que possa ser aplicado de forma única e em todos os níveis da administração, conforme já dissemos. Há que se perceber a sua importância no nível da organização ou processo de trabalho mais adequado. Este é o grande desafio corporativo. Colocar a ação certa no nível adequado da estrutura organizacional.

No que diz respeito a liderança voltada para as pessoas, transcrevemos abaixo, a segura orientação em Maximiano (2006, p.197):

Democracia, liderança participativa e liderança orientada para as pessoas são nomes que indicam algum grau de participação dos funcionários no poder do chefe ou em suas decisões. Quanto mais as decisões do líder forem influenciadas pelo grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Um líder democrático:

- acredita que deve criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis;
- focaliza sua atenção no próprio funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe;
- pede opiniões ou sugestões de decisões, ouve, presta atenção e usa as idéias do grupo;



- dedica parte significativa de seu tempo à orientação de seus integrantes da equipe;
- é amigável;
- apóia e defende os funcionários;
- insiste com os integrantes de sua equipe para que aceitem responsabilidades e tomem a iniciativa de resolver problemas.

Agora temos, de forma bastante acentuada, a diferença entre os estilos de liderança que são orientadas para as tarefas ou para as pessoas. Em função dos objetivos a serem alcançados dentro da empresa, estamos em melhores condições da aplicação do estilo adequado no nível hierárquico correto.



O resultado de um departamento pode ser comprometido pela ação inadequada da liderança? Explique melhor essa situação.

### 3.4. Importância das pessoas na Organização

No exercício de sua função de atendimento à uma necessidade demandada pelo mercado consumidor, a organização produz bem ou serviço com qualidade, resultante de uma perfeita combinação dos recursos (tangíveis e intangíveis) a sua disposição.

Dentre esses recursos, destacamos a necessidade de recursos financeiros, materiais, tecnológicos, tempo, espaço e os recursos humanos. Logo, não é difícil perceber que os recursos financeiros sendo administrados pelas pessoas, assim como, todos os demais recursos à disposição das organizações: materiais, tecnológicos, etc., encaminha-nos a uma aceitação da importância capital dos recursos humanos sobre os demais. Sendo ele - os recursos humanos - o dínamo que gera a energia necessária à dinâmica empresarial.

A manutenção dessa dinâmica empresarial, que assegura o cumprimento dos objetivos organizacionais, é uma preocupação contínua da organização. aDesse modo, são criadas ações e programas de incentivos que permitam a permanência do homem (motivado e satisfeito) na empresa, contribuindo de forma organizada e competente



ANGELO, Eduardo Bom, Diretor Presidente da Brasilprev S/A. In: TANURE, Betania et al. A gestão de pessoas no Brasil. São Paulo: Ed. Campus, 2007.

Evidentemente, todo executivo sonha em tornar a sua empresa uma referência para os seus colaboradores, seus clientes, e para a **sociedade como um todo**.

Neste particular esforço, se faz mister o emprego do processo de administração, materializado em suas etapas de *planejamento, organização, direção (execução), liderança e controle*. A ausência de qualquer uma das etapas indica comprometimento do processo de administração do empreendimento, trazendo algumas vezes, resultados danosos e irrecuperáveis para o empreendimento.

Afirma Chiavenato (2003, p. 2) que, *a administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não-lucrativa*. E, esta racionalidade pode ser entendida por não abrir mão de nenhuma das etapas que compõe o processo como um todo. Ou, como afirma Stoner e Freeman (1985, p.7): *Na prática, o processo de administração não envolve quatro conjuntos frouxamente relacionados de atividades, e sim um grupo de funções interativas*. Neste caso, repassando a idéia de funcionamento interdependente, interagindo entre si para o cumprimento de seu propósito. Desse modo, percebe-se a importância da Ciência da Administração através de sua forte contribuição à Organização, quando coloca a disposição os seus postulados, princípios, técnicas e conjunto de conhecimentos que propiciam uma caminhada segura, rumo ao progresso empresarial e realização pessoal.

Muito embora já tenhamos falado anteriormente, vale a pena reprisar as reflexões a seguir, com o propósito de consolidar a importância das pessoas para a organização: Afinal de contas, quem coordenará e gerenciará os recursos materiais existentes? Quem coordenará e gerenciará o emprego das técnicas a disposição na organização? Afinal, quem gerenciará os recursos humanos, conduzindo a empresa na consecução de seus objetivos organizacionais?

Não resta a menor dúvida que, dentre os recursos mobilizados pela empresa para atingimento de seus objetivos, existe um que imprime a dinâmica existencial na mesma. Na realidade, conduz também o emprego eficiente de todos demais recursos tangíveis, além de ser possuidor do mais significativo bem intangível: a inteligência. Pois bem, as pessoas assumem esse importante papel para as organizações, em razão do reconhecimento das qualidades que lhes são natas. Muito embora esse reconhecimento seja recente. Ou seja, as pessoas já tiveram seus momentos de meros recursos produtivos para a organização.

Mas, em Chiavenato (2003, p.3), vemos ser ressaltadas suas qualidades intrínsecas, acima dos conhecimentos tecnológicos, ampliando o leque de responsabilidades da gestão de pessoal nas organizações, quando enfatiza:

Ele não é analisado pelas organizações por seus conhecimentos tecnológicos de Administração, mas, principalmente, por seu modo de agir, suas atitudes, conhecimentos, habilidades, competências, personalidade e filosofia de trabalho. A finalidade é verificar se essas qualidades se coadunam com os novos padrões de cultura e de trabalho, com a competitividade da empresa e o pessoal que vai trabalhar com ele, pois não existe uma única maneira certa de um administrador agir ou de conduzir.

Portanto, ainda que possamos empregar de maneira eficiente e eficaz o recurso do **planejamento** em todos os níveis; ainda que, saibamos empregar a ferramenta da **organização** como arma de otimização e produtividade, se não possuímos pessoas preparadas para **liderança** destas etapas, estaremos comprometendo, de forma significativa, os resultados a serem alcançados. Pois, conforme já dissemos, gestão pode ser entendida como um conjunto de esforços que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir ou liderar, coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum (LACOMBE, 2003).

Ainda vemos em Araújo (2006, p. 227) outras tecnologias de gestão das organizações que têm nas pessoas a garantia do bom resultado, tais como, Arquitetura Organizacional, Terceirização, *Empowerment*, *Open-book Management*, Gestão e Organização Horizontal, Gestão e Organização Reversa, *Balanced Scorecard (BSC)*, *Coaching* e Governança Corporativa.

## Resumo

Nesta aula, você conheceu a importância da liderança, seus estilos e seu correto emprego no nível adequado da instituição, a fim de reproduzir os efeitos de eficiência e eficácia que se espera numa organização.

## Atividades de aprendizagem

1. Na sua opinião, o que é mais importante dentro de uma organização: seus recursos humanos ou materiais? Por quê?
2. Além das técnicas de administração, como as teorias organizacionais que você conhece, podem contribuir para a Organização melhor se estabelecer no mercado?

# Aula 4 – Histórico: agricultura e agronegócio

## Objetivos

Diferenciar o significado de agricultura e agronegócio.

Distinguir os processos de produção numa atividade agrícola e empresarial.

Conhecer o histórico evolutivo da atividade agrícola, percebendo a importância do crescimento tecnológico no aumento da produtividade.

## 4.1 Breve histórico da Agricultura

Nesta aula, apresentaremos os conceitos fundamentais do agronegócio, a partir da visualização da forma mais elementar de preparo e produção de alimentos: a Agricultura.

No início das civilizações, os homens, ainda em estado primitivo, viviam em bandos e sobreviviam daquilo que pudessem retirar da natureza. Eram nômades, ou seja, deslocavam-se de um lugar para o outro particularmente quando cessavam as disponibilidades de alimentos necessários à sua subsistência. Portanto, dependiam sobremaneira da coleta de alimentos silvestres, da caça e da pesca. Logo, por sobreviver tão somente das disponibilidades que o local ofertava, era natural que vivenciassem períodos de fartura ou carestia. Eles não cultivavam, não tinham criações domésticas, não exercitavam a prática de armazenagens nem tampouco a troca de mercadorias entre eles. A condição nômade, os compeliu à procura de novas fontes de abastecimento.

Após algum tempo, e isto aconteceu em 8.000 anos a.C., descobriram que a semente de plantas jogadas ao solo podiam germinar, crescer e frutificar. Também descobriram que os animais podiam ser domesticados, criados em cativeiro. A partir desses conhecimentos e domínios, se estabelece uma nova condição de vida. Entendendo que a reposição dos alimentos poderia se verificar através do plantio da semente e que, os animais poderiam conviver numa relação cativa, logo se percebe que fica afastada a necessidade de

deslocar-se de um lugar para outro em busca do alimento necessário à sobrevivência do grupo. No dizer de Araujo (2009, p.13), é o começo da agropecuária e é também o início da fixação do homem a lugares predefinidos.



**Figura 4.1: Homens nômades**

Fonte: <<http://ritmosdahistoria.blogspot.com/2010/04/paleolitico.html>>. Acesso em: 16 set. 2011.

A fixação do homem à terra, formando comunidades, faz surgir organizações de todas as formas, no tocante ao modo de produção, com tendência à formação de propriedades diversificadas quanto à agricultura e à pecuária.

As primeiras aldeias são criadas próximas a rios, de modo a usufruir da terra fértil (onde eram colocadas sementes para plantio) e água para homens e animais. Também nesse período começa a domesticação de animais (cabra, boi, cão, dromedário, etc). O trabalho passa a ser dividido entre homens e mulheres, os homens cuidam da segurança, caça e pesca, enquanto as mulheres plantam, colhem e educam os filhos. A disponibilidade de alimento permite também às populações um aumento do tempo de lazer e a necessidade de armazenar os alimentos e as sementes para cultivo. Com esse tempo, os homens desenvolvem a criação de peças de cerâmica, que vão gradualmente ganhando fins decorativos.

Começou a criar animais, a formar famílias e a dividir o trabalho:





**Figura 4.2: Homens nômades**

Fonte: <<http://www.educacional.com.br/upload/blogSite/3631/3631685/1851/neolitico4.jpg>>. Acesso em: 16 set. 2011.

Surge também o comércio, o dinheiro, que facilita a troca de materiais, e que era na época representado por sementes. Essas sementes, diferenciadas umas das outras, representam cada tipo, cada valor. Uma aldeia, ao produzir mais do que o necessário e, para não perder grande parte da produção que não iria ser utilizada, troca o excesso por peças de artesanato, roupas e outros utensílios com outras aldeias.

É o período **Neolítico**, também chamado de Idade da Pedra Polida, por causa de alguns instrumentos, feitos de pedra lascada e pedra polida. É o período da Pré-história, que começa em 8000 a.C.. Durante esse período, surge a agricultura, e a fixação do homem a terra, resultante do cultivo e da domesticação de animais para o trabalho. Desse modo, a moradia fixa em aldeias provoca o sedentarismo.

Era comum usarem roupas de lã ou de linho, pois foi um período muito frio. O feijão, o milho e o arroz foram as primeiras culturas que o homem realizou. Mas, nesse período, já se cultivavam cereais como o trigo e a cevada. Animais como o cão, o carneiro ou a cabra já eram domesticados. O homem passou assim de nômade a agricultor e pastor.

## A-Z

### Neolítico

Significa "neo", de novo, juntamente com "litos", de pedra, formando a expressão "pedra lascada". E, de fato, o Neolítico caracteriza-se essencialmente pelo surgimento da pedra polida, que era usada para fabricar machados e outros instrumentos.



1. A partir da leitura da seção anterior, como você define Agricultura?
2. Quais as principais diferenças entre o homem-nômade e o homem-agricultor?
3. Quais as principais características do período Neolítico?

## 4.2 Conceito de Agricultura

Ao retirar do solo os meios de sua subsistência, o homem empregou uma série de técnicas e conhecimentos. Por isso, *a priori*, entendemos que a **agricultura** possa ser entendida como o conjunto de técnicas utilizadas para cultivar plantas com o objetivo de obter alimentos, fibras, energia, matéria-prima para roupas, construções, medicamentos, ferramentas ou apenas para contemplação estética.

Genericamente, quem trabalha na agricultura é chamado de agricultor. Contudo, aqui no Brasil, usa-se a designação de fazendeiro aos proprietários de terras rurais onde é praticada a agricultura, a pecuária ou ambos.

No Brasil, as propriedades rurais eram muito diversificadas, com várias culturas e criações diferentes, necessárias à sobrevivência de todos que ali viviam (ARAUJO, 2009). Sendo comum a integração de suas atividades primárias de produção de um produto *in natura*, com atividades industriais (agroindustriais) de beneficiamento ou transformação do produto *in natura* num produto industrializado.

O conceito de setor primário ou de agricultura perdeu seu sentido, porque deixou de ser somente rural, ou somente agrícola, ou somente primário.

A agricultura de antes (ou setor primário), passa a depender de muitos serviços, máquinas e insumos que vêm de fora. Depende também do que ocorre depois da produção, como armazéns, infraestruturas diversas (estradas, portos e outras), agroindústrias, mercados atacadistas e varejistas, exportação. Formando, desse modo, as cadeias de produção interligadas num processo contínuo de produção, agregando valor ao produto final.

### A-Z

#### Agricultura

A palavra agricultura deriva de duas vozes latinas: ager, agri – campo, do campo, e cultura – cultura, cultivo, modo de cultivar o campo com finalidades econômicas. Ou, a arte de cultivar os campos e domesticar os animais, com fim puramente utilitário, conforme afirmam Oliveira Dias e Humberto Carneiro. Diffloth conceitua agricultura como a arte de retirar do solo, do modo mais econômico, a maior quantidade de matérias úteis ao homem.

### 4.3 Agricultura moderna

A agricultura moderna surgiu após a primeira fase da Revolução Industrial, situada entre o final do século XVIII e o final do século XIX, com base na utilização da energia a vapor e também da eletricidade. Logo, ela é aquela fase caracterizada pela maior regularização das safras e o aumento da produção agrícola devido à utilização de tratores, colheitadeiras, semeadeiras e alguns novos implementos agrícolas.

A invenção da máquina de separar o caroço da fibra do algodão, por exemplo, possibilitou o fornecimento abundante dessa importante matéria-prima por um baixo preço. O Cotton Gin, o descaroçador de algodão, foi inventado em 1793 por Eli Whitney, um mestre-escola da Nova Inglaterra. Do ponto de vista de diversos historiadores, essa invenção contribuiu mais para a extinção da escravidão na América do Norte, do que todas as teorias que pudessem incentivá-la na época.

Nesse período houve também um grande desenvolvimento do conhecimento científico e a criação de novos tratamentos culturais, que foram introduzidos nas lavouras. Contudo, o principal fator de estímulo ao desenvolvimento e a modernização da agricultura foi a acumulação de bens de capital, que proporcionaram um aumento da capacidade de financiar máquinas modernas e, assim, a produtividade agrícola aumentou. Isso porque a Revolução Industrial provocou uma grande acumulação de capital.

Como a produtividade agrícola aumentou rapidamente, e como a demanda por produtos agrícolas não aumentou, já que a quantidade de alimentos que uma pessoa pode consumir é limitada em função da capacidade do seu estômago, a porcentagem da população que trabalhava na agricultura se reduziu drasticamente e foram buscar empregos nas cidades, gerando um grande processo de urbanização.



**Figura 4.3: Colheitadeira em um campo de cultivo de cereais**

Fonte: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Agricultura\\_moderna](http://pt.wikipedia.org/wiki/Agricultura_moderna)>. Acesso em: 25 mar. 2011.



Ocorreu ainda nessa etapa da evolução agrícola, o desenvolvimento da pecuária leiteira na Europa Ocidental (França, Dinamarca etc.), nos EUA e, mais tarde, na ex-URSS; o desenvolvimento da floricultura nos Países Baixos e de olivais nas penínsulas Ibérica e Balcânica. Atualmente, a maioria dos países subdesenvolvidos encontra-se com a agricultura nesse estágio.



1. Com suas palavras, diga o que é Agricultura?
2. Quais as principais diferenças entre a Agricultura primitiva e a Agricultura moderna? Enumere algumas.
3. Quais os principais fatos ocorridos para estabelecimento do período em que se inicia a Agricultura moderna?

## 4.4 Conceito de agronegócio

De certa forma, podemos afirmar que, o agronegócio, vem a partir do conceito de agricultura associada à modernidade empregada no preparo, plantio, colheita, embalagem e distribuição de produto ou serviço, com agregação de valor. **John Davis e Ray Goldberg**, criaram o termo *agribusiness* para entender a nova realidade da agricultura, definindo-o como:

[...] o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários in natura ou industrializados (ARAUJO, 2009, p. 16).

O termo *agribusiness* atravessa toda década de 1980 sem tradução para o português e foi adotado de forma generalizada. Trata-se de uma nova visão de agricultura que chega ao Brasil. Também são usadas expressões como agronegócios, complexo agroindustrial, cadeias agroeconômicas e sistema agroindustrial, todas com a intenção de um mesmo significado (Araujo, 2009).

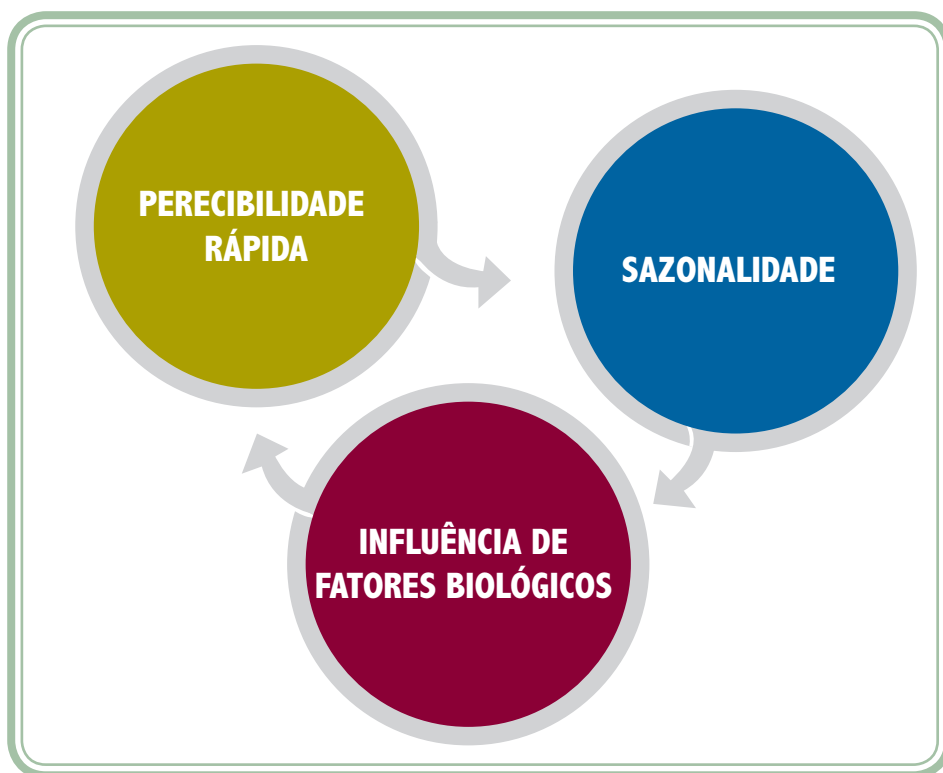
Nos sistemas agroindustriais encontramos especificidades próprias que traduzem características diferenciadoras de qualquer outro sistema de produção. Ou seja, a produção agropecuária se caracteriza pela existência desses fatores, são eles: sazonalidade, influência de fatores biológicos e perecibilidade rápida.

### A-Z

#### DAVIS, J. H., GOLDBERG, R. A. A

DAVIS, J. H., GOLDBERG, R. A. A concept of agribusiness. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1957.

GOLDBERG, R. A. Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat soybean and Florida orange economies. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1968.



**Figura 4.4: Características da Produção Agropecuária**

Fonte: autoria própria.

A **sazonalidade** é decorrente da produção agropecuária ser dependente das condições climáticas de cada região, apresentando períodos de safra e de entressafra (períodos de abundância de produtos e falta de produção).

Tais situações proporcionam variações de preços, necessidade de estocagem e conservação, períodos de maior utilização de insumos e fatores da produção, características próprias de processamento e transformação das matérias-primas e logísticas mais exigentes e mais bem definidas.

No campo, assim como após a colheita, os produtos agropecuários estão sujeitos ao ataque de pragas e doenças que diminuem a quantidade produzida e a qualidade dos produtos ou podem até mesmo levar à perda total da produção. É a chamada **influência de fatores biológicos**, em que as pragas ou as doenças provocam significativos danos econômicos. Portanto, há a necessidade de combatê-las, sob pena de perda da produção.

O combate às pragas ou as doenças implica no uso de insumos (inseticidas, fungicidas e outros), predominantemente químicos, cuja aplicação resulta em elevação dos custos de produção e redução nos lucros da atividade, riscos para os operários e para o ambiente e possibilidade de resíduos tóxicos nos produtos que serão levados para consumo.

E, por fim, a terceira especificidade ou característica de uma produção agroindustrial: **perecibilidade rápida**. Essa perecibilidade começa após a colheita. Porque, após a colheita, a atividade biológica dos produtos agropecuários continua em ação. Com isso, a vida útil desses produtos tende a ser diminuída de forma acelerada. Sem cuidados específicos, esses produtos após colhidos, podem durar poucas horas, dias ou poucas semanas.

Por esta razão, o agronegócio envolve outros segmentos da economia, tornando-se mais complexo que a produção propriamente dita, porque precisa de desenvolvimento tecnológico, colheita cuidadosa, classificação e tratamento dos produtos, estruturas apropriadas para armazenagem e conservação, embalagens mais adequadas, logística específica para distribuição, etc.

## Resumo

Nesta aula, você conheceu o surgimento da agricultura e do agronegócio, estabelecendo as características principais de cada atividade econômica, dentro de um período evolutivo dos povos. Deixando elementos para percepção da importância que tais conhecimentos tiveram para o progresso da humanidade.

## Atividades de Aprendizagem

1. A gestão de uma empresa comercial que compra e vende um produto pode ser considerada idêntica a uma outra empresa industrial que fabrica o produto para vendê-lo? Explique melhor sua resposta.
2. Quais as características fundamentais que apresentam um agronegócio? É similar a uma empresa comercial? Fundamente, contextualize e exemplifique sua resposta.

# Aula 5 – Agronegócio – conceitos e dimensões

## Objetivos

Listar as operações e transações agropecuárias no agronegócio.

Reconhecer o significado do agronegócio como atividade econômica.

Identificar as forças que vigoram num relacionamento em cadeia produtiva.

Definir a importância da agregação de valor na cadeia produtiva, através das integrações horizontais e verticais.

## 5.1 Agronegócio – conceito e dimensão

Conforme vimos na aula anterior, o agronegócio no Brasil passa a ser entendido como o conjunto de todas as operações envolvidas desde a fabricação até o consumo dos produtos agropecuários *in natura* ou industrializados (Araujo, 2009). Esse conjunto envolve também as transações de fabricação dos insumos, produção nas unidades agropecuárias, processamento e distribuição.

Na socioeconomia, em razão do intenso avanço tecnológico, provocou saltos nos índices de produtividade agropecuária, mudou a fisionomia das propriedades rurais, sobretudo, nos últimos cinquenta anos, conforme afirma Araujo (2009). Neste período, a população começou a sair do meio rural e dirigir-se para as cidades, ou seja, no Brasil setenta por cento (70%) da população passa a ser urbana. Em decorrência desta migração para área urbana, um menor número de pessoas a cada dia é obrigado a sustentar mais gente, ou seja, um menor número de pessoas fica voltado para produção de alimentos.

Logo, o que percebemos é que a propriedade rural mudou de fisionomia, a cada dia mais perde sua autossuficiência e passa a depender sempre mais de insumos e serviços que não são seus. Por razões de eficiência, as pessoas que habitam essa área especializam-se em determinadas atividades, gerando excedentes de consumo e abastecendo mercados, às vezes, muito distantes. A nova propriedade rural

também passa a receber muitas informações externas, necessitando de estradas, armazéns, portos, aeroportos, *softwares*, bolsas de mercadorias, pesquisa, fertilizantes, novas técnicas, tudo de fora da propriedade rural. Mas, também, essa nova propriedade rural conquista mercados, enfrentando a globalização e internacionalização da economia.

Também notamos a perda de sentido do setor primário como fomentador de matéria-prima. Se a agricultura relacionava-se a todo o conjunto de atividades desenvolvidas no meio rural, das mais simples às mais complexas, quase todas dentro das próprias fazendas, as atividades fora da fazenda, passaram a ser entendidas também como atividades agroindustriais, conforme cita Araujo (2009, p.15):

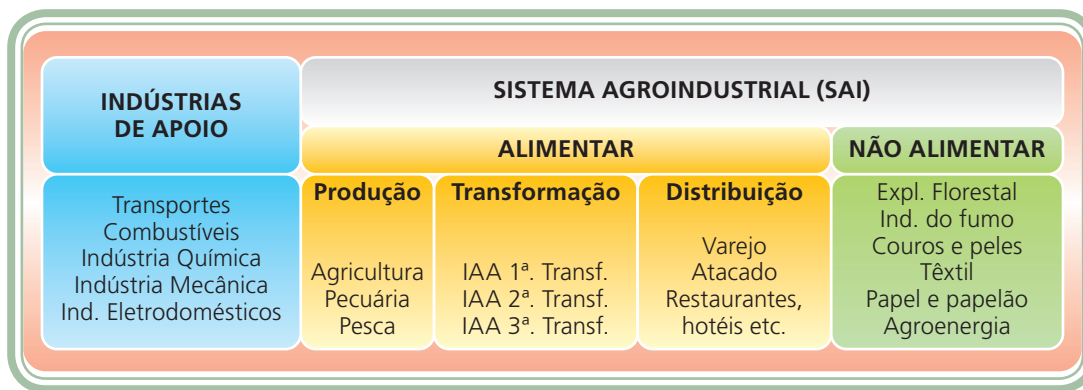
Ainda é comum ser encontrada, em literatura e em citações, a divisão da economia em três setores: primário, secundário e terciário, incluindo no primeiro setor o conjunto de todas as atividades desenvolvidas no meio rural, inclusive as agroindustriais, denominando-as normalmente de agricultura.

Ainda em Araujo (2009, p.15), a **agricultura** de antes, ou setor primário, passa a depender de muitos serviços, máquinas e insumos que vêm de fora, formando um elo interligado de dependências do que ocorre antes e depois da produção. É este o sentido do agronegócio. Muito embora essa visão integrada sobre o ambiente agroindustrial possa ainda ser designada por *sistema agroindustrial*, *complexo agroindustrial* ou *cadeia de produção agroindustrial*, segundo Batailha e Silva (2001). As designações diversificadas do agronegócio existem, por entenderem os autores, haver divergências sob a nomenclatura apropriada para representar cada um dos diversos prismas pelos quais ele tem sido estudado, ou seja, as designações ainda são insatisfatórias para descrever cada sistema de forma apropriada e completa.

Para tanto, apresentamos as definições em Callado (2009, p.2) para nossa reflexão e aprendizado.

**a) Sistema Agroindustrial (SAI):** é todo conjunto de atividades que concorre para a produção de insumos até a obtenção do produto final, independentemente, do nível de sofisticação utilizado, base tecnológica ou processo de transformação aos quais tenham sido submetidos, conforme pode ser observado na Figura 5.4.

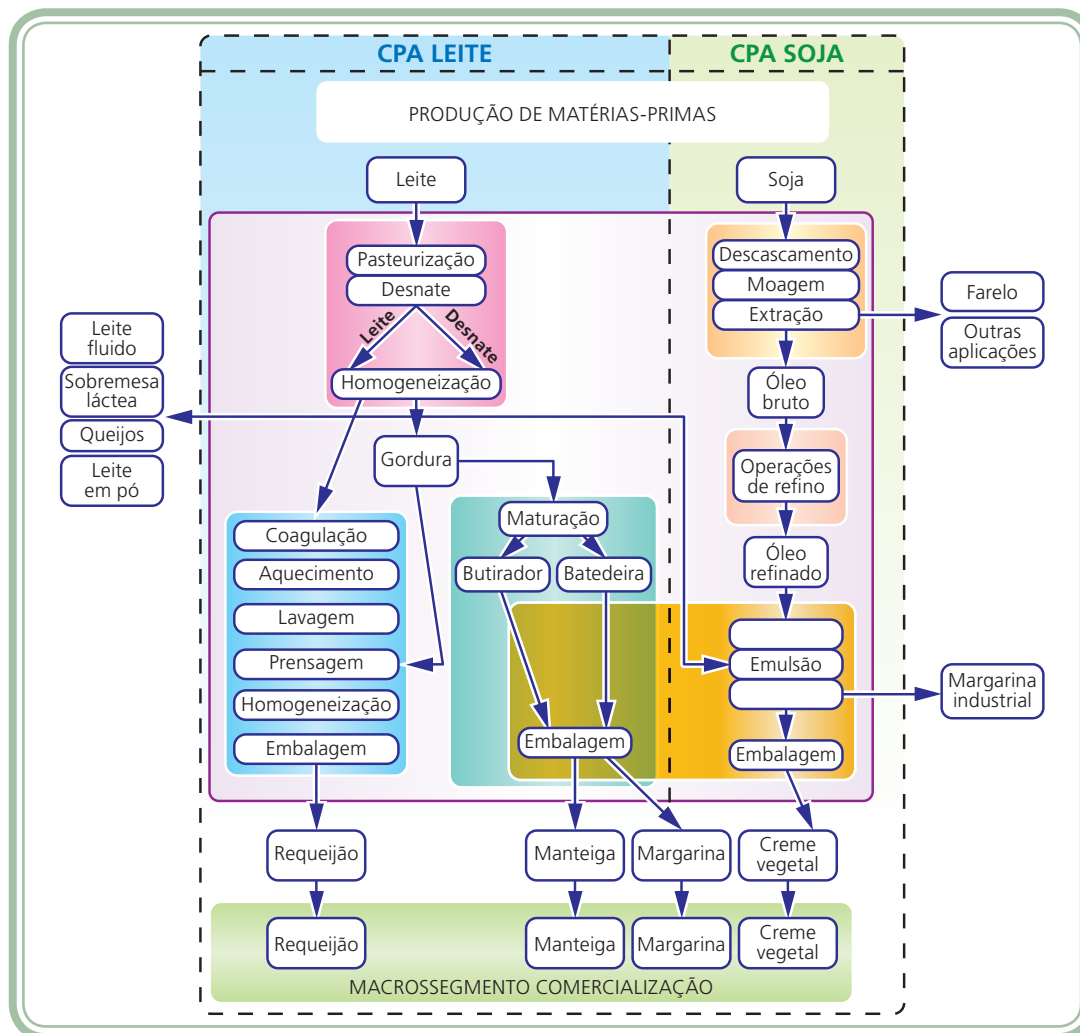
Na Figura 5.1, podemos observar todos os componentes representativos do sistema agroindustrial.



**Figura 5.1: Sistema Agroindustrial**

Fonte: Batalha (2008, p. 12).

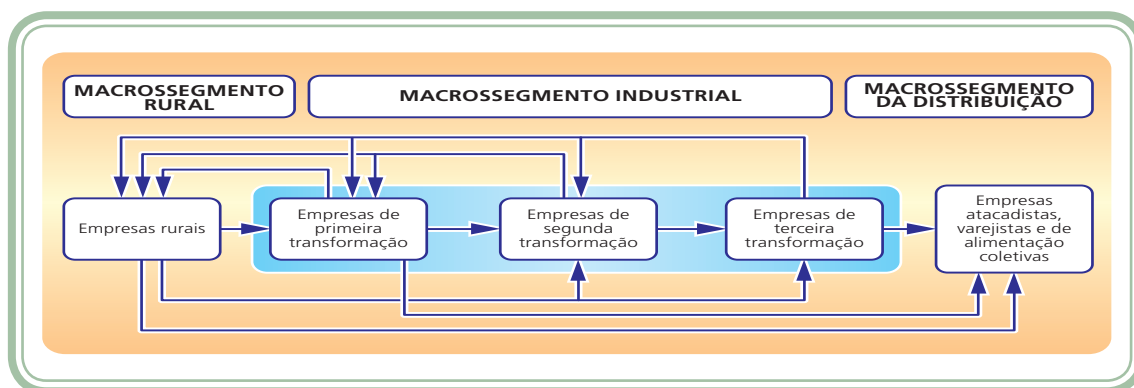
**b) Complexo Agroindustrial (CA):** é um arranjo produtivo que surge a partir de uma determinada matéria-prima de base, tomando diferentes processos industriais de beneficiamento e comerciais alternativos até se transformar em produtos finais, como se observa na figura a seguir.



**Figura 5.2: Cadeias de produção agroindustrial da manteiga, margarina e requeijão**

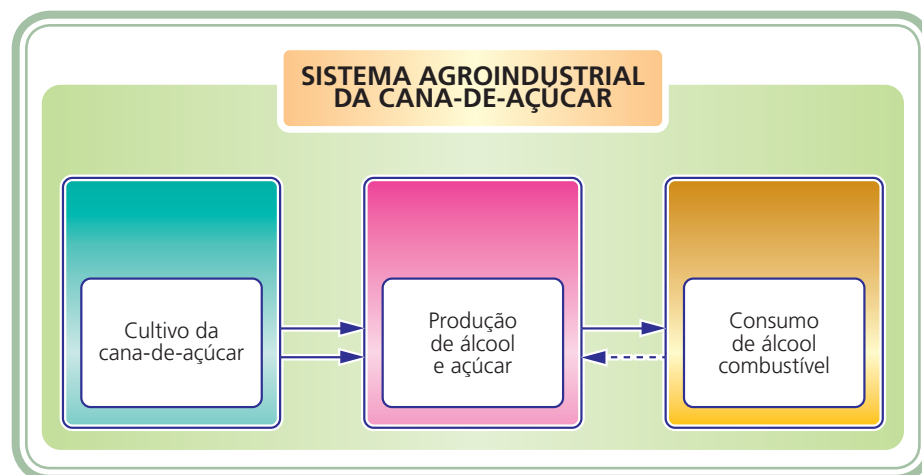
Fonte: Batalha (2008, p. 13).

- c) **Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA):** é um arranjo produtivo que, diferentemente de um Complexo Agroindustrial (CA), possui um produto como referência base para identificar os inúmeros encadeamentos existentes entre os agentes econômicos responsáveis pelas operações técnicas, comerciais e logísticas.



**Figura 5.3: Sistema agroindustrial, seus subsistemas e fluxos de suprimentos**  
 Fonte: Batalha (2008, p. 15).

Um sistema agroindustrial também é definido como um conjunto formado de elementos ou subelementos em interação, caracterizado pelas seguintes condições (BATALHA; SILVA, 2008): (a) está localizado em um dado ambiente; (b) cumpre uma função ou exerce uma atividade; (c) é dotado de uma estrutura e evolui no tempo; (d) tem objetivos definidos. Esse conjunto pode ser identificado na figura a seguir.



**Figura 5.4: Sistema Agroindustrial da cana-de-açúcar**  
 Fonte: <fotolog.com>. Acesso em: 27 abr. 2011.

A Figura 5.4 expressa de forma simples o sistema agroindustrial da cana-de-açúcar. Todas as estruturas representadas anteriormente possuem características próprias de funcionamento. As técnicas empregadas no subsistema agrícola, particularmente no que tange ao cultivo do produto (cana-de-açúcar), **são diferentes das técnicas empregadas no subsistema industrial** (produção de álcool e açúcar), mas **há uma necessidade de uma interdependência muito forte entre elas, que lhes assegure o sucesso no resultado**. A produção do álcool no segundo subsistema depende da qualidade da cana plantada no primeiro. Logo, a qualidade final da ação, na obtenção do produto final, depende da forma como os subsistemas estão interligados e interagem.

Assim, podemos afirmar que as estruturas dos sistemas agroindustriais antes da porteira, dentro da porteira e depois da porteira, possuem características individuais muito particulares, contudo, a interdependência de todas estas partes é que asseguram o sucesso do todo sistêmico (Callado, 2009). Passaremos a detalhar na seção a seguir esses segmentos dos sistemas agroindustriais.

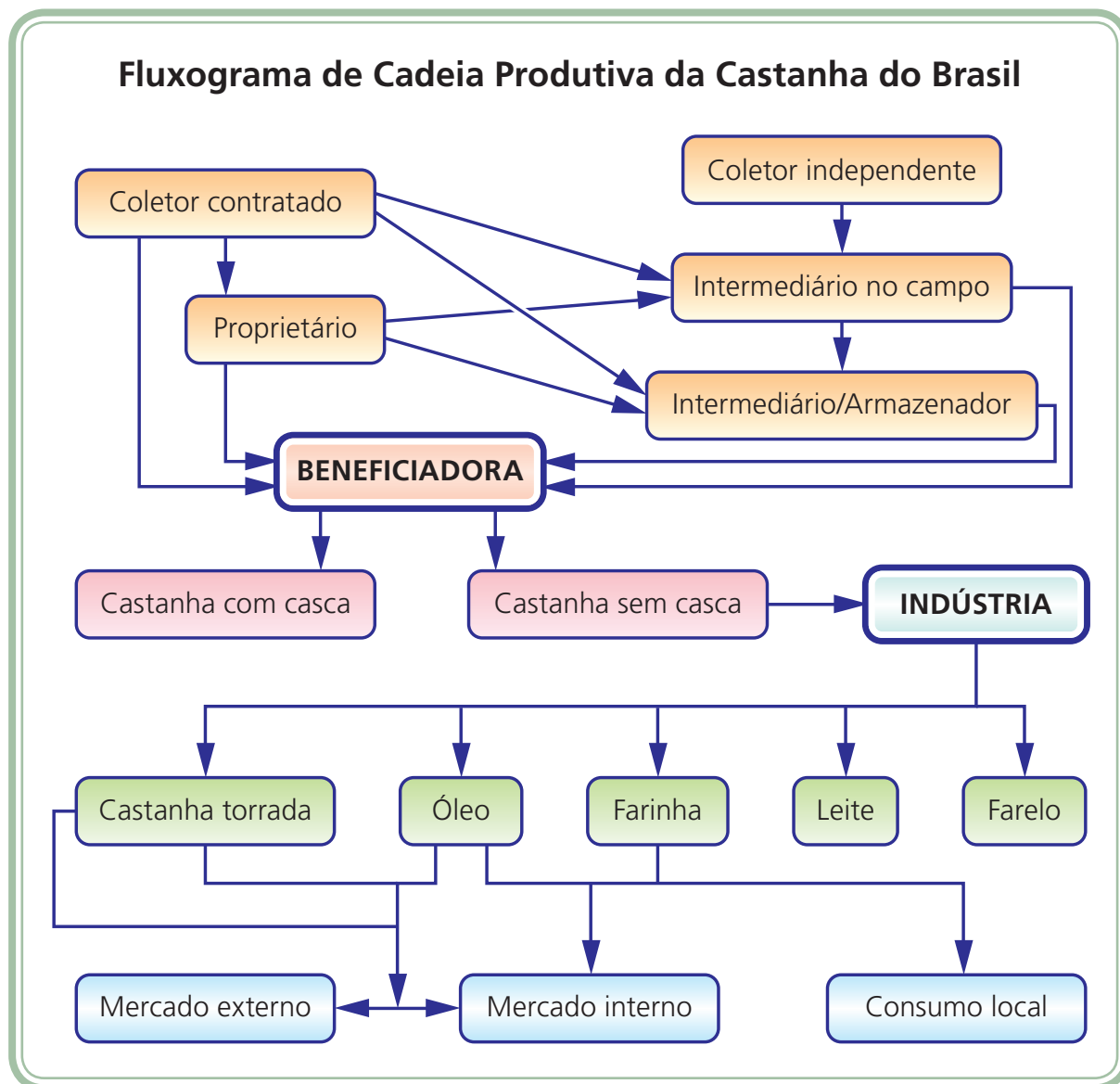
1. Quais as relações existentes em agricultura, agronegócio e sistema agropecuário?
2. Que diferenças básicas existem em cada conceito citado anteriormente?
3. Formule, com suas próprias palavras, um conceito de agronegócio?
4. O que é um Sistema Agroindustrial (SAI)? Dê um exemplo.
5. O que é um Complexo Agroindustrial (CA)? Dê um exemplo.
6. O que é uma Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA)? Dê um exemplo.



## 5.2 Segmentos dos sistemas agroindustriais

A concepção de sistemas agroindustriais é semelhante ao de cadeias produtivas ou cadeias de valor. Ele, o sistema agroindustrial, busca visualizar o agronegócio de forma integrada e inter-relacionada, mostrando os diversos agentes que o compõem e suas atividades efetuadas entre si. Na Figura 5.5, temos a retratação de uma cadeia produtiva, bem como os diversos agentes envolvidos e suas atividades.





**Figura 5.5: Cadeia produtiva da castanha no Brasil**

Fonte: <florestavivaextrativismo.org.br>. Acesso em: 27 abr. 2011.

Define-se cadeia produtiva como sendo o conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente desde o início da elaboração de um produto. Isso inclui desde as matérias-primas, insumos básicos, máquinas e equipamentos, componentes, produtos intermediários até o produto acabado, a distribuição, a comercialização e a colocação do produto final junto ao consumidor, constituindo elos de uma corrente.

Logo, a cadeia produtiva é composta por diversas partes, ou elos de uma mesma corrente. Esses “elos” da cadeia são os produtores, distribuidores, prestadores de serviços, varejistas e consumidores, conforme vemos representados na figura anterior.

Muito embora haja uma forte interligação e interdependência entre os elementos de uma cadeia produtiva para consecução do produto final, didaticamente, costuma-se apresentar esses segmentos separadamente para melhor entendimento. São eles: a) segmentos antes da porteira; b) segmentos dentro da porteira; c) segmentos após a porteira. Vamos melhor definir cada um desses segmentos.

### **5.2.1 Segmentos antes da porteira**

Resumidamente, podemos dizer que os segmentos antes da porteira são compostos pelos fornecedores de insumos e serviços, como: máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, corretivos, sementes, tecnologia, financiamento. Esses segmentos estão divididos em:

#### **a) Insumos agropecuários**

Este segmento é composto pelos principais insumos, necessários à produção agropecuária em geral, tais como: máquinas, implementos, equipamentos e complementos, água, energia, corretivos de solos, fertilizantes, agroquímicos, compostos orgânicos, materiais genéticos, hormônios, inoculantes, rações, sais minerais e produtos veterinários.

#### **b) Inter-relações de produtores de insumos com agropecuaristas**

Aqui há uma ampla variedade de elementos ativos relacionados ao setor, que exercem uma considerável interferência sobre o desenvolvimento e consolidação do agronegócio. São as indústrias (de máquinas, adubos, etc.), as empresas produtoras de materiais genéticos e os distribuidores de insumos (atacadistas, varejistas, representantes) que intermediam a relação entre os agropecuaristas produtores, o consumo de seus produtos no mercado consumidor. Quanto maior for essa rede de intermediação, temos uma das causas de elevação dos preços praticados no mercado.

#### **c) Serviços agropecuários**

Os serviços de pesquisa, fomento, extensão rural, assistência técnica, elaboração de projetos, análises laboratoriais, crédito, financiamentos etc., são os principais serviços disponíveis para atendimento aos agropecuaristas antes da porteira.

No sistema agropecuário nacional existem diversos órgãos e empresas públicas e privados ligados a essa área de atuação, tais como a EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), CEPLAC (Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira), as Secretarias da Agricultura, Universidades, COPERSUCA, BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimentos Social), Banco do Brasil, Banco do Nordeste e bancos estaduais etc.

### **5.2.2 Segmentos dentro da porteira**

É o conjunto de atividades desenvolvidas dentro das unidades produtivas agropecuárias (as fazendas) ou produção agropecuária propriamente dita, que envolve preparo e manejo de solos, tratos culturais, irrigação, colheita, criações e outras. Logo, “dentro da porteira” significa que as operações são realizadas dentro das fazendas, unidades produtoras, desde a preparação para a produção até a obtenção do produto *in natura* para comercialização.

Os segmentos que acontecem dentro da porteira, constituem a produção agropecuária propriamente dita e são divididos em cinco subsegmentos distintos, que serão descritos a seguir.

#### **a) Atividades agrícolas (produção agrícola)**

Nesse subsegmento se estabelece o conjunto de atividades desenvolvidas no campo, necessárias ao preparo de solo, tratos culturais, colheita, transporte, armazenagem internos, administração e gestão dentro das unidades produtivas.

Pois bem, para melhor se entender o que ocorre numa produção agrícola, é preciso identificar e entender as principais atividades que são realizadas. Dentre elas destacamos:

- ciclo vegetativo;
- plantas anuais, plantas perenes e plantas semiperenes;
- preparo de solo;
- viveiros e mudas;
- plantio;
- tratos culturais;
- colheita;
- pós-colheita.

## **b) Atividades pecuárias (criação de animais)**

A pecuária é ligada a criação de animais domesticados e também as etapas concernentes ao processo produtivo, desde as melhorias que se faz nas instalações, equipamentos, cuidado com o rebanho até a venda dos animais e seus produtos.

É comum confundir a criação de bovinos com pecuária. Na realidade, o termo **pecuária** refere-se à criação de animais em geral e não a determinada espécie específica. Quando se trata de bois, temos a bovinocultura. Quando se trata de cabras temos a caprinocultura e, assim, sucessivamente. Mas, quando queremos nos referir à criação de todos os animais, então, chamamos de pecuária.

As principais atividades relacionadas à criação de rebanhos na pecuária são:

- bovinocultura;
- suinocultura;
- avicultura;
- bubalinocultura;
- caprinocultura;
- ovinocultura.

## **c) Atividades de transformação**

As atividades de transformação referem-se aos processos através dos quais as matérias-primas, oriundas de produto agrícola, são processadas e transformadas em produtos acabados, com características próprias, prontos para o consumo ou beneficiamento transformador em outro produto, incluindo também, as atividades ligadas ao transporte interno, armazenamento apropriado, classificação e embalagem.

## **d) Serviços**

As principais atividades de serviços desenvolvidas no agronegócio, segundo Callado (2009, p.9) são:

- turismo rural;
- consultoria/assessoria;
- suporte técnico/laboratorial.

A primeira (turismo rural) é entendida como uma atividade multidisciplinar que se realiza no meio ambiente. A segunda atividade de serviço, a consultoria/assessoria, pode ser desenvolvida a partir de necessidades esporádicas de profissionais qualificados, externos aos quadros da empresa. Enquanto a terceira atividade está vinculada aos exames da composição dos solos, das anomalias dos vegetais, análises laboratoriais de amostras retiradas das plantas, animais, etc.

### **e) Atividades complementares**

Estas atividades não se destinam à produção, mas contribuem para sua qualidade de execução. Exercem a função de prover os serviços necessários ao desenvolvimento das atividades no âmbito das empresas que atuam no agronegócio (Callado, 2008). Essas atividades abrangem os animais de trabalho, veículos, motores, máquinas, ferramentas agrícolas, irrigação, armazenamento e conservação dos produtos e seus respectivos custos decorrentes da atividade complementar.

## **5.2.3 Segmentos após a porteira**

Refere-se às atividades de armazenamento, beneficiamentos, industrialização, embalagem, distribuição, consumo de produtos alimentares, fibras e produtos energéticos provenientes da biomassa. Ou seja, após a realização de todas as etapas para obtenção do produto, a tarefa agora é destiná-lo ao mercado consumidor. Logo, o segmento após a porteira, além das atividades já citadas, abrange as atividades relacionadas à distribuição e comercialização dos produtos agroindustriais.

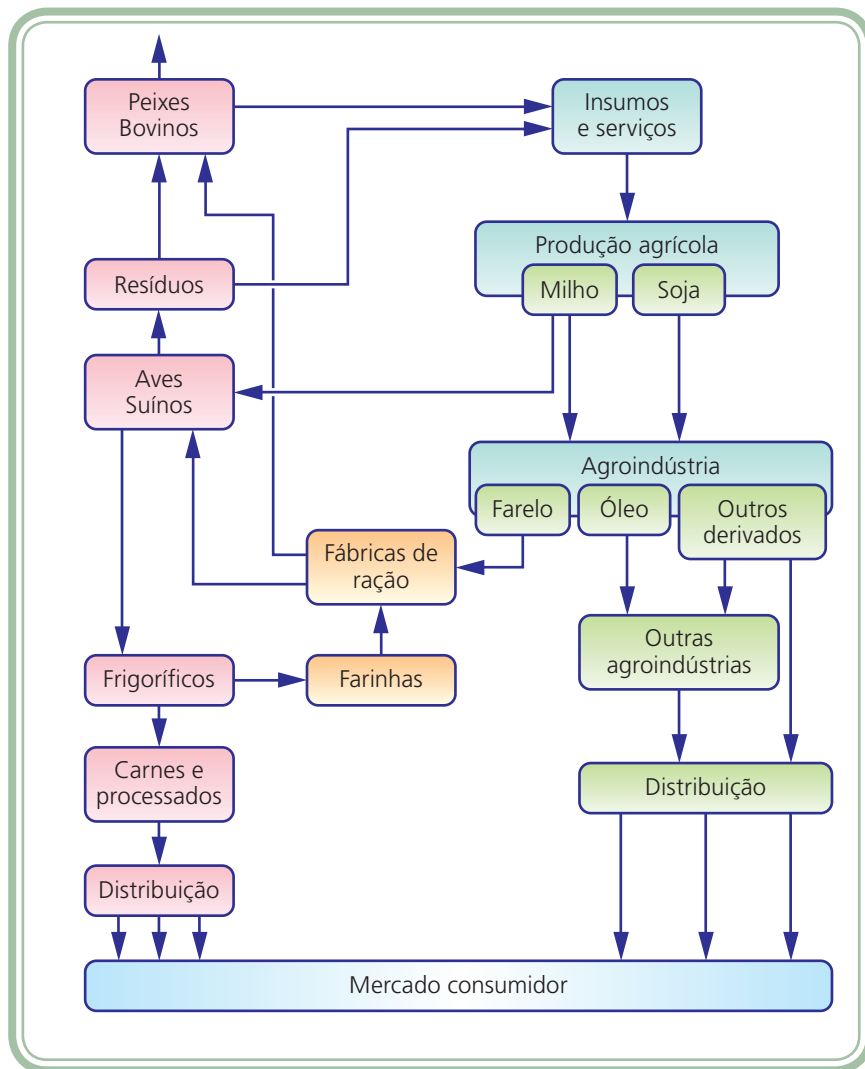


1. Descreva os três segmentos dos sistemas agroindustriais que você conhece?
2. É possível estabelecer uma ordem de importância entre eles? Por quê?

## **5.3 Verticalizações e integrações agroindustriais**

As exigências impostas pelo mercado têm proporcionado aos gestores do agronegócio buscar formas estruturais de cooperação que melhor atendam aos elevados padrões de qualidade e produtividade, nos quais os diversos agentes envolvidos tornam-se cada vez mais interdependentes. Estas modalidades de integrações segundo Callado (2009, p.17) são: integração horizontal e integração vertical.

As integrações representadas na Figura 5.6 são lideradas por grandes empresas que assumem a responsabilidade de ordenar harmonicamente os agentes envolvidos.



**Figura 5.6: Estruturas de integração**

Fonte: Callado (2009, p. 18).

### 5.3.1 Integração horizontal

As integrações horizontais são formas de cooperação pelas quais as cooperações se dão em níveis semelhantes entre agentes que atuam em uma mesma cadeia produtiva, bem como em cadeias distintas, compartilhando tecnologias, habilidades e infraestrutura, agregando valor e proporcionando benefícios mútuos aos envolvidos.

As principais vantagens desta integração, segundo Callado (2009, p.17), são: a) compartilhamento de assistência técnica; b) alternativas comerciais para produtos e serviços; c) geração de rendas adicionais; d) maior especialização de competências.

### 5.3.2 Integração vertical

As integrações verticais são cooperações que se verificam em níveis diferentes de uma mesma cadeia, compartilhando informações, tecnologias, habilidades e infraestrutura que permitam padrões de qualidade e especificações definidas. Logo, seus benefícios decorrentes são: a) assegurar suprimentos futuros; b) garantir padrões de qualidade; c) reduzir custos e desperdícios; d) baixar o nível do estoque; e) promover a permuta de experiências; f) maximizar a curva de aprendizagem.



1. O que é uma integração de sistema agroindustrial?
2. Quais as principais vantagens de uma integração horizontal? E de uma integração vertical?
3. É possível estabelecer integração horizontal e vertical num sistema agroindustrial, simultaneamente?

### Resumo

Nesta aula, você conheceu os conceitos de agronegócio, visualizando sua atividade integrada em sistemas agroindustriais ou cadeias produtivas, observando como as integrações dos sistemas agroindustriais agregam valor ao produto final comercializado.

### Atividades de aprendizagem

1. Com o intuito de sedimentar o conceito de agricultura e agronegócio, defina com suas próprias palavras o que significa cada sistema econômico.
2. Relacione o nome de três empresas que atuam no agronegócio, enfatizando seu principal produto.

# Aula 6 – Marketing no agronegócio

## Objetivos

Identificar e aplicar o conceito de *marketing*.

Reconhecer como o *marketing* pode auxiliar na condução do agronegócio a curto, médio e longo prazo.

Identificar os tipos de *marketing* e seu emprego numa atividade econômica ou pessoal.

## 6.1 Marketing em agronegócio – conceitos

*Marketing* é uma palavra em inglês derivada do *market*, que significa mercado. Portanto, é usada para expressar a ação voltada para o **mercado**. Logo, entende-se que a empresa que pratica o *marketing* tem o mercado como a razão e o foco de suas ações. Mas, para que possamos entender o que é *marketing*, é importante que vejamos como tem evoluído este conceito na linha do tempo.

O conceito moderno de *marketing* surgiu na década de 1950, quando o avanço da industrialização mundial acirrou a competição entre as empresas e, a disputa pelos mercados trouxe novos desafios (DIAS, 2003). Já não bastava desenvolver e produzir um bem ou serviço com qualidade e preço competitivo, era preciso gerar a necessidade de consumo entre as pessoas que, agora, dispunham do poder de escolha.

Em 1960, a *American Marketing Association* (AMA) definia *marketing* como o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de mercadorias e serviços do produtor para o consumidor ou utilizador (COBRA, 1997, p. 33). Já em 1965, a *Ohio State University* diz que *marketing* é o processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços (COBRA, 1997, p. 33). Esta primeira definição mostrava-se limitada, particularmente porque enfatizava o fluxo de mercadorias e servi-

### A-Z

Orientação para o mercado é a filosofia empresarial que envolve todas as funções organizacionais e enfatiza os consumidores, distribuidores, concorrentes, influenciadores e macroambiente.



ços já produzidos, falhando, entre outras coisas, em não se comprometer com o papel de análise das necessidades do cliente e assegurar o fluxo de informações necessárias para adequar as mercadorias e serviços já produzidos às expectativas do comprador, além de desconsiderar milhares de organizações sem fins lucrativos (BOONE; KURTZ, 1998).

Contudo, quatro anos após a contribuição de Boone e Kurtz, Philip Kotler e Sidney Levy sugerem que o conceito de *marketing* deva abranger as instituições não lucrativas. William e Lazer sugerem que o *marketing* deveria reconhecer as dimensões societárias, ou seja, levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais. Também, neste mesmo ano, David Luck diz que o *marketing* deveria limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado (Cobra, 1997).

Em Megido e Xavier (1998) e Cobra (1997), também encontramos as definições a seguir:

- é o conjunto de todas as ações da empresa voltadas para atender aos anseios dos consumidores, de modo lucrativo;
- é a forma como a organização encara o mundo externo;
- é atender às necessidades do cliente, com lucro.

A-Z

#### Valor para o cliente

É a diferença entre os benefícios obtidos e os custos incorridos pelo cliente.

A-Z

#### Vantagem competitiva

É a competência exclusiva da empresa que não pode ser copiada pelos concorrentes e que gera uma posição de mercado superior e duradoura.

A-Z

#### Produto

É um termo genérico que designa o que satisfaz a necessidade e desejo do cliente, seja um bem tangível (alimento, roupa, carro), um bem intangível (serviço) ou outro meio de satisfação (pessoas, ideias, emoções, por exemplo).

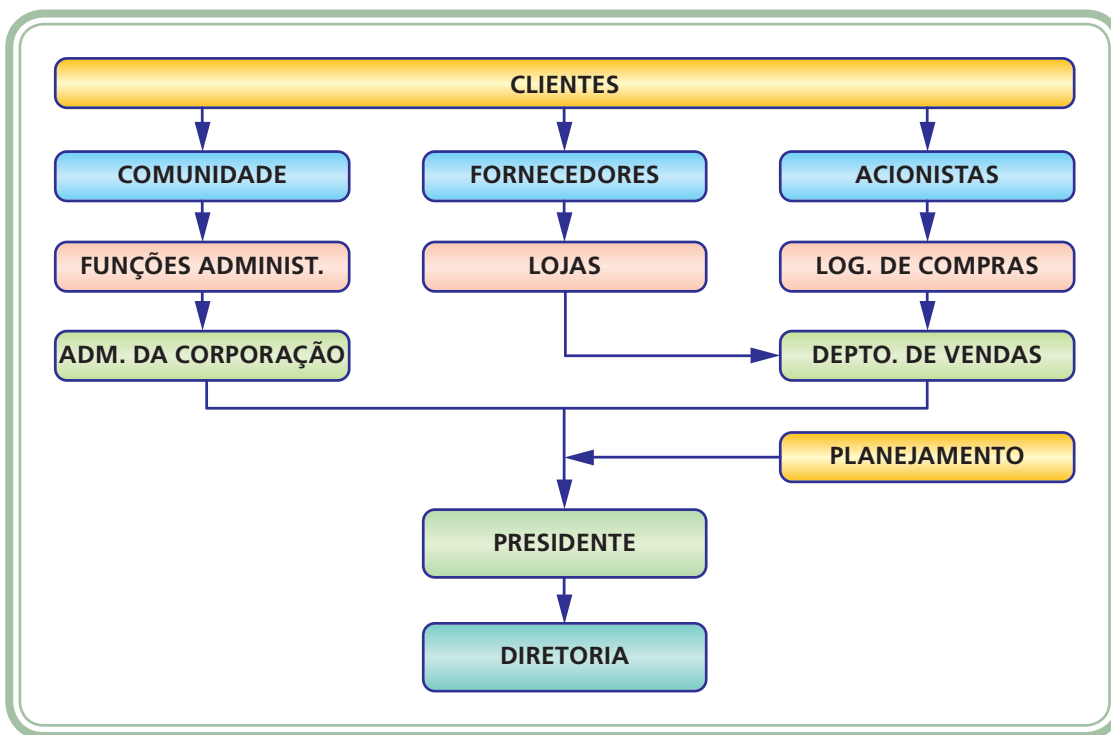
Duas delas ressaltam a importância do resultado positivo (lucro) como objeto do *marketing*, enquanto a outra definição amplia seu objetivo ao mundo externo. Mas, entender o *marketing* como função empresarial que cria continuamente **valor para o cliente** e gera **vantagem competitiva** duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de *marketing* (**produto**, preço, comunicação e distribuição), tem sido a proposta que encontramos em Dias (2003, p. 2).

Em mercadologia, a estrutura da firma terá o cliente em primeiro lugar, chegando ao nível de inversão da forma tradicional de apresentação do organograma das empresas, como sugerido pela Ito-Yokado (ver Figura 6.1 a seguir). Contudo, Araujo (2006, p. 131) define mercadologia de uma forma mais completa, indo além das preocupações estruturais e organizacionais.

O estudo do mercado em sua forma mais ampla, incluindo o processo de produção, arquitetura de apresentação do produto, formação de preços competitivos, formas de distribuição, propaganda e publicidade

etc., visando descobrir os desejos e as necessidades atuais e potenciais dos consumidores, como atender aos seus anseios e até mesmo superar suas expectativas, de modo lucrativo.

Porém, na visão mais moderna do *marketing*, a empresa tem de ir além desse fluxo de informações e de decisões. Ela tem de superar as expectativas dos clientes, porque se ela não o fizer, os concorrentes o farão e ela perde mercado. Nessa perspectiva de ir além, o *marketing* especializou-se em algumas áreas e, cada vez mais vem apresentando respostas específicas de acordo com as necessidades que surgem.



**Figura 6.1: Organograma da Empresa Ito-Yokado**

Fonte: Araujo (2009, p.131).

Nessa caminhada, surge o *marketing* de relacionamento, de fidelização ou retenção, de transação, pessoal, social, institucional, internacional, interativo, etc. Cada um atendendo de forma especializada um novo campo de necessidades das relações empresariais. A seguir, estes serão descritos de forma sucinta.

**A-Z****Composto de marketing**

É o conjunto de quatro ferramentas que a empresa utiliza na criação de valor para o cliente: produto, preço, promoção e ponto de distribuição.

1. **Marketing de relacionamento:** é uma estratégia que visa construir uma relação duradoura com o cliente.
2. **Marketing de fidelização ou retenção:** é a estratégia para fidelizar ou reter o cliente por meio de ações integradas, sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção, gerando frequência e repetição de compra por parte dos clientes e recompensando-os por isso.
3. **Marketing de transação:** é a realização de uma venda como transação única, sem perspectiva de continuidade. É, tradicionalmente o modo de venda de produtos padronizados, de baixo preço e consumo imediato, como a pipoca ou refrigerante vendido por ambulantes na rua.
4. **Marketing pessoal:** é a aplicação do **composto de marketing** para gerar interesse, atenção e preferência com relação a uma determinada pessoa.
5. **Marketing social:** é o marketing voltado para as organizações sem fins lucrativos, organismos e causas sociais.
6. **Marketing institucional:** são as ações de *marketing* direcionadas para a criação de imagem favorável e preferência para uma determinada organização ou empresa.
7. **Marketing internacional:** é a aplicação do composto de *marketing* para desenvolver oportunidades de negócios nos mercados externos ao de origem da empresa.
8. **Marketing interativo:** é o conjunto de ações de *marketing* direcionadas para criar uma interação entre o cliente e a empresa, em que o cliente tem um papel ativo, possibilitando a personalização e a customização de produtos e serviços.

A comunicação com o consumidor tem o propósito de torná-los usuários fiéis de seus produtos e serviços, assegurando, cada vez mais, níveis de consumo maiores através de sua maior participação no mercado consumidor. Ou, no dizer de John (2005, p. 15) “as empresas são instituições criadas para atender às necessidades das pessoas”. Nesta relação, buscam maximizar seus lucros, “eternizar” sua hegemonia no mercado através de resultados cada vez mais significativos para a instituição e seus agentes diretos e indiretos.

1. O que é *marketing*?

---

---

---

---

---

2. Qual é a função do *marketing* dentro da empresa?

---

---

---

---

---

3. Quais os benefícios trazidos pela boa aplicação do *marketing* dentro da empresa?

---

---

---

---

---

## 6.2 *Marketing* estratégico e *marketing* operacional

O plano de comunicação de *marketing* é parte integrante do plano estratégico da empresa, devendo ser coerente com os objetivos de mercado e outras estratégias do composto de *marketing* (as estratégias de produto, preço e ponto de distribuição) com o propósito de **posicionamento** da marca, mudanças de **atitudes** e resposta comportamental do consumidor.

A elaboração, implementação e avaliação do plano de comunicação integrada de *marketing* (ou, composto de comunicação) são parte da responsabilidade estratégica do profissional da área. Aqui, buscaremos abordar as etapas do processo de administração estratégica da comunicação de *marketing*, buscando detalhar as atividades envolvidas para criação de vantagem competitiva para o produto e para a empresa.

O conceito de comunicação integrada resulta do reconhecimento de que os objetivos de *marketing* somente poderão ser alcançados se todos os elementos do programa de comunicação forem coordenados e integrados, criando uma posição, mensagem ou imagem única, diferenciada e consistente na



### A-Z

#### Posicionamento

É a estratégia de criar uma posição ou imagem única para o produto ou a marca na mente do consumidor, com base nas características diferenciadas do produto e nas posições já ocupadas pelos concorrentes

### A-Z

#### Atitude

É o processo mental pelo qual uma pessoa organiza sua percepção e sentimentos sobre um dado objeto e orienta seu comportamento futuro

## A-Z

### Vendas pessoais

É a forma de comunicação persuasiva e interativa realizada por meio de contato pessoal, face a face, entre o representante da empresa e o cliente, visando eliminar as objeções deste e realizar a venda do produto.

## A-Z

### Promoções de vendas

A oferta de incentivos imediatos, de curto prazo, como brindes, descontos, prêmios e bonificações, por um patrocinador identificado, com ou sem apoio da propaganda, para estimular a experimentação, aquisição ou repetição de compra do produto.

## A-Z

### Relações públicas

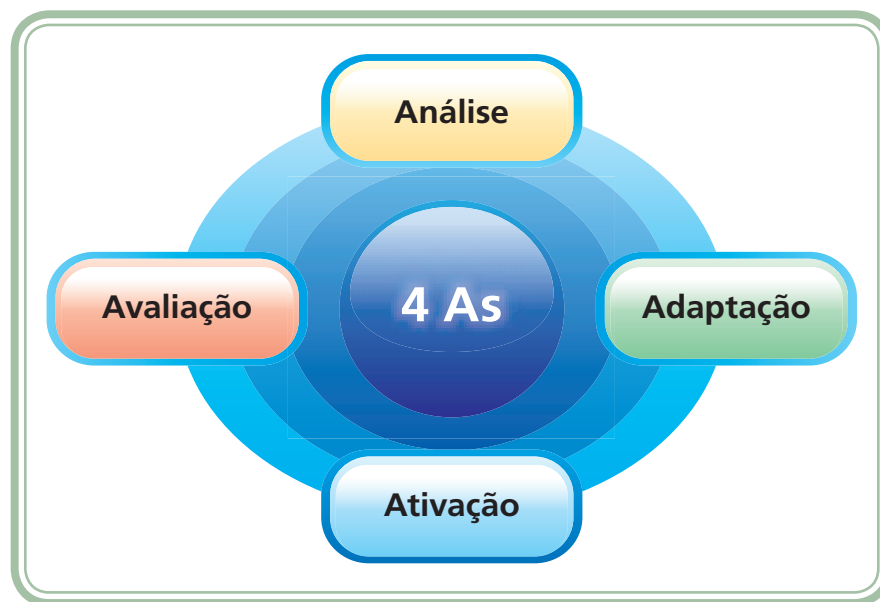
Atividade de comunicação com os públicos direta ou indiretamente interessados nas atividades da empresa, os chamados stakeholders, como órgãos públicos, representantes do governo, legisladores, ativistas políticos, organismos de representação social, líderes de opinião e comunidade em geral, visando criar atitude favorável em relação à marca do produto e às atividades da empresa.

mente do consumidor-alvo. A combinação da propaganda, **vendas pessoais**, **promoções de vendas** e **relações públicas** para atingir os objetivos de *marketing* forma o composto promocional (BOONE, 1998, p. 400).

O *marketing* estratégico procura visualizar a empresa como um todo, buscando resultados de longo prazo, enquanto o *marketing* operacional busca resultados de curto prazo. E, em Araujo (2006, p. 132), vemos que o *marketing* estratégico são as formas de atuação da empresa, ou caminhos seguidos, voltados constantemente para a análise dos seus mercados de referência ou públicos-alvos, de modo a identificar produtos e segmentos de mercados atuais e potenciais, levando-se em consideração os pontos fracos e fortes próprios e de seus concorrentes. Enquanto Cobra (1997) enfatiza que o *marketing* operacional tem suas atividades dirigidas para o atendimento e a manutenção dos mercados atuais.

Uma das formas de se obter um planejamento estratégico dentro da organização, é desenvolver a técnica dos quatro A's, ou seja: análise, adaptação, ativação e avaliação.

Logo, uma forma de buscar a elaboração do planejamento estratégico na organização, é basear-se nos quatro A's. Conforme figura abaixo.



**Figura 6.2: Os quatro A's**

Fonte: Autoria própria.

A **análise** do mercado tem por finalidade identificar as forças que nele atuam e de que forma elas interagem com a empresa, de modo a definir claramente os objetivos do empreendimento e as estratégias de produto e de preços.

Os meios para efetuar a análise de mercado são:

1. Pesquisas de mercado, efetuadas diretamente com consumidores, de modo a identificar as condições que determinam a localização, a natureza, o tamanho, a direção e a intensidade das forças atuantes nesse mercado.
2. Sistema de informação em *marketing*, como um processo contínuo.

A **adaptação** consiste na adequação das linhas de produtos ou serviços da empresa às condições detectadas na ANÁLISE de mercados, de acordo com as necessidades dos consumidores. Isso significa que toda a linha de produção da empresa volta-se para o atendimento às demandas identificadas, incluindo a definição de tecnologia e processo de produção, bem como a seleção de matérias-primas, formas de apresentação do produto, embalagens, distribuição, preços, etc.

Os produtos ou serviços obtidos de acordo com as demandas detectadas pela **análise** necessitam chegar ao consumidor. Para isso, há a necessidade de um conjunto de medidas para que o produto chegue aos mercados e seja adquirido pelos compradores, no tempo e nas quantidades desejadas, colocando-se em prática as estratégias de distribuição e de comunicação.

A ativação é exatamente esse conjunto de medidas, que inclui basicamente:

- a produção propriamente dita;
- os compostos da comunicação: promoção de vendas, publicidade, relações públicas etc.;
- os elementos para escoamento dos produtos: distribuição, logística de armazenagem e de entregas, vendas etc.

E, por fim, a **avaliação** é o conjunto de medidas necessárias ao estabelecimento de controles sobre os processos de comercialização, objetivando acompanhar toda a distribuição dos produtos e verificar sua receptividade pelos consumidores.

Daí a importância, por exemplo, dos serviços de atendimento ao consumidor (SACs) e de pós-venda, de forma a manter uma análise contínua do mercado e do comportamento dos consumidores.



1. O que é *marketing* estratégico?

---

---

---

---

---

2. O que é *marketing* operacional?

---

---

---

---

---

3. Quais as principais diferenças entre o *marketing* estratégico e o operacional?

---

---

---

---

---

4. Que outras técnicas existem para elaboração do planejamento estratégico da empresa?

---

---

---

---

---

## Resumo

Nesta aula, você obteve informações seguras para o entendimento do *marketing* dentro da empresa, sua evolução no mundo corporativo, os tipos existentes e suas principais aplicações.

## Atividade de aprendizagem

1. Quais as informações significativas que você percebe, quando analisa o organograma explicitado na Figura 6.1?

# Aula 7 – Gestão empresarial e de pessoas no agronegócio

## Objetivos

Reconhecer as técnicas de Administração de Recursos Humanos (ARH).

Estabelecer como a ARH melhora a produtividade empresarial.

Definir a importância de uma boa gestão.

## 7.1 Gestão empresarial

Gestão empresarial ou administração empresarial tem a mesma significação. Gerir (ou administrar) é produzir resultados através de pessoas motivadas. Também podemos entender gestão como um processo resultante das ações de planejar, organizar, dirigir (ou executar), liderar e controlar. Por sinal, é assim que entendem os autores contemporâneos da Ciência Administrativa. Sugiro que você leia novamente a seção 1.2 da Aula 1 (Natureza e desafios da Administração), na qual abordamos o significado e emprego da Administração. Lendo, você reforçará seu conhecimento.

Logo, o processo de administrar (ou processo administrativo) é inerente a qualquer situação em que haja pessoas que utilizam recursos para atingir algum tipo de objetivo. Ou seja, se um objetivo necessita ser alcançado, e para tanto dispomos de todos os recursos necessários, fica implícita a aplicação obrigatória do processo administrativo (planejamento, organização, direção, liderança e controle) para materialização do objetivo desejado. Isso porque a finalidade última do processo de administrar é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação dos recursos disponíveis (humanos, materiais, financeiro, tecnológico etc.).

É atribuição intransferível daqueles que lideram o processo produtivo (gestor, administrador, gerente, líder etc.) efetuar a combinação ótima dos recursos disponíveis, assegurando o atingimento dos objetivos organizacionais e individuais. Por essa razão, devem saber aplicar o processo administrativo (planejamento,



organização, direção, liderança e controle) na consecução desses objetivos organizacionais.

Sob o ponto de vista da organização formal, uma organização empresarial, independentemente de possuir fins lucrativos ou não, consiste em um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos, orientados para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços de qualidade para atendimento de uma necessidade. Afinal de contas, entre outras coisas, a organização precisa planejar, organizar, dirigir e controlar um de seus principais insumos: seus recursos humanos. Assegurando, dessa forma, a produção com a qualidade demandada pelo mercado consumidor.

Agora, resta-nos aprofundar sobre como a Administração de Recursos Humanos pode auxiliar a organização nesse propósito. É o que veremos a seguir.



1. O que significa gestão?

---

---

---

---

---

2. Qual a finalidade do processo administrativo?

---

---

---

---

---

## 7.2 Gestão de pessoas no agronegócio

As funções tradicionais da área de Gestão de Pessoas, anteriormente denominada como área de Recursos Humanos, ainda hoje são praticadas em algumas organizações, evidentemente com algumas mudanças em suas nomenclaturas. Contudo, seguem o mesmo objetivo, que é o de compor a área que, em tese, deve preocupar-se com os colaboradores da organização, cuja estrutura é composta das unidades organizacionais descritas a seguir, e sua missão.

### 7.2.1 Recrutamento e seleção

É uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos, que tem por finalidade atrair candidatos potenciais às vagas disponíveis que se encontram ofertadas pela organização. Esse recrutamen-

to pode se verificar no âmbito interno ou externo da organização. Uma ou outra forma apresenta vantagens e desvantagens. Contudo, os recrutamentos internos proporcionam maior motivação aos quadros funcionais, porém, nem sempre possuem o perfil que é demandado pela empresa. Chiavenato (2002, p. 197) afirma que

recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. As técnicas e procedimentos que são aplicadas no decurso do recrutamento dependem muitas vezes do nível da seleção que se pretende. As técnicas usadas na seleção de um colaborador operacional são diferentes das técnicas empregadas na seleção de um executivo.

Assim, a análise de currículo, a entrevista pessoal, a entrevista técnica, a dinâmica de grupo, os testes escritos (de conhecimento geral ou específico), constituem algumas dessas técnicas utilizadas.

## 7.2.2 Administração de cargos e salários

Administrar cargos e salários dentro da organização é uma tarefa bastante desafiadora. A política que a empresa adota em termos de cargos e salários pode ser responsável pela produtividade qualitativa que é obtida. Ou seja, a política de cargos e salários adotada pela organização pode ser responsável pela motivação de seus funcionários.

Araújo (2006, p. 46 apud QUALITAS, 2005) elucida a atividade de cargos e salários da seguinte forma:

O estudo de cargos e salários é um instrumento que permitirá à empresa a administração de seus recursos humanos na contratação, movimentações horizontais (méritos) e verticais (promoções) de seus profissionais e retenção dos talentos da empresa. A definição de cargos e salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos; assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreiras.

Mas, antes de tudo, é preciso que saibamos o que é cargo e o que é salário. Pois bem, **cargo** é um conjunto de atribuições de natureza e requisitos semelhantes e que tem responsabilidades específicas a serem praticadas pelo seu ocupante. Quando você ocupa o cargo de técnico em alimentos dentro

de uma indústria, você é responsável por um conjunto de atribuições iguais a todos os funcionários ocupantes do mesmo cargo.

O **salário** é a remuneração obtida pelo exercício do cargo. Também pode ser entendido como um conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida de um serviço. Esse sistema de remuneração, no Brasil, é composto de salário-base, adicionais legais, horas extras e benefícios. Mas também sobre o salário incidem alguns descontos. Por isso, algumas vezes ouvimos falar sobre a denominação de salário efetivo (ou líquido): é o salário bruto descontadas as obrigações legais (INSS, IRPF) e outras de acordo com o tipo de contratação. Sem os descontos, temos o salário nominal (ou bruto).

### 7.2.3 Benefícios

Os benefícios constituem os salários indiretos da organização e são facilidades proporcionadas pela organização aos seus colaboradores na forma de uma remuneração indireta, com o objetivo de atendê-los em alguma necessidade, promovendo o seu bem-estar e motivando-os para o trabalho. Por exemplo, a oferta dos serviços de creche para os filhos dos funcionários, serviços de transportes, auxílio educação, auxílio funeral, serviços de recreação etc.

Conforme dissemos, tais benefícios buscam atingir algum objetivo, tanto para a organização quanto para o colaborador. Não se estabelece uma política de benefícios sem que tenha um propósito definido e vantajoso para ambos. Chiavenato (2002, p. 426) afirma:

Quase sempre, os objetivos básicos dos planos de benefícios sociais são: melhoria da qualidade de vida dos empregados; melhoria do clima organizacional; redução da rotação de pessoal e do absenteísmo; facilidade na atração e na manutenção de recursos humanos; e aumento da produtividade em geral.

### 7.2.4 Treinamento e desenvolvimento de pessoal

A área de Treinamento e Desenvolvimento dentro da organização, habitualmente conhecida pela sigla T&D, preocupa-se com a atualização dos conhecimentos e habilidades dos colaboradores, proporcionando uma maior desenvoltura no exercício de seu cargo, ou seja, um maior preparo para o exercício de suas funções.

Se treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinado cargo (CHIAVENATO, 2002, p. 496), ou atribuir um novo conhecimento necessário ao bom desempenho da tarefa, alguns especialistas dizem que desenvolvimento é voltado ao crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidade e atitude (ARAUJO, 2006, p. 94). Na realidade, ambos concorrem para a melhoria do processo educacional do colaborador, assim como buscam atribuir-lhes maiores competências no exercício profissional.

### **7.2.5 Avaliação de desempenho**

Segundo Chiavenato (2002), a avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação do comportamento das pessoas nos cargos que ocupam. Ela existe com o propósito de estimular o desempenho dentro da organização. É uma técnica gerencial imprescindível na atividade administrativa da empresa. Apesar de ser uma responsabilidade de linha, atua como uma função de *staff* em algumas empresas.

Dependendo de seus objetivos, esse tipo de avaliação pode ser um encargo do gerente, do supervisor, de uma comissão ou do próprio empregado. Dessa forma, a avaliação de desempenho é uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização, podendo ter os seguintes objetivos: adequação do indivíduo ao cargo; treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho etc.

### **7.2.6 Departamento de pessoal**

É uma atividade ou subsistema de recursos humanos dentro de uma organização, com o propósito de realizar todos os registros funcionais – legais e administrativos – que possibilitem a recuperação das informações sobre o funcionário e o acompanhamento de sua carreira na empresa em qualquer tempo.

Dentre as funções de um departamento de pessoal, destacamos a confecção da folha de pagamento, a aplicação das normas disciplinares, a admissão ou contratação de novos funcionários, a demissão de funcionários, a realização dos registros legais, a elaboração dos controles diversos e a aplicação e manutenção das leis que regem a relação capital e trabalho, dentre elas, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

### **7.2.7 Medicina, higiene e segurança do trabalho**

É a área que responde pela segurança industrial, higiene e medicina do trabalho relativas aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção quanto na de correção em estudos e ações constantes que envolvam

acidentes no trabalho e a saúde do trabalhador. A segurança no trabalho tem como preocupação fundamental a prevenção e a eliminação de causas de acidentes no ambiente laboral. A higiene e medicina do trabalho é a área que se relaciona direta e indiretamente com a proteção à saúde do trabalhador, no que diz respeito à aquisição de patologias tipicamente relacionadas ao trabalho ou a agentes resultantes dele (MARRAS, 2002).

### **7.2.8 Contencioso trabalhista**

É a área que trata dos processos trabalhistas movidos pelos empregados contra a empresa. Os processos são acompanhados, montados e defendidos por advogados efetivos da empresa, acompanhados pela Administração de RH. Outras organizações preferem delegar a responsabilidade do contencioso trabalhista ao departamento jurídico da empresa ou então terceirizar esse serviço, dando o controle ao departamento jurídico da empresa (MARRAS, 2002, p. 236).

### **7.2.9 Relações trabalhistas**

Em relações trabalhistas, dois ou mais grupos estarão envolvidos com objetivos opostos: empregados e empregadores. No Brasil, é possível verificar que esse termo é utilizado com significado muito próximo a relações industriais, relações de trabalho, relações sindicais etc.

As relações trabalhistas, contudo, se formam em dois planos bem distintos: o individual e o coletivo. O primeiro se refere aos interesses concretos de cada empregado e empregador (pessoas físicas ou jurídicas). E o interesse coletivo se refere aos interesses abstratos de grupos homogêneos de empregados e empregadores, mais conhecidos por categorias.

Cada uma dessas categorias é representada por um sindicato, órgão capaz de representar os interesses unificados da classe, assegurando o direito individual de seus representados.



1. Quais as estruturas que compõem uma área de Recursos Humanos? Esse número pode variar de empresa para empresa? Por quê?

---

---

---

---

---

2. Recrutamento e seleção é uma estrutura de ARH, mas poderia ser entendida como uma técnica de RH? Por quê?

---

---

---

---

---

3. Por que as empresas necessitam das técnicas de ARH?

---

---

---

---

---

4. Onde, como e por que essas técnicas são empregadas?

---

---

---

---

---

5. Que tipo de resultado a empresa obtém quando faz bom uso das técnicas de ARH?

---

---

---

---

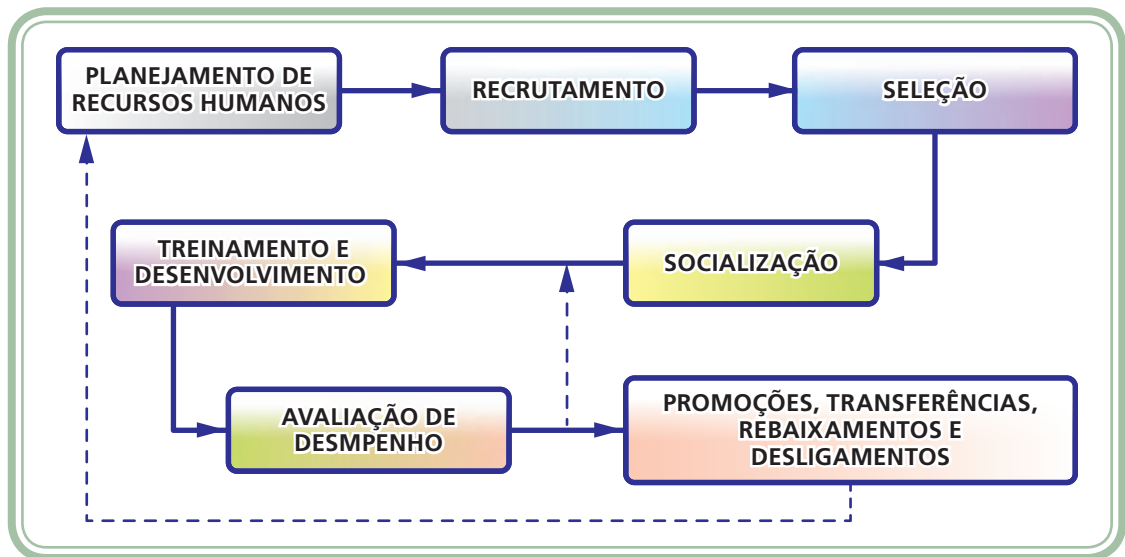
---

### **7.3 O processo de Administração de Recursos Humanos (ARH)**

A mudança é a única constante na força de trabalho. Os administradores eficazes são promovidos ou saem para ocupar cargos melhores em outros lugares; os administradores ineficazes são rebaixados ou até mesmo despedidos. Além disso, de tempos em tempos, a empresa pode precisar de mais ou menos empregados e administradores (SANTOS et al, 2009). Assim, o processo de Administração de Recursos Humanos dentro da organização é uma atividade dinâmica. Na realidade, é um processo permanente que objetiva manter a instituição completamente suprida em quantidade e qualidade

de pessoas nas diversas posições hierárquicas da estrutura organizacional, permitindo o atingimento dos objetivos organizacionais.

O processo de ARH, mostrado na Figura 1, inclui sete atividades básicas, descritas a seguir.



**Figura 7.1: O processo de ARH nas organizações**

Fonte: Stoner e Freeman (1985, p. 276).

### 7.3.1 As sete atividades básicas de ARH

O **planejamento de recursos humanos** na organização tem o objetivo de assegurar o contínuo abastecimento das necessidades de pessoal com as competências exigidas pelos cargos. Logo, o planejamento deve ficar atento aos momentos picos nas operações corporativas, fornecendo-lhe no tempo certo, as quantidades exigidas pelo processo de produção, com o perfil adequado às funções.

Para tanto, o planejamento, em algum momento de suas realizações, lança mão da técnica de recrutamento. Isso porque o **recrutamento** é a técnica que busca no mercado ofertante de mão de obra as melhores competências disponíveis. Essa busca ocorre através de anúncios em jornais e revistas técnicas, agências de empregos, faculdades etc.

Contudo, após o recrutamento, é necessário proceder a uma **seleção** dos candidatos que atenderam ao recrutamento. Durante a seleção, de acordo com o nível do cargo, são utilizados alguns procedimentos na descoberta do melhor perfil para a empresa: análise de currículo, entrevista pessoal, testes de conhecimentos etc.

É fácil perceber que a complexidade da seleção de um executivo é diferente quando se trata da seleção de um trabalhador no nível operacional da empresa. Existem valores diferentes a ser avaliados. Há exigências específicas a cada nível.

Pois bem, após o candidato ter passado pelo rigoroso processo de recrutamento e seleção, isso não assegura que ele esteja pronto para produzir no nível de exigência da organização, uma vez que ele não conhece a empresa, as áreas e as pessoas com quem se relacionará no desempenho de suas tarefas. Ele precisa ser ajustado a essa máquina corporativa. Tal ajuste é proporcionado no momento da **socialização**.

Uma vez ajustado à máquina corporativa, o candidato selecionado, agora colaborador da empresa, começa a desenvolver suas tarefas na organização. Decorrido algum tempo, ele sentirá a necessidade de atualizar-se em termos de novas tecnologias, novas formas de produzir melhor ou desenvolver suas habilidades de chefia etc. Nesse momento, a necessidade do treinamento e do desenvolvimento é aguçada. O **treinamento** e o **desenvolvimento** têm por objetivo aumentar a capacidade dos colaboradores, encaminhando-os a melhores níveis de eficiência e eficácia e, por decorrência, habilitando-os para a promoção.

**A avaliação de desempenho** compara o desempenho de trabalho de um indivíduo com os padrões ou com os objetivos desenvolvidos para o cargo ocupado. O baixo desempenho pode provocar uma ação corretiva, como treinamento adicional, rebaixamento ou despedida, ao passo que o alto desempenho pode merecer um bônus ou uma promoção. Apesar de o supervisor imediato do empregado fazer a avaliação, o departamento de ARH é responsável por trabalhar com a administração de nível mais alto para estabelecer as políticas que guiam todas as avaliações de desempenho.

**Promoções, transferências, rebaixamentos e desligamentos** refletem o valor do empregado para a organização. Os que têm alto desempenho podem ser promovidos ou transferidos para ajudá-los a desenvolver suas habilidades, ao passo que os de baixo desempenho podem ser rebaixados, transferidos para posições de menor importância ou até mesmo despedidos. Todas essas opções, por sua vez, afetarão o planejamento de recursos humanos.



## Resumo

Nesta aula, foram ressaltadas as atividades necessárias a um bom processo de gestão dentro de uma organização, bem como a importância de cada uma na produtividade que se pretende atingir.

## Atividades de aprendizagem

1. É correto afirmar que o conjunto das atividades descritas anteriormente se confunde com as atribuições da área de Recursos Humanos na empresa?
2. Existe uma atividade que possa ser destacada como a mais importante? Por quê?
3. A etapa do “treinamento e desenvolvimento” tem ligação com a produtividade esperada pela empresa?
4. Qual(is) das atividades básicas de ARH listadas proporciona(m) motivação no corpo funcional da organização? Por quê?

# Aula 8 – Empreendedorismo e competências do gestor

## Objetivos

Definir o significado de empreendedorismo.

Identificar a importância da atividade empreendedora na economia brasileira.

Descrever as características empreendedoras e suas competências básicas.

## 8.1 Empreendedorismo

Empreendedorismo é um estado de espírito inovador, proativo, desafiador, que resolve fazer algo de diferente. É encontrado em todas as pessoas, mas em algumas, ele é constantemente inibido pelo medo de assumir maiores riscos e sair de uma zona de conforto. Por isso, Joseph Schumpeter (1949) define o empreendedor, ressaltando sua capacidade criadora e coragem para enfrentar situações novas dizendo: é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Enquanto Filion, (1991), associa ao empreendedor, sua capacidade visionária, afirmando que ele é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Contudo, Jean-Batiste Say associa algumas características necessárias ao sucesso do empreendedor. Ele afirma que um empreendedor deve ter a capacidade para julgar, perseverança e um conhecimento de mundo tanto quanto do negócio. Ele deve possuir a arte de superintendência e administração. Então, o empreendedor pode ser entendido como aquele que percebe uma oportunidade de negócios e cria os meios para persegui-la. Ou ainda, o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem; se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização. Enquanto, empreender é agir, é buscar o sonho, é conceber o futuro.

Muito embora alguns autores afirmem que o empreendedorismo é uma prática, não sendo, portanto, nem ciência e nem arte, J.A. Timmons destaca sua importância afirmando que o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.

Nas diversas definições apresentadas, encontramos algumas características pessoais que são necessárias à ação de empreender, indispensáveis ao empreendedor. Contudo, essa não é uma relação totalmente esgotada, ou seja, completa. A seguir, descreveremos mais algumas dessas características que notabilizam a ação empreendedora.

- **Capacidade de assumir riscos**

O empreendedor encara o fracasso e o erro como etapas de um processo de aprendizado e aquisição de experiência no caminho rumo ao sucesso. Não desiste, pelo contrário, persiste, fazendo de cada “tropeço” um rico aprendizado.

- **Ser persistente**

Demonstrar persistência pelo ideal, pelos objetivos a que se propõe, superando os obstáculos do caminho.

- **Conhecer o ramo empresarial**

Conhece, domina o ramo em que atua. Conhece os mercados (concorrente, fornecedor e consumidor). Pesquisa as tecnologias disponíveis em sua área de atuação. Está sempre disposto à atualização e ao aprendizado. Tem sede de conhecimento e de busca de novas ideias existentes. Isto o faz um empreendedor confiante, forte e decidido.

- **Senso de organização**

Pessoas desorganizadas, negócios desorganizados. Há necessidade, portanto, de um mínimo de organização para conduzir o empreendimento com eficiência. Cada coisa em seu lugar e um lugar para cada coisa já otimiza o tempo, reduz custo, aumenta a qualidade, reduzindo o estresse. Cumprir agendas e prazos melhora relacionamentos, fortalece confiança, evita juros, multas etc..

- **Iniciativa**

A iniciativa é uma das características mais importantes do ser humano. Mas é no perfil empreendedor que ela se torna concreta e visível: partir para a ação, tornar algo imaginário em realidade, construir de forma concreta o que era simplesmente um sonho faz com que essas pessoas de caráter empreendedor se diferenciem entre a população.

- **Outras características**

Em razão da forte competição no mercado, motivada pelo fenômeno da globalização e avanço das comunicações tecnológicas, convém avaliar também a necessidade de trabalhar as características a seguir: comprometimento, criatividade, valores, habilidades específicas, conhecimento do negócio, princípios, atitudes positivas, reconhecimento de oportunidade, autoconfiança, sabedoria, coragem para enfrentar desafios, perseverança e determinação, habilidades de relacionamento interpessoal, boa comunicabilidade, liderança, facilidade de trabalhar em equipe, automotivação, capacidade de tomar decisões rapidamente, pensamento crítico, visão estratégica, foco em resultados, planejamento, fome de aprender, familiaridade com o mundo dos negócios, ótima rede de contatos, flexibilidade à mudança e ambientes dinâmicos, capacidade de resolução de problemas e conflitos, visão sistêmica e holística, ousadia, receptividade a riscos, tolerância a erros e falhas, familiaridade com tecnologia, capacidade de realização, habilidades de negociação, integridade, honestidade, fortes princípios éticos, eloquência, facilidade para absorção de novos conceitos, alta percepção do ambiente, retórica, agilidade e dinamismo,

forte personalidade, firmeza de caráter, enérgico, desenvolvedor de talentos, grande experiência, empatia, persuasão, organização, rapidez de raciocínio, autocontrole, ser sonhador e realista, agressividade, independência, pragmatismo, entusiasmo, proatividade, iniciativa, forte presença pessoal, arrojo, faro para negócios, etc. (ALMEIDA, 1991 apud CARLI, 2010, p. 23).

Apesar de entendermos que o número de características é grande, tornando-se difícil sua existência numa só pessoa, a **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)** realizou, no ano 2000, pesquisas em 21 países com uma amostra de 43.000 pessoas, constatando que, no Brasil, uma em cada oito pessoas

## A-Z

### GEM

O GEM (Global *Entrepreneurship Monitor*), fundado pela Britânica *London Business School* e pelo americano *Babson College*, mede o nível de atividade empreendedora no mundo desde 1999. No Brasil, o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) é o responsável, desde o ano 2000, pelas informações coletadas e publicadas sobre o tema.

são empreendedores, enquanto que, nos EUA, uma em cada dez. E, na Austrália, uma em cada doze, ou seja, o Brasil é um país de empreendedores!

Mas, apesar de o Brasil possuir um grande número de empreendedores, ainda percebe-se que a taxa de mortalidade nas micro e pequenas empresas, ainda é preocupante. Vejamos a seguir um exemplo.

A-Z

#### Sebrae

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) integra o grupo GEM desde 2000, quando a palavra "empreendedorismo" ainda soava estranha, por ser um conceito até então pouco difundido.

Pesquisa do **Sebrae** constatou que de cada 100 empresas abertas no país:

- 35 não chegam ao final do 1º ano
- 46 não chegam ao final do 2º ano
- 56 não chegam ao final do 3º ano
- 90 não chegam ao final do 5º ano

As causas são as mais diversas. Dentre elas, destacamos a falta de preparo para criação ou gerência do negócio, falta de informação sobre o negócio, falta de planejamento para o negócio e falta de conhecimento específico sobre o negócio. Contudo, pode-se acrescentar nesta lista a burocracia que impera ainda na criação ou fechamento de um negócio, a falta de tecnologia, falta de capital de giro, uso excessivo de capital de terceiros, falta de controles etc.

### 8.1.1 Representatividade dos pequenos negócios no Brasil – Fonte: IBGE/Sebrae

O empreendedorismo no Brasil está representado pelas micro e pequenas empresas (MPE). Esse segmento é importante para a economia brasileira. Considerando somente o setor formal, as micros, pequenas e médias empresas (MPE's) empregam 56,1% da força de trabalho que atua no setor formal urbano (excluindo os empregados governamentais), sendo responsável por 26% de toda massa salarial paga no Brasil aos trabalhadores formais.

No meio rural, as MPE representam 4,1 milhões de proprietários familiares. Elas, as MPE's, contribuem com 20% do Produto Interno Bruto (PIB), sendo responsáveis por 13% do fornecimento para o governo e 2% das exportações brasileiras.

A lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999 define a microempresa como sendo a pessoa jurídica e a firma mercantil que tiver a receita bruta anual igual ou inferior a 244 mil reais. E, empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e firma mercantil individual (não enquadrada como microempresa) que tiver uma receita bruta anual superior a 244 mil reais e igual ou inferior a 2,4 milhões de reais.

Setor	Quantidade de pessoas empregadas	Classificação
Indústria e Construção	Até 19	Microempresa
	De 20 a 99	Pequena Empresa
	De 100 a 499	Média
	De 500 ou mais	Grande
Comércio e Serviços	Até 09	Microempresa
	De 10 a 49	Pequena Empresa
	De 50 a 99	Média
	De 100 ou mais	Grande

Além do critério adotado no Estatuto da Microempresa (lei 9841), o Sebrae utiliza ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas para determinação de sua classificação como micro, pequena, média e grande empresa, conforme vimos no quadro anterior.

E, microempresa e empresa, são a mesma coisa? Sim, porque ambas se enquadram na definição jurídica de que uma empresa é uma organização particular, governamental, ou de economia mista, que produz e oferece bens e/ou serviços, com o objetivo de obter lucros. A diferença básica está na dimensão dos negócios que são praticados por cada uma e o regime especial de tributação que existe especificamente para as microempresas. Logo, empresário é aquele que exerce profissionalmente uma atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.

Consultando o novo Código Civil (lei nº. 10.406/02), artigos 981 e 982, encontramos a seguinte definição para sociedade simples: *é a sociedade constituída por pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens e serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados, não tendo por objeto o exercício de atividade própria de empresário.*

Também no artigo 983 do mesmo estatuto legal, temos que a Sociedade Empresária:

Tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeita a registro, inclusive a sociedade por ações, independentemente de seu objeto, devendo inscrever-se na Junta Comercial do respectivo Estado (REIS, 2011, extraído da internet).



1. O que é empreendedorismo? Quais as características?

---

---

---

---

---

2. O que é uma microempresa? Quais as suas características?

---

---

---

---

---

3. Que relação você estabelece entre uma microempresa e uma ação empreendedora?

---

---

---

---

---

4. Gestor e empreendedor são a mesma coisa? Por quê?

---

---

---

---

---

## 8.2 Competências de um gestor empreendedor

Em razão das características do empreendedorismo, conforme verificamos em algumas definições no capítulo anterior, é fácil pressupor as competências adequadas ao empreendedor.

Em Dolabela (2000) é traçado um perfil de sua natureza: o ser é mais importante que o saber e a sua empresa sendo a materialização do seu sonho, é a projeção do seu interior, do seu íntimo. Ou, como afirma Paulo Okamoto, Presidente do Sebrae, disse na abertura da **IX Semana do Empreendedor**, do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT) da Universidade



Para maiores informações,  
acesse: <<http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=732>>.

de Brasília (UnB), que “para ser um empreendedor tem que ter brilho nos olhos, não pode cansar, não pode ter medo. Tem que assumir a responsabilidade de mudar e de fazer acontecer”

Logo, as competências empreendedoras podem ser enumeradas como sendo seis: autoconfiança, iniciativa, planejamento, resistência à frustração, criatividade e relações interpessoais.

### **8.2.1 Autoconfiança**

É inerente ao empreendedor ter uma imagem positiva de si próprio, bem como o desejo de exercer e confiar na sua capacidade de julgamento e na sua capacidade para resolver as dificuldades. É capaz de arriscar, uma vez que confia que é capaz de resolver os problemas que possam surgir. Ou ainda:

- assume riscos, não tendo medo de fracassar;
- gera credibilidade facilmente e de forma rápida;
- tem independência de julgamento, ou seja, não se rege apenas pelos pontos de vista dos outros;
- manifesta confiança nas suas capacidades e pontos de vista, mesmo quando enfrenta opiniões opostas à sua;
- recupera rapidamente o equilíbrio após acontecimentos negativos;
- assume riscos, antecipando e resolvendo problemas;
- mostra capacidade para aprender com as experiências negativas;
- apresenta-se aos outros de forma concisa, causando boa impressão;
- aceita críticas construtivas, aprende com os erros e ajusta o comportamento;
- enfrenta os desafios com uma atitude positiva, achando que consegue fazer aquilo a que se propõe;
- é firme na apresentação das suas opiniões, mas escuta e aceita a opinião dos outros;



- reconhece facilmente as suas limitações e recorre às pessoas que mais sabem sobre um determinado assunto. (CENTRAL BUSINESS, 2006, extraído da Internet).

### **8.2.2 Iniciativa**

A iniciativa reflete bem o espírito empreendedor, no que tange ao processo de tomada de decisão dentro da empresa. A ausência de tal característica, não possibilitaria o aproveitamento das oportunidades que surgem.

O empreendedor é sempre ávido por novos conhecimentos. Movimenta-se sem cessar na busca de novas experiências e resultados mais satisfatórios, tomando as iniciativas para consecução de tal objetivo. Ele tem confiança em sua capacidade de resolver problemas e contornar situações adversas.

### **8.2.3 Planejamento**

O empreendedor sabe estabelecer planos de ação para si próprio ou para os outros, de forma a assegurar o cumprimento de objetivos específicos. “Decompor os problemas em partes e organizá-las de forma sistemática. Determinar prioridades, fazer a alocação do tempo e recursos eficazmente e controlar o seu cumprimento”. (CENTRAL BUSINESS, 2006, p. 6).

Muito embora no seu universo de atuação não domine as técnicas reinantes, o empreendedor age com prudência e o equilíbrio necessário que lhe permite alcançar o objetivo com eficiência e eficácia.

Ele é capaz de gerenciar o seu tempo na busca de uma otimização que lhe permita obter os resultados financeiros que necessita. Auxiliado pela disciplina que possui, não se permite afastar do que foi planejado, controlando o desenvolvimento das ações que foram planejadas para o negócio.

### **8.2.4 Resistência à frustração**

A resistência à frustração é uma característica determinante ao empreendedor, particularmente porque dispõe de poucos recursos e precisa otimizar os resultados com baixo custo. Então, deverá manter um comportamento equilibrado diante das situações inusitadas ou que ocorrem distante de suas expectativas.

A continuidade do negócio muitas vezes está na razão direta de suportar as adversidades, os contratemplos que surgem no decurso das atividades empreendedoras. Manter a capacidade de trabalho, controlando a impulsividade, mesmo mantido sob pressão ou cansado, é o que se espera de uma atitude empreendedora.

Assim como também, é preciso uma atitude controlada que possa ser identificado no tom da voz ou mesmo expressão corporal, para gerar confiança na relação que se estabelece naquele momento. Logo, resistência à frustração exige que o empreendedor seja uma pessoa equilibrada e mantenha a serenidade em situações difíceis.

### **8.2.5 Criatividade**

A criatividade como capacidade para gerar novas ideias ou melhorar os processos de trabalho em vigor, é uma necessidade imperiosa de um empreendimento que precisa ajustar a correta aplicação dos poucos recursos que dispõe.

Dessa forma, a criatividade é auxiliada pela capacidade empreendedora de persistir e nunca desistir, mesmo quando lhe dizem que algo não vai funcionar. Ou seja, não se permitir desistir da busca. A criatividade também é auxiliada pela atitude de transformar uma adversidade numa oportunidade de conhecimentos, de novas experiências ou descoberta de um novo método para desenvolver as atividades, melhorando os métodos existentes e reduzindo os custos.

### **8.2.6 Relações interpessoais**

A capacidade de se relacionar com as pessoas, entender e ser entendido, no processo de relacionamento, é uma notória característica do empreendedor moderno. Afinal de contas, seu universo de contato para gestão do negócio, é quase infinito. Ele precisa lidar com fornecedores, consumidores, colaboradores, concorrentes, instituições públicas etc. Conduzir sempre as negociações em bom termo.

O empreendedor é capaz de expressar sua opinião, defender seu ponto de vista sem desmerecer as ideias que são contrárias às suas. Respeitar as opiniões alheias a ponto de também torná-la sua, caso seja convencido para tanto.

Esse profissional também é capaz de envolver a todos numa construção coletiva, compartilhando as informações e conhecimentos necessários ao bom desempenho das tarefas corporativas. É o resultado da equipe que lhe interessa, e não o seu resultado. Demonstrando sempre interesse em ajudar os outros a resolver os problemas e atingir os objetivos, proporciona a geração de confiança, de respeito e a lealdade na equipe.

## Resumo

Nesta aula, conhecemos o empreendedorismo como uma ação diferenciada, por apresentar características de atuação e conceitos específicos, resultando daí, sua importância para a economia. Ao distinguir suas características fundamentais, enumeramos as competências básicas do empreendedor de sucesso.

## Atividade de aprendizagem

1. Quais as competências básicas de um gestor empreendedor?
2. Dentre as competências conhecidas, alguma pode ser destacada como a mais importante? Por quê?

# Aula 9 – Produtos agrícolas e mercados no agronegócio

## Objetivos

Distinguir o significado de produto e serviço.

Estabelecer a distinção entre produto e serviço no agronegócio.

Reconhecer os tipos de mercados existentes no agronegócio.

## 9.1 Produtos agrícolas

Os produtos agroindustriais, no que pese a sua semelhança por se tratar de algo físico, apresentam particularidades de consumo. Eles podem ser produtos alimentares, enquanto outros produtos, tais como, tecidos, borrachas etc. atendem a outros anseios do mercado consumidor.

Ainda encontramos os produtos perecíveis que nos pede cuidados específicos quanto ao armazenamento, à estocagem. Outros produtos, apesar de perecíveis, têm uma resistência maior, e, sob alguns cuidados na estocagem, permanecem mais tempo em nossos depósitos até a sua comercialização ou consumo.

E as características de um produto? Elas constituem exatamente o contrário daquilo que expressamos para os serviços! Porque o produto é um bem **tangível**, de fácil padronização, não é consumido no momento da produção, é patenteável, pode ser estocado etc. Enquanto o serviço, é um bem intangível, difícil de ser padronizado, é consumido no momento da produção, não pode ser patenteável e também não pode ser estocado.

Tentando estabelecer as nítidas características entre um produto e um serviço, vemos em Batalha (2008) a afirmação de que os produtos agroindustriais são essencialmente bens de primeira necessidade e de baixo valor unitário. Contudo, apresentam ainda outras características, como a natureza biológica da produção agrícola e a sazonalidade do produto.

A-Z

### Tangível

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa, Mini Houaiss, 2004: "... o que se pode tocar ou alcançar".

Os produtos agrícolas são dependentes das condições do tempo, tanto no que diz respeito à quantidade de sua produção, como também de sua qualidade. Evidentemente, os avanços tecnológicos e a intensificação do uso de capital na atividade agrícola têm permitido a redução desse efeito aleatório, ou seja, a técnica de irrigação tem amenizado o efeito da variação pluviométrica sobre a produção agrícola. Ainda assim, essa produção continua afetada por esse efeito aleatório.

O mesmo autor ainda enfatiza suas características, quando propõe uma compra de alimentos em geral, papel e tecidos, usando o automóvel como moeda de troca. Tal comparação nos faz perceber que a variação dos preços dos produtos agroindustriais não afeta intensamente a quantidade consumida. Ou seja, a família pode deixar de comprar um automóvel se subir de preço, mas, dificilmente deixaria de comprar arroz ou feijão, mesmo diante da alta de seus preços (Batalha, 2008).

Pois bem, em nossa primeira aula, afirmamos que as organizações existem para produção de um bem (produto) ou serviço que é demandado pelo mercado consumidor. E, se este produto ou serviço não apresentasse a qualidade exigida pelo mercado, não existiria demanda para o mesmo. Logo, além de produzir o produto ou serviço demandado, tem que produzir com qualidade. Mas, há sempre um serviço que complementa (ou favorece) a venda de um produto. Muitas vezes, dependendo do produto, o serviço que se associa a esse bem torna-se imprescindível na sua decisão de compra. Por exemplo, o serviço de assistência técnica que é oferecido nos produtos eletro-eletrônicos ou mesmo no mercado de automóveis, é imprescindível ao processo de decisão do consumidor. Ele não adquirirá um produto, para o qual não exista uma rede de assistência técnica que assegure o bom funcionamento do mesmo.

Desse modo, a decisão de compra por um produto é auxiliada pelo serviço facilitador (assistência técnica, por exemplo) dessa venda. Será que existe também produto facilitador para comercialização de um serviço? Evidentemente que sim. Quando adquirimos uma passagem de avião, ela vem acompanhada de uma refeição que é servida a bordo, durante o trajeto. Por isso, Giansesi (2009) afirma que a classificação de uma empresa é uma tarefa difícil, já que, quase todas as vezes que se compra um produto, ele vem acompanhado de um serviço facilitador e, igualmente, quando um serviço é comprado, quase sempre vem acompanhado de um produto facilitador.

As principais características de um serviço são três, segundo Giansesi (2009, p. 32), apresentadas a seguir.

- Intangibilidade

Os serviços são experiências que o cliente vivencia; são de difícil avaliação antes da compra, logo, o risco de compra é maior que a compra de um produto. Também, os serviços são de difícil padronização, o que torna a gestão mais complexa. Por fim, os serviços, por suas características de intangibilidade, não são patenteáveis.

- Participação do cliente no processo

O cliente diz como quer e onde quer o serviço, participando do processo de produção. Logo, o cliente, ou um bem de sua posse, é de certa forma “tratado” pelo sistema.

- Produção e consumo simultâneo

O serviço no momento em que é realizado é consumido pelo cliente. Não podendo ser estocado.

Logo, constituem-se características primordiais dos serviços: a intangibilidade; a necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade para realização do serviço; o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, não podendo ser estocados; o produto pode ser fabricado num lugar, vendido em outro e consumido em um terceiro, diferentemente de um serviço.

Resumindo, podemos afirmar que os serviços dificilmente podem ser avaliados antes da compra. Tal avaliação ocorre durante a prestação do serviço ou após o conhecimento do resultado. Nela, também há um pouco de subjetividade quando se dá, normalmente, através da comparação entre o que o cliente esperava e o que ele percebeu do serviço prestado pelo fornecedor. Isso nos faz perceber que o modelo de avaliação é genérico e válido também para produtos. Contudo, ele é mais significativo para os serviços em função de suas características de intangibilidade.

Num produto tangível, a imagem real é a principal responsável pela formação das expectativas do consumidor. Logo, se um fabricante anuncia na mídia uma mala de viagem, enfatizando seu espaço interno e dizendo: ***“nesta mala você vai acomodar todas as suas roupas!”***, dificilmente um consumidor que adquira o produto se sentirá frustrado por não conseguir

acomodar todas as suas roupas na mala. A questão é que, num produto intangível, a formação das expectativas do cliente antes da compra não pode basear-se em uma imagem real, conforme dissemos no início.



1. O que é um produto ou bem? Quais as suas principais características?

---

---

---

---

2. O que é um serviço? Quais as suas principais características?

---

---

---

---

3. No seu entendimento, existem empresas que sejam tipicamente de vendas de produtos? Ou seja, só vendam bens materiais?

---

---

---

---

4. As empresas de serviços, na prática, vendem somente serviços? Por quê?

---

---

---

---

5. O que é produto ou serviço facilitador?

---

---

---

---

## 9.2 Mercados no agronegócio

Segundo Porter (1980), a competição em determinado setor industrial é influenciada por um conjunto de cinco forças competitivas. São elas:

a) ameaças de empresas ingressantes;

- b) ameaças de produtos ou serviços substitutos;
- c) poder de barganha de fornecedores;
- d) poder de barganha de consumidores;
- e) rivalidade entre as empresas existentes.

Logo, para Giancesi (2009), ter poder de competitividade significa ser capaz de minimizar as ameaças de empresas ingressantes no mercado ou de serviços substitutos, vencer a rivalidade imposta por empresas concorrentes, ganhando e mantendo fatias do mercado, assim como ser capaz de reduzir o poder de barganha de fornecedores e consumidores.

Genericamente, podemos admitir a existência de três mercados: a) fornecedor; b) concorrente; c) consumidor. O mercado fornecedor é composto pelas instituições fornecedoras de matérias primas e serviços necessárias aos fabricantes de produtos. Eles auxiliam a oferta de produtos no mercado consumidor. Enquanto o mercado concorrente é composto pelo conjunto de instituições que comercializam produtos ou serviços similares no mercado consumidor. Logo, o mercado consumidor, é constituído por pessoas físicas ou instituições que tem necessidades e demandam um bem ou serviço.

Mas, Giancesi (2009, p. 65) aponta para a existência de quatro mercados, assim definidos:

- a) **mercado de consumo:** formado pelos consumidores individuais que compram produtos e serviços para consumo próprio ou de suas residências;
- b) **mercado industrial:** formado por empresas, de manufatura ou serviço, que compram produtos e serviços que são consumidos ou utilizados em seus processos produtivos;
- c) **mercado de revenda:** constituído por indivíduos e organizações que adquirem produtos visando lucro ao revendê-los ou alugá-los a terceiros;
- d) **mercado governamental:** consiste em unidades municipais, estaduais e federais, que compram produtos e serviços, visando atender suas missões governamentais.

Objetivando um maior entendimento conceitual dos mercados acima, o autor estabelece algumas diferenças entre o mercado industrial e o mercado de consumo, afirmando a existência de uma menor quantidade de clientes no mercado industrial, uma vez que esse mercado é composto por empresas.



E, verdadeiramente, a quantidade de empresas é menor que a quantidade de pessoas.

Outra diferença é que os clientes no mercado industrial são maiores. Lógico, pelo mesmo motivo que falamos acima: uma empresa é sempre maior que uma pessoa. Logo, os clientes do mercado industrial são maiores que os clientes do mercado de consumo. Por ser formado por empresas, o mercado industrial possui clientes concentrados geograficamente, diferentemente do mercado de consumo, onde os clientes estão pulverizados por toda parte.

A quarta diferença reside no fato de que o mercado industrial sempre fará um processo de compra com base em premissas técnicas, profissionais. Enquanto no mercado de consumo os clientes realizam ou decidem suas compras baseados em premissas pessoais. Por essa razão, diz-se que, no mercado industrial, existe um maior número de pessoas influenciando a decisão de compras (a produção, a área financeira, a área de compras, materiais etc), buscando sempre uma forma otimizada e eficiente de adquirir os materiais e insumos necessários aos objetivos organizacionais.

**1.** O que é mercado?

---

---

---

---

**2.** Quais os tipos de mercado que você conhece?

---

---

---

---

**3.** É importante o domínio dos mercados para o aumento da competitividade de sua empresa?

---

---

---

---

## Resumo

Nesta aula, buscamos aprofundar o conhecimento a respeito de produtos e serviços, estabelecendo uma visível distinção entre ambos, com o propósito de avaliarmos as aplicações das técnicas de gestão mais adequadas. Também aprofundamos o conhecimento dos tipos de mercados e sua correta caracterização para melhor permitir ao gestor ações mais acertadas na busca de uma maior produtividade no seu relacionamento e atuação mercadológica.

## Atividades de aprendizagem

1. Conhecer a distinção entre produto e serviço é de fundamental importância na condução do negócio? Por que?

---

---

---

---

2. O conhecimento do mercado é imperativo para a escolha de uma boa estratégia? Fundamente sua resposta.

---

---

---

---

3. Mercado consumidor, mercado concorrente, mercado fornecedor complementam os quatro tipos de mercado citados por Giansi ou eles tem características diferentes? Explique melhor.

---

---

---

---



# Aula 10 – Planejamento e gestão ambiental do agronegócio

## Objetivos

Reconhecer o significado e a importância do planejamento para a empresa.

Identificar o planejamento como uma técnica de organização.

Distinguir os tipos de planejamento e seus níveis.

Definir a gestão ambiental como saída sustentável para o agronegócio.

## 10.1 Planejamento do agronegócio

O planejamento é a primeira etapa do processo de administrar. A organização é a segunda etapa. A terceira e quarta constam simultaneamente das atividades de executar e controlar. Logo, todo o processo administrativo é composto por quatro etapas: planejar, organizar, executar e controlar. Dessa forma, se constata que a ausência de qualquer uma das quatro atividades componentes compromete o processo, compromete o resultado que se espera do empreendimento e ainda a gestão.

No agronegócio, *não seria diferente*. Pelo contrário, nesse sistema de produção, há um número significativo de variáveis aleatórias, menos informações disponíveis, ressaltando, daí, uma maior necessidade de uso do planejamento, objetivando reduzir as incertezas.

O que produzir? Em que quantidade? Como distribuir? São algumas questões desafiadoras ao planejamento. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência. Logo, em qualquer empreendimento rural, a primeira questão que se coloca é qual ou quais serão os produtos a serem produzidos e em quais quantidades, tendo em vista os recursos disponíveis e o retorno desejado (BATALHA, 2008).

Contudo, apresentaremos o planejamento como um processo formal da organização que não visa apresentar respostas informais ou casuais a uma

crise, mas como um esforço intencional e contínuo, conforme definem Bateman e Snell (2009, p. 117):

Planejamento é o processo consciente, sistemático, de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro. O planejamento não é uma resposta informal ou casual a uma crise; é um esforço intencional que é direcionado e controlado por gerentes e que muitas vezes se vale do conhecimento e da experiência de funcionários em toda a organização. O planejamento fornece a indivíduos e a unidades de trabalho um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras; ao mesmo tempo, esse mapa pode permitir circunstâncias individuais e mudanças nas condições.

Então, o planejamento é uma ferramenta que possibilita as organizações trabalharem sem improvisação. Planejando antecipadamente os objetivos a serem atingidos e a forma de alcançá-los, permite ações eficientes através da eliminação das incertezas e maior probabilidade de acertos. Em Chiavenato (2003, p. 168), ele ressalta que o planejamento como processo administrativo tem por atribuição: definir missão, formular objetivos, definir os planos para alcançá-los e programar as atividades.

### 10.1.1 Estabelecimento de objetivos

O estabelecimento dos objetivos a serem alcançados é o ponto de partida do planejamento, ou seja, saber onde se pretende chegar para saber exatamente como chegar lá. Contudo, enfatizamos que esses objetivos sejam construídos a partir da **missão** da empresa, ou seja, dependendo daquilo que ela pretende ser no mercado onde atua, determina-se uma série de objetivos que necessitam ser transpostos para que a organização possa cumprir sua missão de fato.

A-Z

Missão

É o papel desempenhado pela empresa em seu negócio.

Também, a missão é entendida com o **que** a empresa deve fazer, para **quem** deve fazer, **como** deve fazer, **onde** deve fazer e que responsabilidade social deve ter. Logo, a missão é a expressão da razão da existência da empresa, em um ambiente em crescente mutação. A missão é a expressão da sua existência. É fundamental dotá-la de flexibilidade para que possa acompanhar as mudanças ambientais. Eis algumas reflexões sobre missão, a fim de que possamos melhor entender seu significado e importância corporativa:

Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é a razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas, os objetivos da empresa (Peter Drucker)

Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa (*Philip Kotler*)

Você pode não aprender muito ao ler a missão de uma empresa, mas, você aprenderá muito ao tentar escrevê-la. (*S. Tilles*)

### 10.1.2 Desdobramento dos objetivos

Os objetivos construídos a partir da missão nem sempre contêm todos os elementos necessários a sua materialização. Por isso, são visualizados em desdobramentos que seguem desde os objetivos globais da organização até os objetivos operativos ou operacionais que envolvem simples instruções de rotina (CHIAVENATO, 2003).

Portanto, se o objetivo da empresa é ser “*líder do mercado onde atua*”, quais os objetivos que deverão ser materializados pelas diversas áreas da empresa para auxiliar a organização a se tornar um líder do mercado?

Esse desdobramento foi necessário para hierarquizar as ações e ressaltar a importância e sua prioridade, conforme vemos na Figura 10.1 a seguir.

Logo, os objetivos organizacionais, as políticas e as diretrizes de uma empresa, ao serem descritas, possuem uma maior amplitude de abrangência na sua execução. Normalmente, ela envolve toda a organização, ou, ao ser definida, visualiza holisticamente a organização. Contudo, elas (os objetivos organizacionais, as políticas e as diretrizes), em sua descrição, são menos detalhadas. Vejamos alguns exemplos abaixo.

a) De objetivos organizacionais:

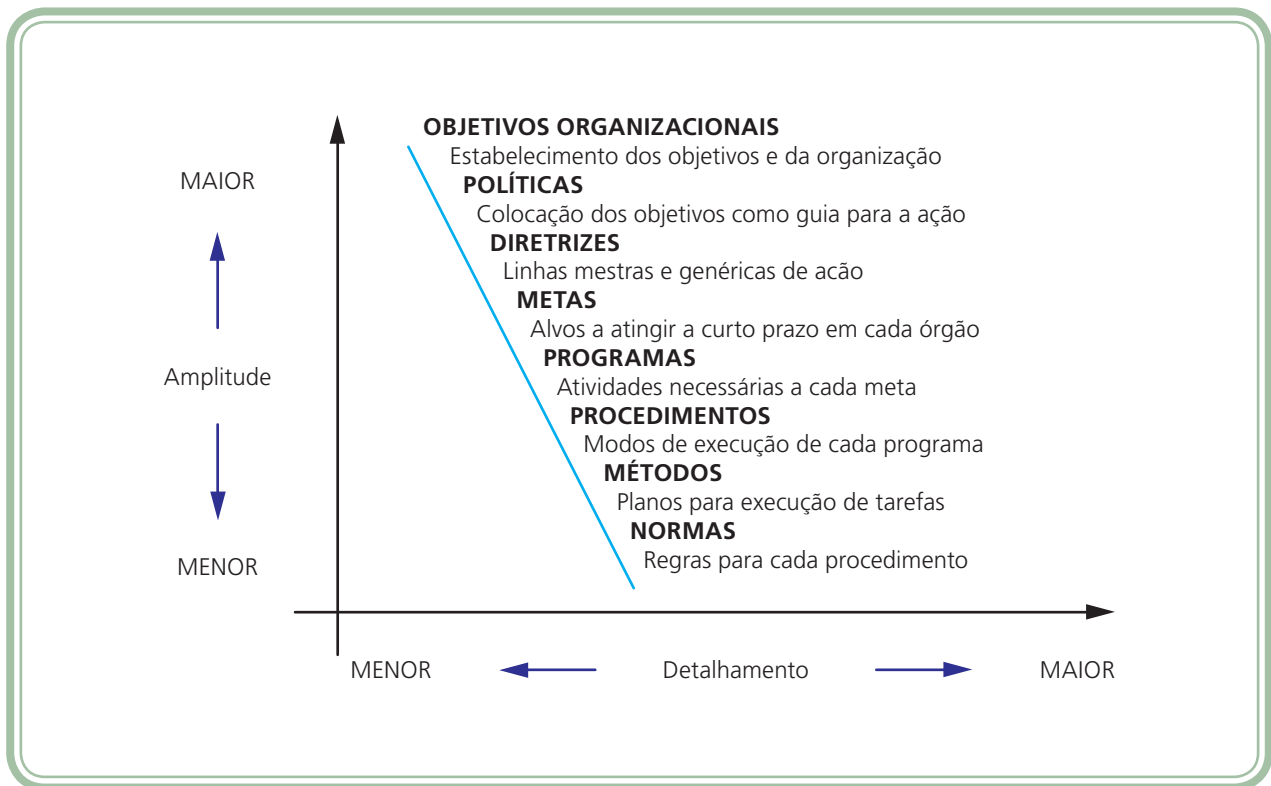
- *ser líder no mercado de produtos alimentícios;*
- *ser uma empresa siderúrgica internacional de classe mundial.*

b) De políticas:

- *qualidade em tudo que faz;*
- *segurança total no ambiente de trabalho.*

c) De diretrizes:

- *clientes satisfeitos;*
- *pessoas realizadas.*



**Figura 10.1: Desdobramento dos objetivos**

Fonte: Chiavenato (2003, p. 169).

Mas, quando estamos elaborando metas, procedimentos e normas, há uma necessidade de maior detalhamento, porque elas são o desdobramento de um objetivo. Se queremos que o objetivo seja alcançado, é necessário que a descrição das operações contenha o detalhamento necessário a uma boa execução. Ou, conforme acentua Chiavenato (2003, p. 169): “[...] *Enquanto os objetivos organizacionais são amplos e genéricos, a medida que*

*se desce em seus desdobramentos, a focalização torna-se cada vez mais restrita e detalhada”.*

Alguns autores classificam o planejamento em três níveis ou abrangências, são eles: o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional. Esses níveis se confundem com os níveis de decisão existentes nas organizações.

Assim, o planejamento estratégico é o mais amplo, abrangendo toda a empresa como um todo. Deve ser definido pela cúpula diretiva no nível institucional, correspondendo ao plano maior onde todos devem se inserir. É projetado a longo prazo, sendo seus efeitos e consequências estendidos vários anos pela frente (CHIAVENATO, 2003).

Diferentemente do planejamento estratégico, o planejamento tático é um tipo de planejamento que abrange um departamento ou unidade da organização, preocupando-se em atingir metas departamentais, em médio prazo.

Por fim, o planejamento operacional abrange cada tarefa ou atividade específica. Sendo projetado para o curto prazo, busca resultados mais imediatos, envolvendo cada tarefa ou atividade isoladamente.

O detalhamento existente na figura a seguir complementa as características em cada nível de planejamento.

Planejamento	Conteúdo	Extensão De Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Macroorientado: aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto prazo	Microorientado: aborda cada tarefa ou operação apenas

**Figura 10.2: Os Três Níveis de Planejamento**

Fonte: Chiavenato (2003, p. 171).

### 1. O que é planejamento? Por que planejar?



---

---

---

---

---



2. Que comparação você estabelece entre missão, visão e objetivo organizacional?

---

---

---

---

---

3. Por que os procedimentos e normas são mais detalhados que a diretriz ou política da empresa?

---

---

---

---

---

4. Qual a principal vantagem do desdobramento dos objetivos?

---

---

---

---

---

5. Que tipos de planejamento você conhece? Quais as suas características principais?

---

---

---

---

---

## 10.2 Gestão ambiental do agronegócio

Diferentemente do conceito de administração que vimos no capítulo 1 deste livro, quando é ressaltado a ação de obtenção de resultados através das pessoas pela boa combinação dos recursos envolvidos (humano, material, financeiro e tecnológico), a gestão ambiental tem seu foco numa prática que garanta a conservação e preservação da biodiversidade, a reciclagem das matérias primas e a redução do impacto ambiental. Não somente isto, ela é também entendida como a operacionalização das atividades econômicas e sociais, respeitando-se a maneira racional no uso dos recursos naturais, renováveis ou não.

Inclusive, tal imperativo, encontra respaldo na Constituição Federal do Brasil, em seu artigo 225, quando protege à sadia qualidade de vida de todos por entender que o meio ambiente é de domínio universal.

Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

Então, se o meio ambiente é de domínio público, compete a todos o dever de sua preservação, requerendo para tanto, a necessidade de uma gestão ambiental. Uma gestão corporativa que seja economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta. Tais características são imprescindíveis a gestão que estamos nos referindo.

Gestão do meio ambiente ou como dizem alguns especialistas gestão ambiental, possui algumas diretrizes voltadas para redução do impacto no meio ambiente. Onde a organização, as pessoas e o meio ambiente possam sobreviver ao resultado econômico produzido, tão necessários às necessidades coletivas, contudo, sem comprometer a continuidade e a qualidade de vida. (BARBIERE, 2007).

Logo, fazem parte também do arcabouço de conhecimentos associados à gestão ambiental técnicas para a recuperação de áreas degradadas, técnicas de reflorestamento, métodos para a exploração sustentável de recursos naturais e o estudo de riscos e impactos ambientais para a avaliação de novos empreendimentos ou ampliação de atividades produtivas. (CONCEITO, 2011, extraído da Internet).

Afinal de contas, as necessidades das pessoas são infinitas, mas, os recursos que produzem tais produtos e serviços demandados, não possuem as mesmas características. Aliás, estes são limitados, particularmente quando nos referimos a água, energia, matéria prima.

Mas, assim que os mercados consumidores, fornecedores e concorrentes, enfim, a população em geral vão se conscientizando da necessidade imperiosa de preservação do meio ambiente, as organizações - pressionados pelos órgãos de controle e fiscalização governamental – buscarão tecnologias que respeitem tais requerimentos, assumindo diante da sociedade, sua responsabilidade social.

Foi assim que surgiram várias certificações, tais como as da família ISO-14000, que atesta se uma determinada empresa executa suas atividades com base nos preceitos da gestão ambiental.

Em paralelo, o aumento da procura pelas empresas de profissionais especializados em técnicas de gestão ambiental motivou o surgimento de cursos superiores voltados para a formação desses profissionais, tais como os de Tecnólogo em Gestão Ambiental, de Engenharia Ambiental, Bacharelado em Gestão Ambiental e Tecnologia do Meio Ambiente; além de Especializações em Gestão Ambiental.

Todas estas áreas de conhecimento voltadas para prática de uma gestão socioambiental, onde as organizações assumem sua responsabilidade social de adotar as mais robustas práticas, com o propósito de assegurar a sustentabilidade de seus processos produtivos na produção de bens ou serviços com qualidade.



1. O que é gestão ambiental?
2. Qual a principal diferença entre a gestão ambiental e a gestão empresarial?
3. Qual a importância de uma gestão ambiental?

## Resumo

Nesta aula, buscamos aprofundar o conhecimento a respeito do planejamento e gestão, ressaltando a importância de práticas sustentáveis, que contribuem para a melhoria das condições de vida em geral. Ressaltamos ainda como é importante conciliar sustentabilidade econômica com sustentabilidade social e ambiental, para encontrar os melhores desempenhos corporativos, particularmente no agronegócio!

## Atividade de aprendizagem

1. Qual a extensão e profundidade que você percebe na expressão: *“uma gestão corporativa que seja economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta?”*.

## Referências

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONCEITO: assessoria e consultoria. **Gestão ambiental**. Disponível em: <<http://siteconceito.com.br/ambiental.html>>. Acesso em: 14 dez. 2011.

WIKIPÉDIA. **Gestão ambiental**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o\\_ambiental](http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_ambiental)>. Acesso em: 14 dez. 2011.



## Currículo do professor-autor

### Paulo Roberto Cisneiros Vieira

Mestre em Recursos Humanos e Comportamento Organizacional pela Escola Superior de Altos Estudos (ESAF) do Instituto Superior Miguel Torga (ISMT), 2009, Coimbra/Portugal. Especialista em Associativismo/Cooperativismo pela UFRPE (2007), Recife/PE. Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade de Cruz Alta (1973), Cruz Alta/RS. E bacharel em Ciências Administrativas pela Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas São Judas Tadeu (1977), Porto Alegre/RS. Atualmente, é professor concursado do CODAI/UFRPE. Coordenador do Curso Técnico de Administração Empresarial e Marketing (presencial) e Coordenador do Curso Técnico de Administração (a distância) do CODAI/NEAD/UFRPE. Professor de Gestão Agroindustrial do Curso Técnico em Alimentos do CODAI/UFRPE (presencial e a distância). Professor universitário (graduação e pós-graduação), consultor empresarial, instrutor, escritor e palestrante espírita (E-mail: [prcisneiros@hotmail.com](mailto:prcisneiros@hotmail.com)).







ISBN 978-85-7946-122-4

