

# Wrap Up: Estudos de Caso em Agronegócios

2º Semestre de 2020

Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Faculdade de Administração (FEA/RP) – Universidade de São Paulo, desde 1995

Escola de Administração de Empresas (EAESP/FGV), desde 2018

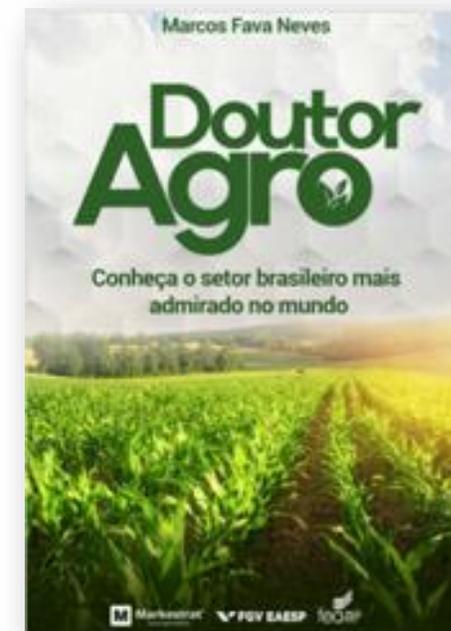
Center for Agricultural Business - Purdue University (Indiana/USA), desde 2013

PAA – FAUBA – Universidade de Buenos Aires, desde 2006

Criador da Markestrat ([www.markestrat.com.br](http://www.markestrat.com.br)) em 2004

Especialista em planejamento estratégico no agronegócio

[www.doutoragro.com](http://www.doutoragro.com)



**Doutor  
Agro**

# Agenda de Trabalho e Objetivo do Nosso Último Encontro

## Conteúdo da Disciplina

Aula 01 - Estudos de Caso de Harvard

Aula 02 - Workshop Criação, Planejamento e Gestão Agrihubs

Aula 03 - Workshop Criação, Planejamento e Gestão de AgTechs

Aula 04 - Oportunidade no Marketing de Alimentos e Bebidas

Aula 05 - Mercados Alvo para Exportação

Aula 06 - Proposta de Plano de Comunicação para o Agro

Aula 07 - Proposta de Posicionamento Estratégico para o Brasil

Aula 08 e 09 - ESG

Aula 10 e 11 - Estudo de Caso Mantiqueira

Aula 12 - Cadeia de Etanol de Milho

Aula 13 - Estudo de Caso Millenium Bioenergia

## Objetivo

***Resumir os conteúdos ministrados na disciplina e consolidar as ferramentas úteis para planejamento organizacional e pessoal***

# Aula 01 - Estudos de Caso de Harvard

## Linha Temporal da Construção, Apresentação e Análise dos Casos



**HARVARD**  
**BUSINESS SCHOOL**

1. Decisão sobre o caso a ser inscrito e a equipe envolvida.
2. Equipe escreve o caso (4 a 10 meses).
3. Casos são revisados (15 dias).
4. Casos são pré-testados.
5. Envio dos casos.
6. Leitura individual dos casos com resumos (usar o frame do próximo slide)
7. Debate sobre o caso em mini grupos.
8. Debate em plenária.
9. Fechamento pelo executivo da empresa (empresa alvo do estudo) com fala mais questionamentos.
10. O que se aproveita do caso para a empresa e para o participante.

# Aula 02 - Workshop Criação, Planejamento e Gestão Agrihubs

## Framework do Método

### FASES

- 2.1 Objetivos do Hub
- 2.2 Definição da Tese do Hub
- 2.3 Desc. do Perfil Alvo e da Proposta de Valor para os Agentes

### FASES

- 3.1 Definição do Modelo de Estrutura e Dimensionamento do Hub
- 3.2 Definição do Modelo de Governança e



### 1. Fundamentação

- 1.1 Análise Ex-Ante
- 1.2 Apropriação Cultural
- 1.3 Oportun. e Motivos da Criação

### 3. Planejamento

- 3.1 Mix de Portfólio das Startups
- 3.2 Viabilidade Econômica e *Funding*
- 3.3 Criação dos Protocolos do Hub
- 3.4 Criação das Estratégias para *Roadshow*

### FASES

- 4.1 Operacionalização dos Projetos Estratégicos
  - 4.1.1 Road Show, Consolidação dos Agentes e Ajustes Finos nos Projetos
  - 4.1.2 Contratação do Gestor Executivo e Equipe
  - 4.1.3 Efetiva Construção do Ambiente
  - 4.1.4 Atração e Seleção das Startups
  - 4.1.5 Ações Iniciais de Relacionamento
- 4.2 Gestão da Operação

- 3.5 Criação das Estratégias para *Roadshow*
- 3.6 Consolidação do Planejamento em Projetos Estratégicos

# Aula 02 - Workshop Criação, Planejamento e Gestão Agrihubs

## Overview Jornada do Hub

Legenda das Etapas:



Fundamentação



Propósito



Planejamento



Operação

1 Análise Ex-Ante



Entendimento do contexto histórico, político, social e econômico da região

2 Apropriação Cultural



Esforços no sentido de mudança de *mindset* e alinhamento quanto aos ecossistemas de inovação

3 Governança Regional



Formação da Governança local caminhando no sentido de estruturação do Hub

4 Propósito



Compreensão dos motivos de criação e dos objetivos do Hub

8 Scale Up



Fortalecimento da cultura de inovação e desenvolvimento integrado

7 Gestão da Operação



Definição e acompanhamento de metas de performance, processos e atividades diárias

6 Construção e Validação



Acesso ao mercado, *funding*, composição da equipe, formação do ecossistema

5 Planejamento



Elaboração de projetos estratégicos para construção do ambiente e da proposta de valor

# Aula 03 - Workshop Criação, Planejamento e Gestão de AgTechs

## Framework do Método

### FASES

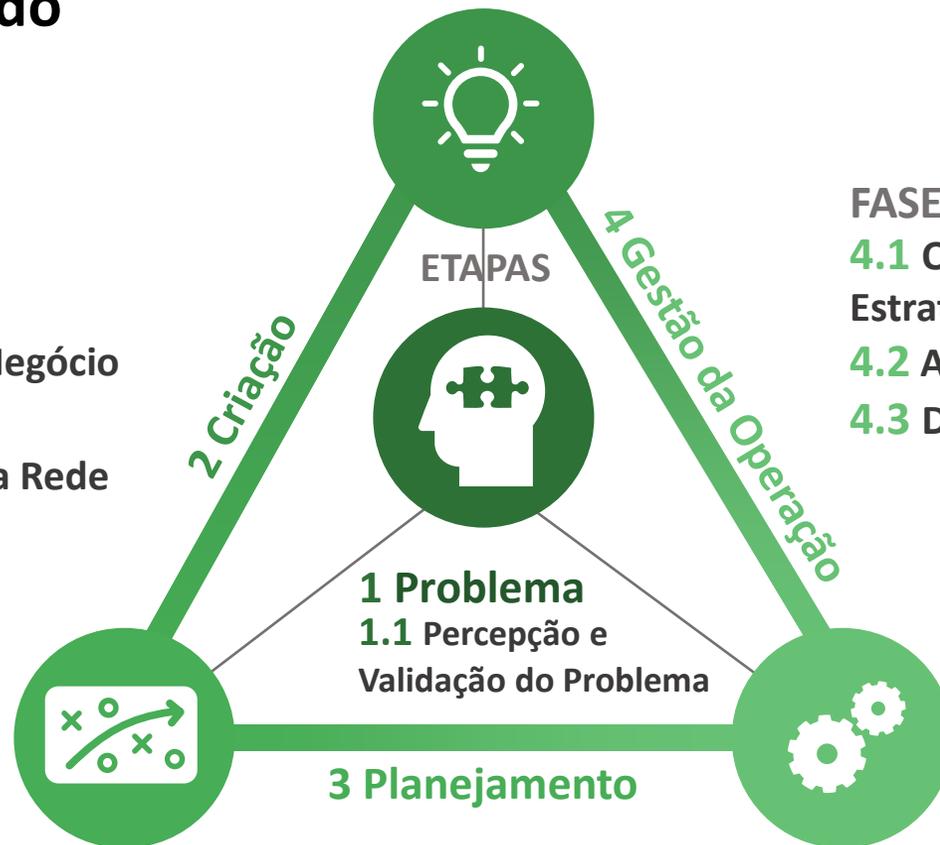
- 2.1 Ideação
- 2.2 Validação com Mercado
- 2.3 Desenho Preliminar do Negócio
- 2.4 *Customer Development*
- 2.5 Construção Preliminar da Rede de Negócios

### FASES

- 3.1 Desenvolvimento do Negócio
- 3.2 Análise de Mercado
- 3.3 Definição das Metas e Estratégias de *Go to Market*

### FASES

- 4.1 Operacionalização dos Projetos Estratégicos
- 4.2 Acompanhamento de Performance
- 4.3 Desafios da Gestão



- 3.4 Definição do Modelo de Governança e Composição de Equipe
- 3.5 Análise de Viabilidade Econômica e Decisões de *Funding* e Integração de Ecossistemas
- 3.6 Consolidação do Planejamento em Projetos Estratégicos

# Aula 03 - Workshop Criação, Planejamento e Gestão de AgTechs

## Overview Jornada da AgTech

Legenda das Etapas:



Problema



Criação



Planejamento



Gestão da Operação

1 Ponto de Partida



Percepção de um problema a ser resolvido

2 Ideação



Curiosidade sobre o mercado e ideias preliminares para o negócio

3 Definição da solução



Proposta de Valor para resolver as dores e problemas do cliente

4 Validação



Validação das hipóteses e modelo de negócios com o mercado

8 Scale Up



Tração e crescimento do negócio, desafios de gestão

7 Gestão da Operação



Definição e acompanhamento de metas de performance, processos e atividades diárias

6 Construção do Negócio



Acesso ao mercado, *funding*, composição da equipe, integração ao ecossistema

5 Planejamento



Plano de negócios estruturado com base em análises de mercado e objetivos claros

# Aula 04 - Oportunidade no Marketing de Alimentos e Bebidas

## Framework Modelo MarkAlim

### Fontes de Informação

- ✓ Consumidores
- ✓ Relatórios e pesquisas
- ✓ Eventos e cursos
- ✓ Canais de distribuição
- ✓ Sites e plataformas compartilhadas na web
- ✓ Influenciadores
- ✓ Concorrentes
- ✓ Outros stakeholders

### Principais Tendências/Oportunidades/Argumentos

1. Consumidor aventureiro, interesse por sabores, aspectos sensoriais (texturas, cheiros, cores) e conhecimento das características dos ingredientes alimentares;
2. Diversificação das fontes de ingredientes (*plant-based* e substitutos da carne, insetos, algas, outros) e argumentos “direto da natureza”;
3. Movimento de produtos verdes, “*foot print*” (reduzir o desperdício e a poluição), bem-estar animal, *free-range* e fornecedores sustentáveis;
4. Snacks saudáveis, pequenas porções e alimento “*on the go*”;
5. Atenção às dietas (sentir-se bem, saudável, bem-estar, nutrição, fibras, proteínas e colágeno). Surgimento dos flexitarianos (redução parcial de consumo);
6. Produtos isentos de lactose, glúten, açúcar e outras restrições na dieta;
7. Marcas de *smallholders* e promoção da inclusão e criação de empregos.  
Responsabilidade sócio corporativa;
8. Consumidor conectado ao prato (digital, mais conhecimento da origem dos produtos, ingredientes e rastreabilidade);
9. Autenticidade e simplicidade;
10. Família e tradição;
11. Compra local, feito localmente e argumento “direto das fazendas”;
12. Produtos *gourmet*, *premium* e feitos à mão (artesanais);
13. Desejo pelo *storytelling*, compartilhar informações entre os usuários e o papel dos influenciadores alimentares;
14. Propensão para produtos a granel e concentrados;
15. Prazer em se desconectar (*joy of missing out* - JOMO), elaboração dos alimentos (experiência culinária) e indulgência – “meu presente”.

### Onde aplicar?

- ✓ Portfólio de produtos de inovações
- ✓ Comunicações
- ✓ Embalagens, marcas e rótulos
- ✓ Ações em canais de distribuição
- ✓ Ações das forças de vendas
- ✓ Vendedores
- ✓ Relacionamentos (clubes de consumidores e outros)
- ✓ Outras formas de engajamento

# Aula 05 - Mercados Alvo para Exportação

## Framework Modelo MAPEA

Principais Países Importadores e Valores	Variáveis para Projeções das Importações	Estimativas para os Próximos 10 Anos	Desenho de Estratégias Públicas e Privadas
1 - Principais Produtos Importados pelos Países 2 - Evolução das Importações em Quantidades e Valores nos Últimos 10 anos	1 - Populações LYGU (tamanho, idade, crescimento e urbanização) 2 - Geração Crescente de Renda (PIB) 3 - Evolução na Distribuição de Renda 4 - Recursos Valiosos de Exportação 5 - Escassez de Recursos Produtivos Agrícolas 6 - Legislação Favorável às Importações 7 - Evolução de Política de Políticas de Biocombustíveis 8 - Presença de Canais de Distribuição e Logística para Importações 9 - Taxa de Câmbio Favorável às Importações (Valorizada) 10 - Comportamento do Consumidor Favorável ao Consumo	1 - Elaborar as Projeções por Produtos 2 - Elaborar as Projeções Agregadas de Importações dos Próximos 10 Anos	1 - Estratégias Públicas de Aberturas de Mercados e Construções de Acordos Comerciais, Sanitários e Outros 2 - Estratégias Público-Privadas de Entradas em Mercados 3 - Estratégias Privadas de Entradas em Mercados

# Aula 06 - Proposta de Plano de Comunicação para o Agro

## Framework do Método AgroPlanCom

### 1 Identificação do Público Alvo *Para Quem?*

- ✓ Governos
- ✓ Compradores industriais
- ✓ Canais de distribuição
- ✓ Consumidor final
- ✓ ONGs
- ✓ Sistema financeiro
- ✓ Agências internacionais
- ✓ Populações sob influência
- ✓ Imprensa
- ✓ Fornecedores e prestadores de serviços
- ✓ Influenciadores técnicos
- ✓ Investidores
- ✓ Universidade
- ✓ Jovens

### 2 Definição dos Objetivos de Comunicação *O Que se Deseja?*

- ✓ Imagem
- ✓ Reconhecimento
- ✓ Participação no Mercado

### 3 Construção da Mensagem e Abordagem *Qual a Mensagem?*

#### Temas Favoráveis ao Agro Brasileiro:

- ✓ Produção
- ✓ Exportação
- ✓ Geração de Renda
- ✓ Uso de Área
- ✓ Código Florestal
- ✓ Conservação
- ✓ Eficiência agrícola
- ✓ Biocombustíveis
- ✓ Ciência e Tecnologia
- ✓ Cooperativas/Associações
- ✓ Abastecimento
- ✓ Fornecedor Mundial
- ✓ Certificações
- ✓ Casos Empresas

#### Temas Sensíveis ao Agro Brasileiro:

- ✓ Concentração e Tecnologia
- ✓ Nutrição
- ✓ Terras
- ✓ Florestas
- ✓ Condições de trabalho
- ✓ Uso de Recursos e Resíduos
- ✓ Agroquímicos
- ✓ Animais
- ✓ Modificação Genética
- ✓ Indígenas

Argumentos e abordagem: ciência, dados, calma e elegância.

### 4 Definição das Ferramentas de Comunicação

#### *Quais Ferramentas Utilizar?*

- ✓ Propaganda
- ✓ APEX - Feiras
- ✓ Canais tradicionais
- ✓ Novas mídias
- ✓ Redes/Clubes
- ✓ Publicidade
- ✓ Relações Públicas

### 5 Definição do Orçamento *Quanto Investir?*

- ✓ Recursos \$

### 6 Mensuração de Resultados *Como Medir os Resultados?*

- ✓ Indicadores de sucesso

### 7 Gestão do Plano *Como Gerir o Plano?*

- ✓ Mecanismos de implementação e gestão

# Aula 07 - Proposta de Posicionamento Estratégico para o Brasil

## Framework Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Biocombustíveis e Outros Agro Produtos



### CUSTOS

- Gestão agrícola por m<sup>2</sup> e buscar excelência operacional
- Melhorias na educação e capacitação nas cadeias produtivas
- Incentivo à inovação, P&D e novas tecnologias
- Fortalecimento do desenvolvimento da genética
- Incentivar a digitalização, uso de aplicativos e outros
- Imediata conectividade (internet) em todo o campo
- Estímulo aos bioinsumos e ao controle biológico
- Incentivo à economia circular e de compartilhamento
- Melhorias em crédito, financiamentos e gestão de riscos
- Busca de créditos e títulos verdes (financiamento)
- Expansão e eficiência de sistemas de seguros
- Transparência e disponibilidade de informações (clima, preços, dados técnicos e outros)
- Melhoria do ambiente regulatório (facilidade para se fazer negócios)
- Simplificação de tributos e melhorias na eficiência do Estado
- Redução dos custos de transação e melhoria da confiança
- Melhorias da infraestrutura, transporte e armazenagem
- Melhoria da segurança no campo
- Eficiência e redução do desperdício nas cadeias de produção
- Melhoria da defesa sanitária
- Estímulo à irrigação eficiente
- Fortalecimento de negócios e produtos locais

### DIFERENCIAÇÃO

- Excelência dos produtos (qualidade, sabor e segurança)
- Qualidade dos serviços e oferta de conveniência
- Produtos constroem valor e margens aos compradores
- Liderança na produção e exportação de alimentos
- Brasil como redutor da fome e da insegurança alimentar
- Destaque de marcas, empresas e pessoas do Brasil
- Valorização de negócios e produtos locais
- Protagonismo dos cientistas brasileiros
- Melhorias em design, comunicação e *storytelling*
- Aumento na rastreabilidade dos produtos
- Desenvolvimento de selos de origem e certificações
- Presença do código florestal e áreas de conservação
- Amazônia: Inverter de imagem negativa à positiva
- Valorização e divulgação das práticas sustentáveis (ILPF, plantio direto, economia circular, agricultura regenerativa e controle biológico)
- Bioetanol (RenovaBio), biodiesel e outros bioprodutos
- Matriz de energia renovável e limpa
- País verde e baixas emissões de carbono per capita
- Oportunidades para brasileiros de origem indígenas

### AÇÕES COLETIVAS

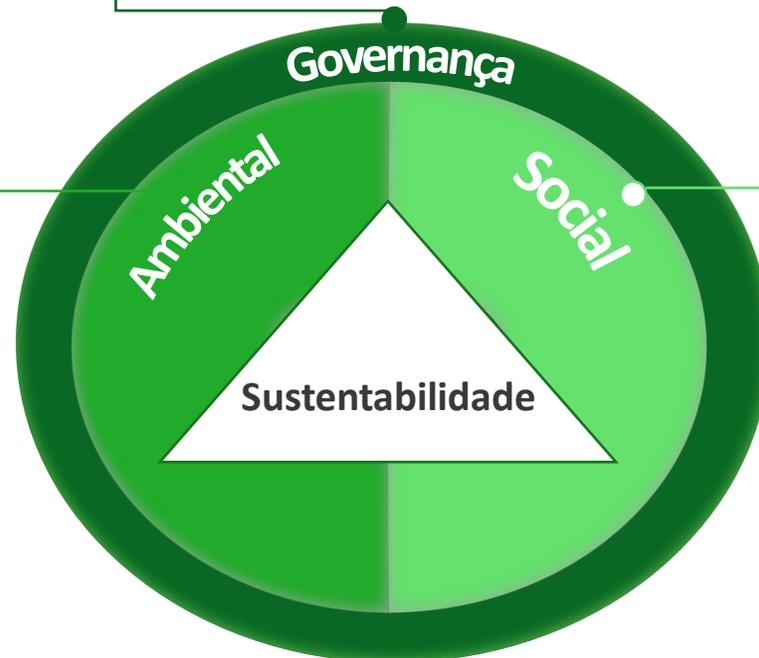
- Fortalecimento do cooperativismo
- Associativismo com engajamento e alinhamento
- Espaço para outras organizações coletivas no setor
- Fortalecimento de alianças estratégicas
- Ações de comunicação e ascensão da marca Brasil
- Incentivar integrações ao longo da cadeia
- Diplomacia e acordos comerciais
- Fomento aos encontros setoriais
- Incentivo: mercados locais e pequena agricultura
- Fortalecimento da pesquisa coletiva

## Aula 08 e 09 - ESG

# Framework GAS Agro para Desenvolvimento Sustentável

### Governança (Governance)

- Fornecer produtos ou serviços com respeito aos stakeholders, transparência, ética e integridade;
- Implementar e manter a cultura da sustentabilidade;
- Definir objetivos comuns na rede da empresa;
- Trabalhar parcerias e alianças públicas e privadas, contribuindo para desenvolvimento de projetos maiores e para a inovação;
- Medir impostos pagos e contribuição para o PIB, a situação econômica antes e depois do investimento
- Estimular economia compartilhada;
- Interagir de forma ativa com outros agentes na promoção do desenvolvimento econômico;
- Buscar por certificações de sustentabilidade;
- Equipes técnicas para auxílio em toda a cadeia de fornecedores e monitoramento;
- Criação e gestão de fundos de investimentos em projetos GSA.



### Social (Social)

- Oferecer boas condições de trabalho e saúde, seguindo leis trabalhistas (eliminar trabalho infantil);
- Oferecer salários adequados;
- Agir considerando a equidade de gênero;
- Permitir a diversidade de pensamentos;
- Oferecer oportunidades para minorias e prover chances para seu desenvolvimento sustentável;
- Investir em programas educacionais de formação de pessoas;
- Melhorar o entorno, comunidades e cidades, fornecendo oportunidades de trabalho e melhoria de infraestrutura;
- Comprar na comunidade e fortalecer pequenos negócios, valorizando seu conhecimento e atributos de imagem e mercadológicos;
- Fortalecer as lideranças e fomentar a cultura direcionada para sustentabilidade, assim como outras formas de contribuições pela organização.

### Ambiental (Environmental)

- Medir a pegada hídrica, de carbono, de energia e aumentar sempre que possível a eficiência;
- Usar fontes renováveis, gerir resíduos e praticar economia circular (fomentar a reciclagem e reutilização);
- Promover rastreabilidade de toda a cadeia de produção;
- Estimular esforços de proteção ambiental dos membros da rede (fornecedores, distribuidores e outros);
- Proteger a biodiversidade, fauna e flora, florestas/reduzir o desmatamento ilegal e aumentar a recuperação de áreas degradadas e da fauna e flora;
- Produzir com eficiência e responsabilidade com o meio ambiente;
- Encontrar e fomentar mecanismos de financiamento e recompensas ambientais, modelos de ecoturismo;
- Encontrar métodos naturais de controle de adversidades (pragas, doenças e outros).
- Tomar ações no sentido do *planet-friendly diets* (dieta amiga do planeta).

Fonte: Neves, M. F; Martinez, L. F. (Rev. Agron. Bras., 2020)

# Aula 10 e 11 - Estudo de Caso Mantiqueira

## Framework para Avaliação do Modelo de Negócios de uma Empresa

1. **Desenhar a Rede da Empresa (com todos os integrantes, desde fornecedores, distribuidores, concorrentes...)**  
(<https://www.youtube.com/watch?v=sV8UBXqVE0A&t=23s>)



2. **Onde Estamos na Análise Macroambiental para o Negócio da Empresa?**

**Principais Oportunidades ao Negócio (PEST)**



**Principais Desafios ao Negócio (PEST)**



3. **Como Está Nossa Performance?**

**Pontos Fortes da Empresa**



**Pontos de Preocupação da Empresa**



4. **Quais Seriam os Principais Caminhos, Estratégias para a Empresa? (Projetos Estratégicos Recomendados)**



5. **Liste os Principais Aprendizados para Você e sua Empresa. (O que Replicar em Nossa Atividade E em Nossa Empresa?)**

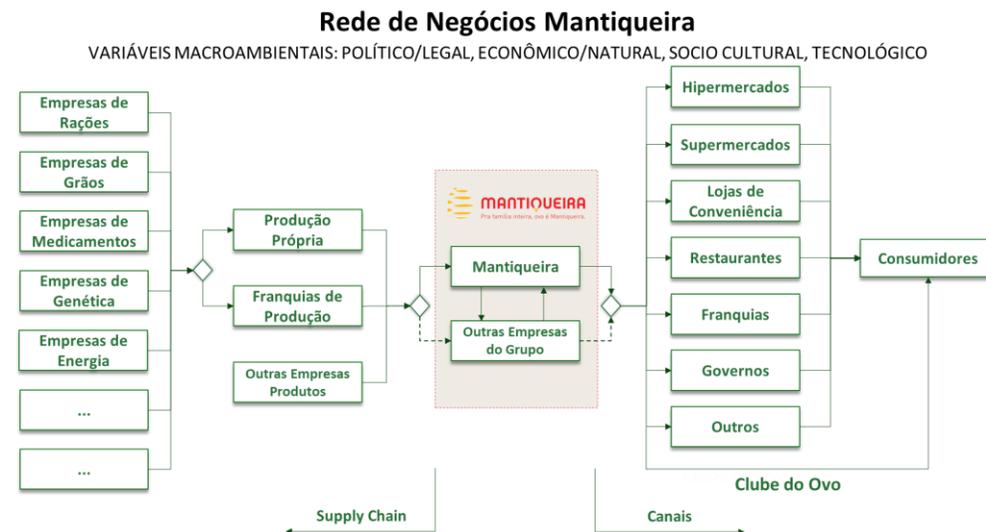


# Aula 10 e 11 - Estudo de Caso Mantiqueira

## Discussões Estudo de Caso Mantiqueira



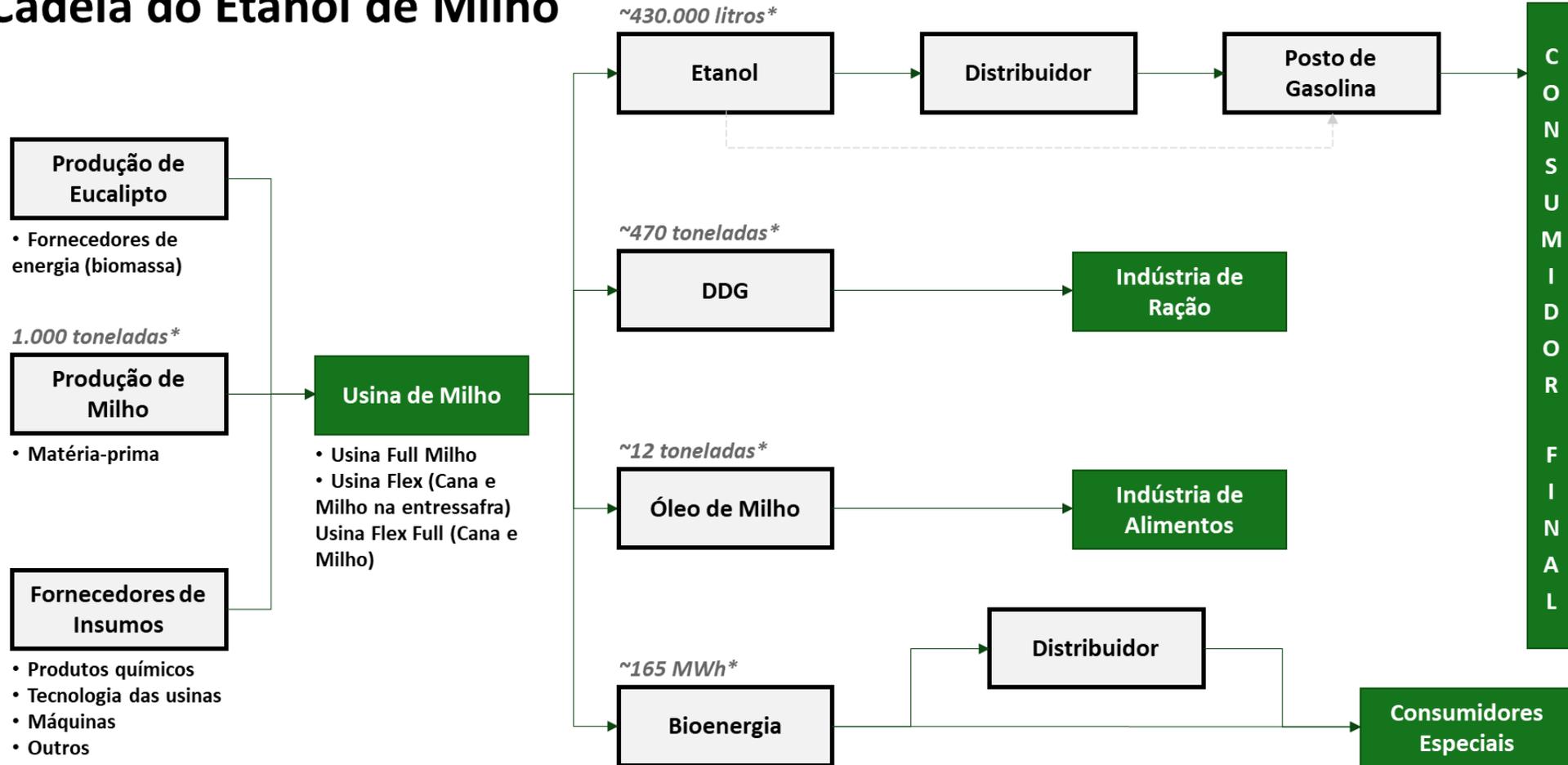
1. Rede da Empresa
2. Oportunidades e Ameaças no Mercado
3. Fortalezas e Pontos de Melhoria da Empresa
4. Recomendações Futuras
5. Benchmarkings Internacionais
6. Aprendizados



# Aula 12 - Cadeia de Etanol de Milho

## Apresentação Cadeia do Etanol de Milho no Brasil e EUA

### Cadeia do Etanol de Milho



# Aula 13 - Estudo de Caso Millenium Bioenergia

## Palestra Millenium Bioenergia

1. Quais seriam os principais motivos pelos quais a Millenium pretende desenvolver seu projeto em Jaciara - MT?
2. Quais as razões do aquecimento do mercado de etanol de milho? Este será uma ameaça para as usinas de cana-de-açúcar?
3. Como a Millenium poderá se diferenciar no setor, tendo em vista suas principais competências?
4. Pensando como um verdadeiro investidor no negócio da usina Jaciara, você apostaria nesse projeto? Quais os motivos?
5. Quais as principais diferenças entre a cadeia de etanol de milho no Brasil e nos EUA?

### A USINA

- A Jaciara Bioenergia será uma planta de industrialização de milho;
- O milho será fornecido pelo parceiro CHS, através de um contrato de compromisso de compra junto a usina;
- A planta produzirá etanol anidro e/ou hidratado, farelo seco para alimentação animal (DDGS) e óleo de milho (contratos de 10 anos com a CHS);
- Além dos produtos, a planta produzirá sua própria energia com uma unidade de cogeração capaz de suprir todo sua necessidade elétrica e para exportação;
- O cavaco de eucalipto para funcionamento da caldeira será fornecido por empresas de reflorestamento locais;
- Terá também armazenamento próprio tanto para o etanol como para o milho, DDGS e Bio-Óleo.

### Os Produtos da Usina

#### ETANOL ANIDRO E ETANOL HIDRATADO

- A planta pode produzir 100% de etanol anidro, 100% de etanol hidratado, ou qualquer combinação de ambos;



#### FARELO SECO

- DDGS padrão com 36% de teor de proteína, ideal para nutrição de gado de corte ou leiteiro, suínos e galináceos;



#### ÓLEO DE MILHO

- Ingrediente em ração animal ou como matéria-prima para produção de biodiesel;



#### ENERGIA ELÉTRICA

- A planta consumirá 60% da energia produzida, 40% será para exportação



DESENVOLVIMENTO

COMERCIALIZAÇÃO DDGS E ETANOL

EPC ENGENHARIA

GESTÃO DE RISCO

TECNOLOGIA

PROCESSO

RECUPERAÇÃO DE RESÍDUOS



GESTÃO DE OBRA

SISTEMA ELÉTRICO E AUTOMAÇÃO

GERAÇÃO DE VAPOR

TRANSMISSÃO

MEIO AMBIENTE

ASSESSORIA FINANCEIRA

VÁLVULAS

GESTÃO DE PESSOAS

ASSESSORIA JURÍDICA

COMUNICAÇÃO REGIONAL

COMUNICAÇÃO GLOBAL

# Desafio dos Talentos (Recursos Humanos)

**1 - SINTONIZADO** - Fique atento ao macro-ambiente (política, economia, sociocultural e tecnologia), lendo, assistindo prestando atenção e ouvindo. Desenvolva uma visão global, com sensibilidade cultural.

**2 - SIMPLES** - Aprenda a simplificar as coisas, sendo prático, procurando soluções básicas e mais rápidas e resolvendo os problemas que surgem.

**3 - ADAPTATIVO** - A capacidade de se adaptar em um ambiente em rápida mudança é uma das características mais importantes.

**4 - INOVADOR** - Inove e crie negócios próprios, soluções próprias, diferenciando-se, afastando-se do básico.

**5 - INVESTIDOR** - Nunca pare de estudar, sempre progredindo e desejando aprender. Nunca se acomode.

**6 - RELACIONADO** - Melhore a capacidade de se relacionar com os outros, de formar equipes, trabalhar em grupos e compartilhar conhecimentos e soluções. Respeite as diferenças e aloque as pessoas em suas melhores posições. Motive e seja competitivo. Dê valor, melhorando a confiança.

**7 - AMPLA VISÃO** - Dê opiniões e respeite opiniões diferentes, tenha bons argumentos e pense também por que as opiniões são diferentes. Leia editoriais, artigos de opinião e aprenda sempre a ver os fatos com lentes diferentes, equilibrando os pontos e argumentos em equilíbrio.

**8 - SONHADOR** - Continue sonhando que as metas, resultados e desejos serão possíveis. Procure por mais, por excelência, deseje mais. Pessoas que não sonham também tendem a se acomodar.

**9 - DIRECIONADO PARA RESULTADOS** - Uma bom profissional precisa entregar resultados. A disciplina pessoal é importante, gerenciando a cabeça, a saúde e a felicidade. Desenvolva uma paixão pelo planejamento e mensuração de resultados eficientes, estando presente e disponível.

**10 - COMUNICATIVO** - Não falar demais e vender a si mesmo, mas mostrar o que está sendo alcançado e buscando equilíbrio e elegância para compartilhar com a equipe as principais realizações.

# Prof. Marcos Fava Neves

favaneves@gmail.com | www.favaneves.org



- ❖ Marcos Fava Neves, nascido em Lins (SP), é professor em tempo parcial das Faculdades de Administração da Universidade de São Paulo em Ribeirão Preto e da EAESP/FGV em São Paulo. Engenheiro Agrônomo formado pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq/USP) em 1991 e fez toda a carreira de pós graduação (mestrado, doutorado e livre-docência) em estratégias empresariais na FEA/USP e chegou a professor titular da USP aos 40 anos, tendo sido Chefe do Departamento de Administração da USP em duas gestões e Vice-Chefe em outras duas gestões.
- ❖ Complementou sua pós graduação em temas de planejamento e gestão aplicados ao agronegócio na França (1995 – no IGIA) e na Holanda (1998/99 – na Universidade de Wageningen). Fez também cursos de curta duração em Harvard (2008/2009/2010), Purdue (2013/2017), Sevilla (2017) e Florida (2018);
- ❖ Desde 2006 é Professor Visitante da Universidade de Buenos Aires e desde 2013 da Purdue University, Indiana, EUA, onde lecionou no ano de 2013;
- ❖ É especializado em planejamento e gestão estratégica, tendo realizado mais de 200 projetos no agronegócio brasileiro e mundial. Trabalhou ou foi membro de Conselhos das seguintes organizações: Botucatu Citrus, Vallée, Lagoa da Serra (CRV); Renk Zanini, Inova, Embrapa, Serviço de Informação da Carne, Associação Mundial de Agronegócios, Cooperativa Coplana, Cooperativa Holambra, Ouro Fino, Canaoeste e Orplana (Organização dos Plantadores de Cana). Ajudou a montar e é acionista de 3 empresas, sendo 2 startups;
- ❖ É autor e organizador de 67 livros publicados no Brasil, Argentina, Estados Unidos, África do Sul, Uruguai, Inglaterra, Cingapura, Holanda e China, por 10 editoras diferentes. Escreveu também dois casos para a Universidade de Harvard (2009/2010) e para a Purdue University (2013);
- ❖ Publicou mais de 200 artigos em periódicos científicos internacionais e nacionais indexados, tendo recebido 4.000 citações de acordo com o Google Acadêmico, um dos cientistas brasileiros mais citados em sua área; Foi articulista do jornal China Daily de Pequim e da Folha de S. Paulo, além de escrever artigos para O Estado de S. Paulo e Valor Econômico, entre outros, tendo mais de 600 artigos de análises de conjunta publicados em revistas e jornais;
- ❖ Participou de 335 Congressos no Brasil e no Exterior, tendo organizado também mais de 30 Congressos nacionais e internacionais;
- ❖ Na *formação de discípulos e de talentos humanos* orientou 29 Teses, sendo 4 de Doutorado e 25 de Mestrado e 133 Monografias. Ajudou, como professor, a formar mais de 1.200 administradores de empresas, tendo oferecido 127 disciplinas de graduação e 22 cursos de Mestrado e Doutorado na USP;
- ❖ Na *avaliação de cientistas*, participou de 176 Bancas, sendo 52 de Doutorado e 124 de Mestrado no Brasil e exterior;
- ❖ **Realizou 1.092 palestras em 22 países, sendo um dos brasileiros mais conhecidos no exterior na área de agronegócios.**