

---

# AULA 2

## A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE EMPRESAS PARA A FORMAÇÃO SUPERIOR

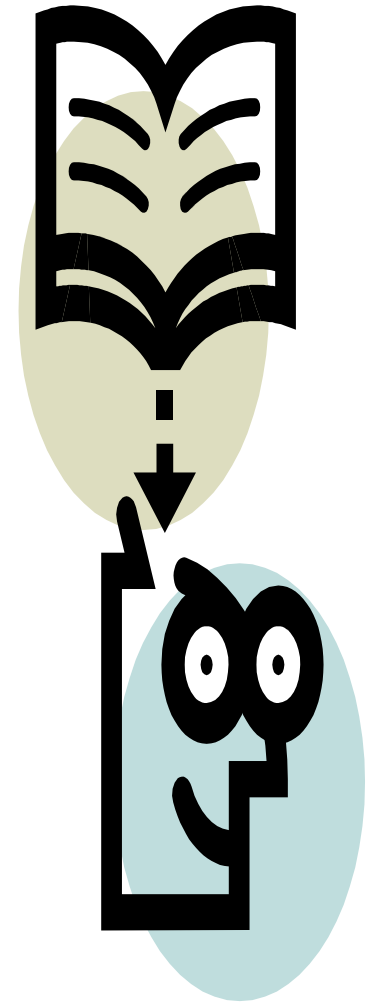


**Prof. Celso da Costa Carrer**  
UNICETEX/FZEA/USP Pirassununga

---

# Estrutura da Aula:

1. Tendências e mudanças no mercado
2. Histórico da gestão de empresas no agronegócio
3. Perfil do profissional do agronegócio:  
habilidades e conhecimentos  
demandados
4. Dicas práticas para os profissionais



---

# GLOBALIZAÇÃO

- Impacto nos Negócios
- Impacto nas Pessoas



---

# A GESTÃO DAS EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO PASSA A SER ESTRATÉGICA

Pensamento:

*“Os caminhos que trouxeram a atividade do agronegócio até os dias de hoje, certamente não serão os mesmos que a levarão ao próximo século...”*

Arnaldo Zancaner

---

---

# A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE EMPRESAS PARA A FORMAÇÃO SUPERIOR

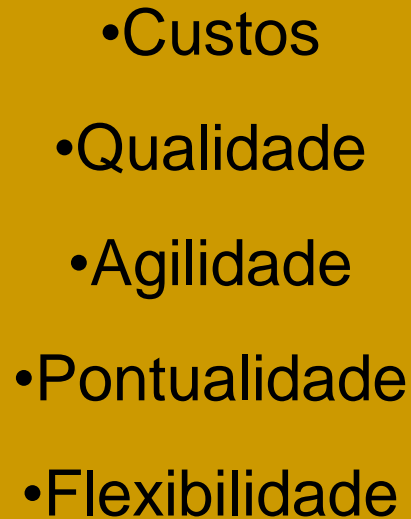
## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas:

1. Mudanças sensíveis no panorama mundial na área da produção agroindustrial
  2. Perda de competitividade para países dominantes
  3. Emergência de países que investem em agregar valor a seus produtos
-

---

# NOVOS CRITÉRIOS DE COMPETITIVIDADE NO MERCADO

- 
- Custos
  - Qualidade
  - Agilidade
  - Pontualidade
  - Flexibilidade



PARA SE ATINGIR A EFICÁCIA DAS EMPRESAS

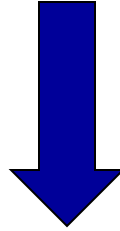


EXIGE-SE HOJE: GERENCIAMENTO CORRETO DO  
PROCESSO DE PRODUÇÃO

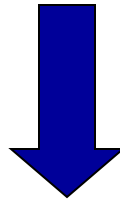
---

---

**ATUALMENTE**



**MERCADO CONCORRENCIAL**



- **DIMINUIÇÃO DOS PREÇOS DE PRODUTOS E SERVIÇOS**
  - **AUMENTO DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO**
  - **DIMINUIÇÃO DE “LEAD TIMES”**
-

# TRANSFORMAÇÕES CONCEITUAIS IMPORTANTES OCORRIDAS NO MERCADO

**ANTES**

$\text{CUSTO} + \text{MARGEM DE LUCRO} = \text{PREÇO DE VENDA}$

**HOJE**

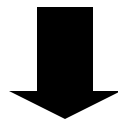
$\text{PREÇO DE VENDA} - \text{CUSTO} = \text{MARGEM DE LUCRO}$



# Nova Realidade

**FIM DOS EMPREGOS**

O declínio Inevitável dos Níveis dos Empregos (Jeremy Rifkin)



**OPORTUNIDADES NA ÁREA DE GESTÃO**



**DESEMPREGO**



**AUMENTO DA  
CONCORRÊNCIA**

---

# A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO EM QUALQUER CARREIRA DE NÍVEL SUPERIOR (1)

- CERCA DE 90% DOS PROBLEMAS DAS EMPRESAS ADVÉM DE UMA ÚNICA FONTE: RELACIONAMENTO PESSOAL
  - AS EMPRESAS SÃO AS PESSOAS ...
  - LEALDADE: MATÉRIA-PRIMA EM EXTINÇÃO (Bill Gates...)
  - ADMINISTRAÇÃO: ATIVIDADE INTELLECTUAL NA DIREÇÃO DAS EMPRESAS
-

# A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO EM QUALQUER CARREIRA DE NÍVEL SUPERIOR (2)

- COM A PRÁTICA PROFISSIONAL E O AUMENTO DE RESPONSABILIDADE DENTRO DA HIERARQUIA DE QUALQUER EMPRESA É FUNDAMENTAL QUE AS PESSOAS ENTENDAM DE GESTÃO POIS ISSO SERÁ NECESSARIAMENTE SERÁ EXIGIDO
- OS MELHORES CARGOS (COM AS MAIORES REMUNERAÇÕES) SÃO AQUELES QUE EXIGEM O EXERCÍCIO DE COMANDO DE EQUIPES E PORTANTO DO CONHECIMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS
- AS EMPRESAS PRECISAM DE PROFISSIONAIS DE NÍVEL SUPERIOR QUE SAIBAM TOMAR DECISÕES...

---

# Conceitos de negócio mudam...

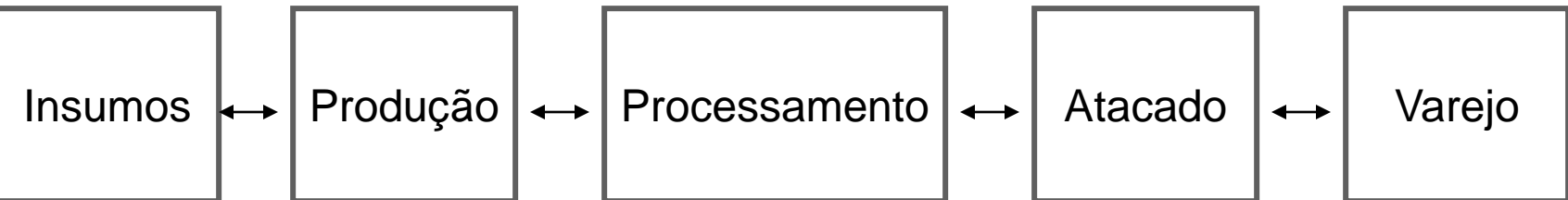
- *Agribusiness*

- Davis e Goldberg (1957) - Universidade Harvard  
*“Conjunto das operações da produção e distribuição de insumos agrícolas, da produção em nível de fazenda e do processamento e distribuição de produtos agrícolas”*
  - Conceito é usado para caracterizar um setor da economia (agronegócios, *agribusiness*, etc.), tanto de forma global, como em caráter mais específico (o *agribusiness* do leite)
-

# Exige-se visão sistêmica das Cadeias Produtivas

Ambiente Institucional (leis, regulamentos, políticas governamentais, etc.)

Fluxos financeiros e de informações



Insumos

Produção

Processamento

Atacado

Varejo

Fluxos físicos

Serviços de Apoio (transporte, armazenagem, informações de mercado, etc.)

---

# GESTÃO TRADICIONAL DO AGRONEGÓCIO

NO PASSADO:

- COMPLEXO RURAL
  - AGRONEGÓCIO INDEPENDENTE
  - DINÂMICA ECONÔMICA PRÓPRIA
  - AUSÊNCIA OU REDUZIDO ENCADEAMENTO DAS ATIVIDADES: ANTES, DENTRO E DEPOIS DA PORTEIRA
-

---

# GESTÃO ESTRATÉGICA

HOJE:

COMPLEXO AGROINDUSTRIAL

- AGROPECUÁRIA TORNOU-SE CONSUMIDORA DE INSUMOS
  - DINÂMICA ECONÔMICA SIMILAR ÀS ATIVIDADES INDUSTRIAIS E DE COMÉRCIO
  - MAIOR OU NECESSÁRIO ENCADEAMENTO DAS ATIVIDADES: ANTES, DENTRO E DEPOIS DA PORTEIRA
-

---

# GESTÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS

O sucesso das empresas e dos profissionais no mercado de trabalho dependem cada vez mais:

Do conhecimento e da aplicação de princípios de administração estratégica para a gestão de negócios

---



# FASES CARACTERÍSTICAS DE POSICIONAMENTO HISTÓRICO DO MERCADO (EM GERAL)

1<sup>A</sup> FASE: OFERTA < PROCURA

“PRODUZIR E DEPOIS VENDER”



2<sup>A</sup> FASE: OFERTA = PROCURA

“PRODUZIR O QUE SERÁ VENDIDO”



3<sup>A</sup> FASE: OFERTA > PROCURA

“PRODUZIR O QUE JÁ ESTÁ VENDIDO”

# SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO (SAP)

## REQUEREM PESSOAL CAPACITADO PARA:

- ❑ Planejar necessidades futuras de capacidade
    - ❑ Planejar materiais comprados
    - ❑ Planejar níveis apropriados de estoques
    - ❑ Programar atividades de produção
  - ❑ Ser capaz de avaliar a situação atual de recursos para comunicação com clientes/fornecedores
    - ❑ Flexibilidade de reação
    - ❑ Prover informações complementares
    - ❑ Prever prazos com precisão
-

---

# O Princípio de Peter

“ Todos atingem um dia seu nível de incompetência. Um especialista muito competente pode se tornar um administrador incompetente, desde que continue a raciocinar e a se comportar como especialista, sem conseguir assumir o papel e as responsabilidades de administrador.”

---

# Habilidades gerenciais, segundo Katz



---

# As habilidades, segundo Mintzberg

- **De relacionamento com colegas:**
    - Construção de uma rede de contatos;
    - Comunicação formal e informal;
    - Negociação;
    - Política.
  - **De liderança:**
    - Indispensáveis para orientação, treinamento, motivação e uso da autoridade junto à equipe.
-

---

# As habilidades, segundo Mintzberg

- **De resolução de conflitos:**
    - Habilidade interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e de tomar decisões para resolver distúrbios. Requer a tolerância a tensões.
  - **De processamento de informações:**
    - Aprender a construir redes informais e desenvolver habilidades de comunicações (expressar eficazmente suas idéias e falar oficialmente como representante da empresa).
-

---

# As habilidades, segundo Mintzberg

- **De tomar decisões em condições de ambigüidade:**
    - Situações não são estruturadas (situações imprevistas que precisam ser diagnosticadas, o fato de enfrentar inúmeros problemas e necessidade de tomar decisões em curtos períodos). Ambigüidade é o que acontece quando o gerente tem poucas informações para lidar com estas situações.
  
  - **De alocação de recursos:**
    - Lidar com recursos limitados e racionalidade no seu uso. Definição de prioridade, a fim de que as escolhas sejam as melhores.
-

---

# As habilidades, segundo Mintzberg

## ■ Empresariais:

- Envolver a busca de problemas e oportunidades e a implementação controlada de mudanças organizacionais (criar o clima para encorajar o espírito empresarial).

## ■ De introspecção:

- Capacidade de reflexão e auto-análise. A capacidade de aprender com a própria experiência está acima de qualquer outra técnica de aprendizagem.
-



---

O que uma empresa busca  
ao contratar  
alguém no mercado de  
trabalho atualmente ?

---

---

O que seria mais importante ?

- a) Nome da escola de formação;
  - b) Notas do histórico escolar;
  - c) Grade de disciplinas realizadas;
  - d) Profissão;
  - e) *Curriculum vitae*;
  - f) Experiência;
  - g) Q.I.;
  - h) Nenhuma das anteriores....
-

---

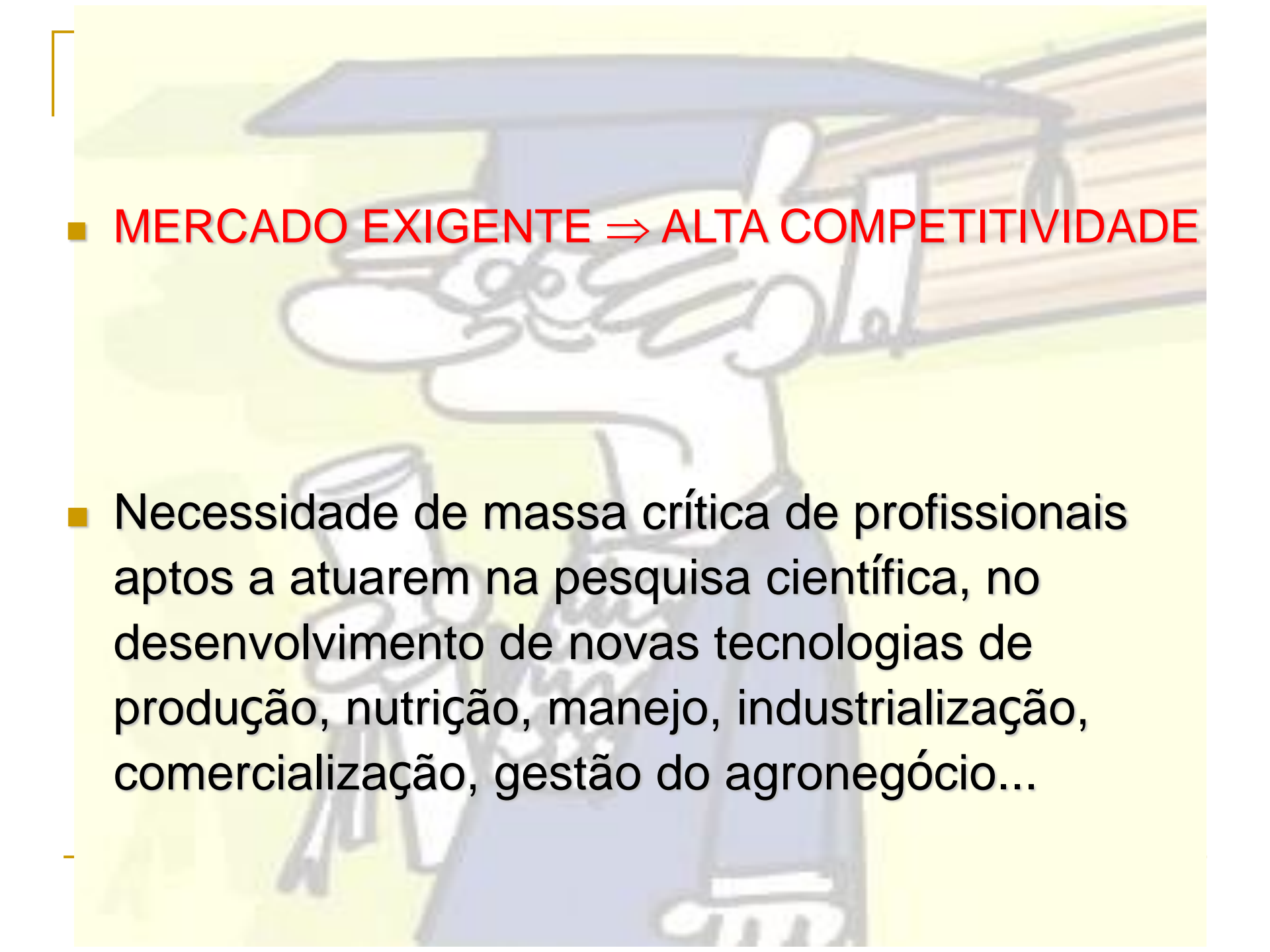
Que “qualidade”  
(dos recursos humanos)  
é a mais desejada no  
mercado de trabalho  
atualmente ?

---

---

Que tipo de conhecimento  
é o mais valorizado para as  
pessoas que ingressam o  
mercado de trabalho  
atualmente ?

---

A cartoon illustration of a man in a graduation cap and gown, holding a diploma. The background is a light yellow color with a faint outline of a building.

## ■ MERCADO EXIGENTE ⇒ ALTA COMPETITIVIDADE

- Necessidade de massa crítica de profissionais aptos a atuarem na pesquisa científica, no desenvolvimento de novas tecnologias de produção, nutrição, manejo, industrialização, comercialização, gestão do agronegócio...



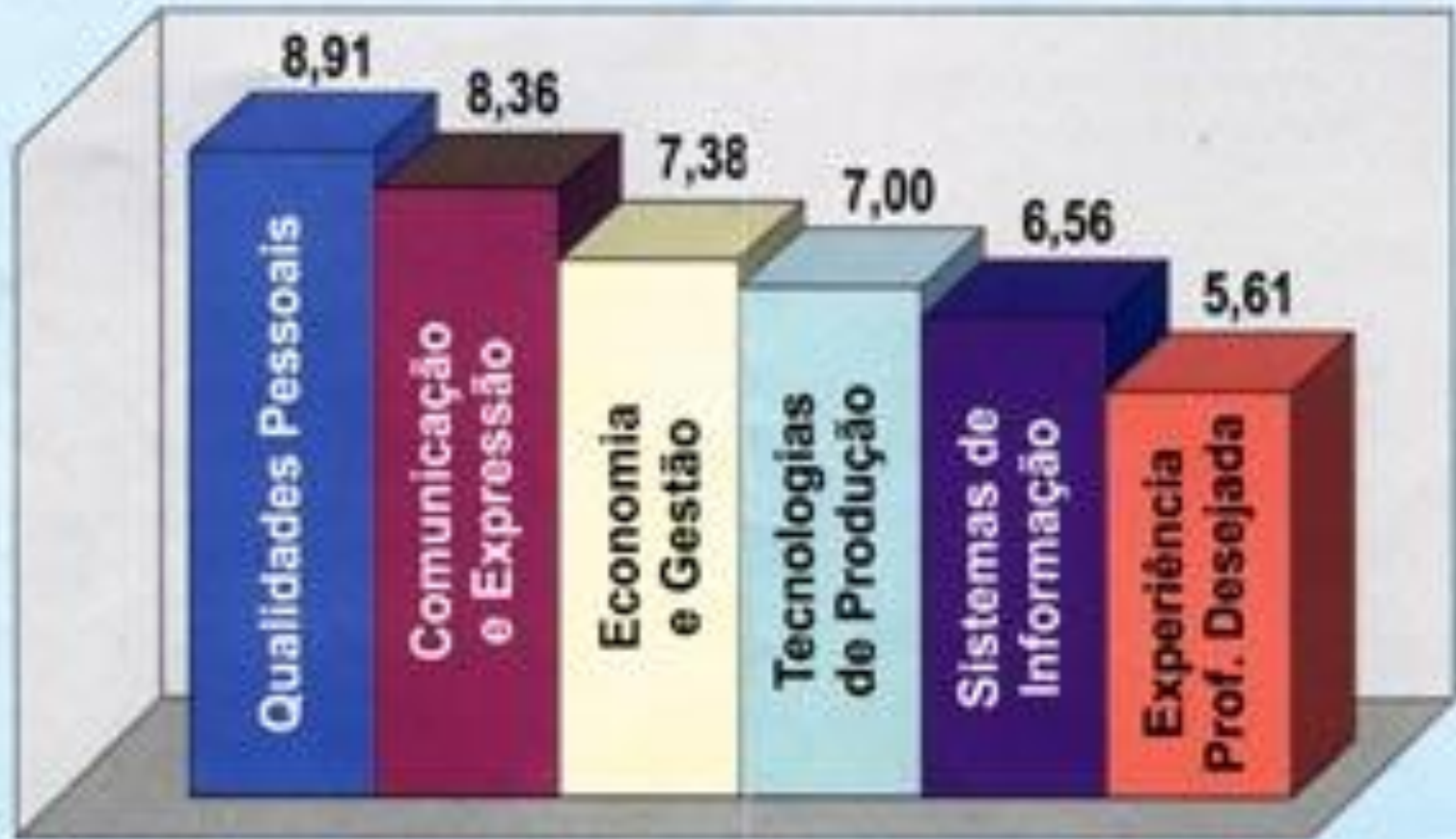
**MAS ISTO É  
SUFICIENTE???**

## **BATALHA, M. Recursos Humanos para o Agronegócio Brasileiro (2000)**

A pesquisa foi respondida por 404 empresas, sondando, basicamente, o que o mercado espera do profissional do agronegócio para ocupar um cargo de média gerência – superintendentes, diretores-executivos e gerentes administrativos.



# O que o mercado exige

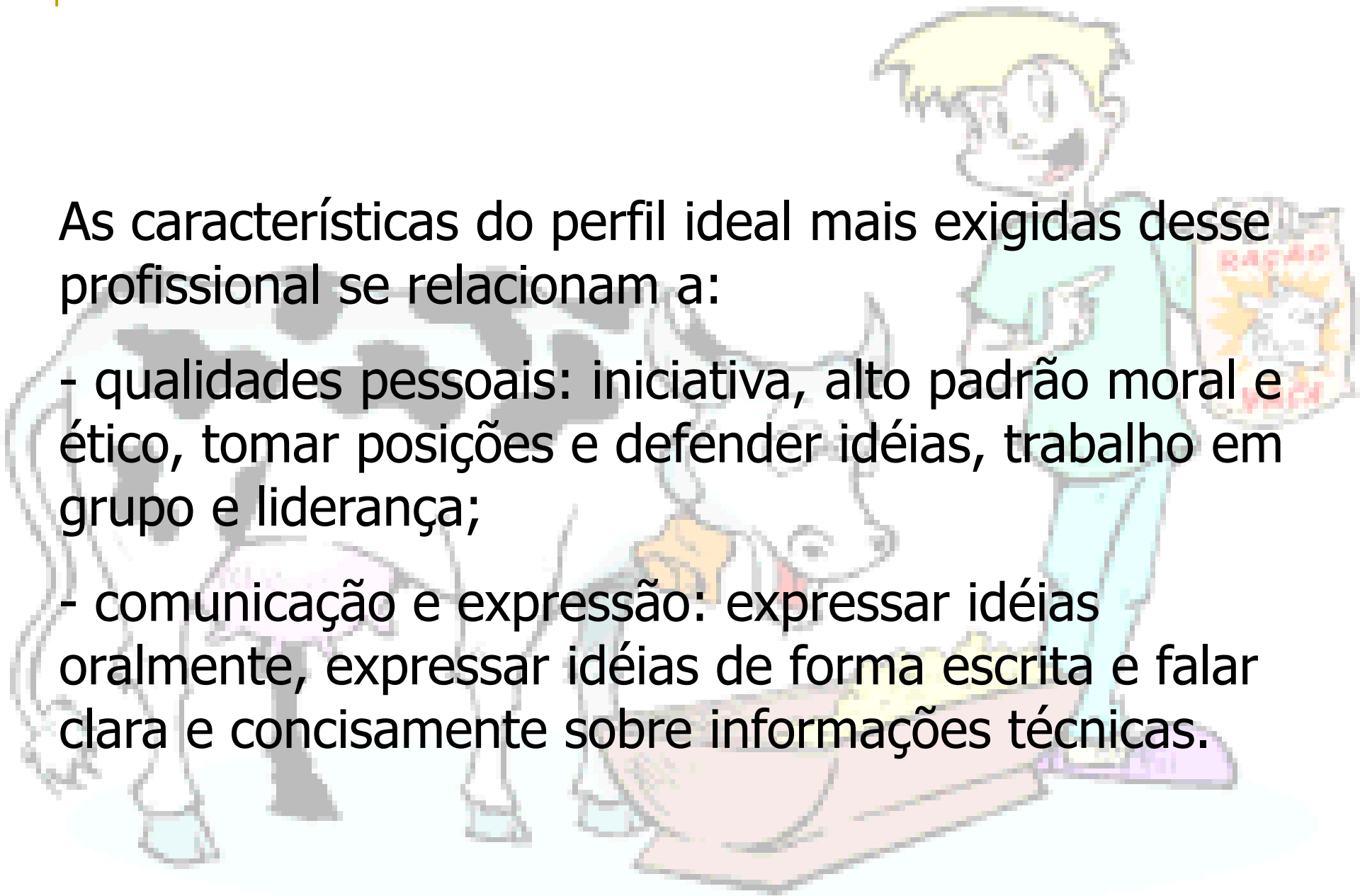




---

As características do perfil ideal mais exigidas desse profissional se relacionam a:

- qualidades pessoais: iniciativa, alto padrão moral e ético, tomar posições e defender idéias, trabalho em grupo e liderança;
- comunicação e expressão: expressar idéias oralmente, expressar idéias de forma escrita e falar clara e concisamente sobre informações técnicas.



O perfil profissional considerado ideal é aquele que concentra no indivíduo:

- características pessoais e de relacionamento interpessoal,
- habilidades comunicativas, inclusive em outros idiomas,
- competência gerencial,
- visão abrangente das cadeias de produção e do agronegócio,
- qualificações técnicas,
- sintonia com as especificidades do setor,
- flexibilidade e polivalência.

---

Não dá para fugir: Como funcionário (de nível superior que deve agir como intraempreendedor) de uma empresa, a qualidade mais demandada é a de um perfil de gestor, desde que você pratique a “Liderança...”

---

# As bases do poder

**Autoridade Tradicional**

**- Os costumes**

**Autoridade Carismática**

**- A pessoa**

**Autoridade Formal**

**- A organização**

**Autoridade Técnica**

**- A perícia**

**Política**

**- Relações interpessoais**

**P**

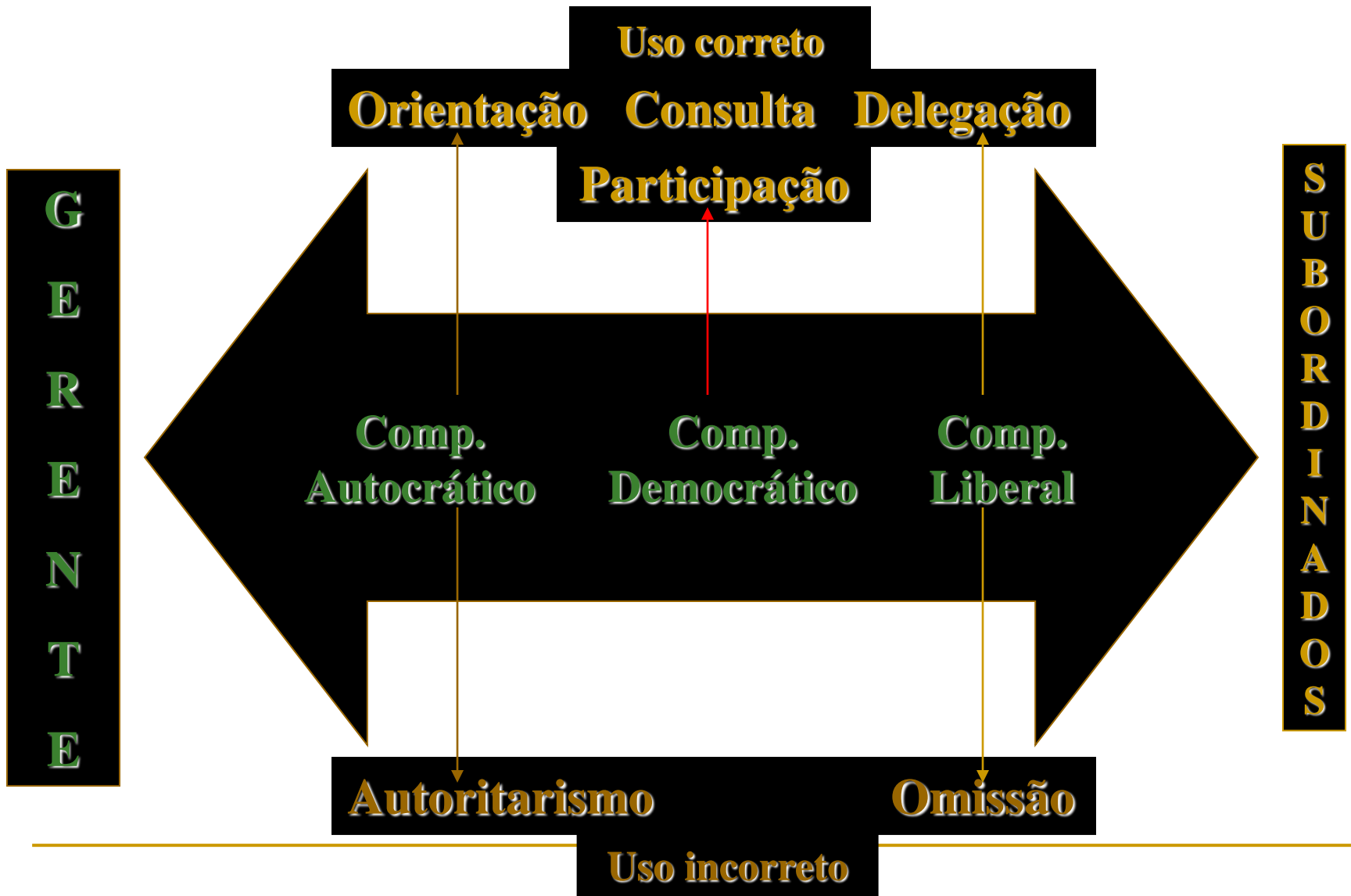
**O**

**D**

**E**

**R**

# Usos corretos e incorretos da autoridade



**Onde quer que você esteja, sempre haverá um...**



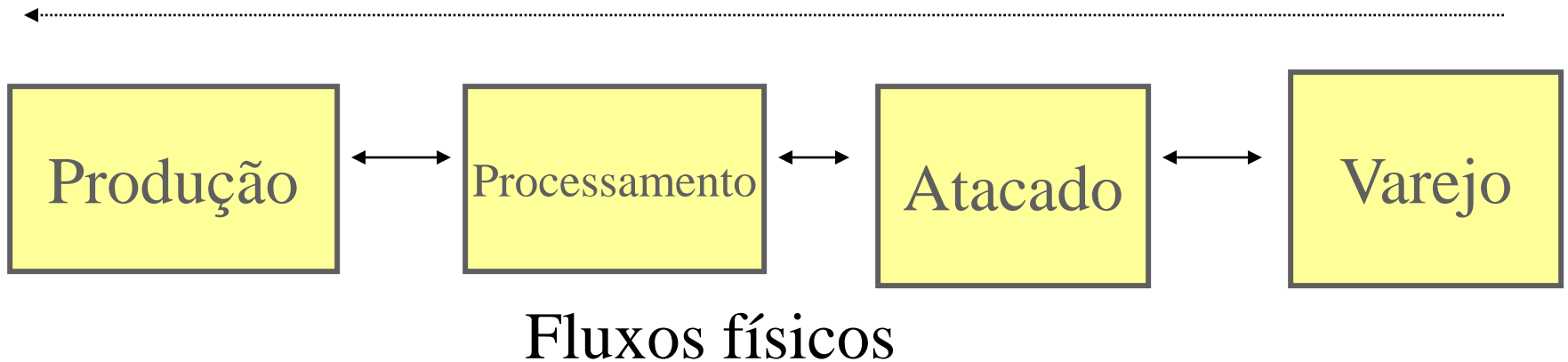
*Espírito de Porco*

# Algumas dicas importantes que fazem a diferença...



**1. Conhecer o mercado que vai trabalhar...**

## 2. Ter Visão Sistêmica e Desempenho das Cadeias de Negócios: Visão de Resultados e de Gestão





# 3. Ter visão Empreendedora...

Afinal, alguém tem que vender a limonada...



**Olhááá a  
Limonada !!!**

**\$ 0,50 O COPO  
GRANDE E \$  
0,30 O COPO  
PEQUENO.**



**ATENÇÃO: “intra – empreendedorismo”**

---

# 4. Ter postura pró-ativa...

**Saber buscar soluções...**

**ATENÇÃO: Conhecimentos de  
Informática e em línguas estrangeiras  
ajudam muito...**

---

---

# **5. Possuir qualidades pessoais...**

**Buscar a concretização de uma relação de confiança...**

**Ética, interesse, postura, atenção, educação, saber trabalhar em equipe, são algumas das qualidades do indivíduo que fazem a diferença...**

---



# Interação Pessoal

**“A comunicação é a variável responsável pela interação entre as pessoas”**

---

## **6. Agregar valor humano à formação profissional...**

**Ampliar os horizontes de vida...**

**Voluntariado, ações sociais, visão estratégica e sistêmica do mundo que o cerca...**

---

# CONCLUSÕES:

**É PRECISO INVESTIR MAIS EM ASPECTOS DE FORMAÇÃO HUMANA, EM CAMPOS DE CONHECIMENTO COMPLEMENTARES, PARA VALORIZAR AINDA MAIS O QUE O MERCADO E O EMPREENDEDOR BUSCA DESESPERADAMENTE:**



**VOCÊ....**

---

Esta apresentação foi realizada com base na seguinte

## **Bibliografia**

**Manual de Administração Rural**

*Antunes; Angel – Ed. Agrop.*

**Recursos Humanos e Agronegócio**

*Batalha – ABAG*

**Administração da Empresa Agrícola**

*Hoffmann – Ed. Pioneira*

**Administração Moderna**

*Certo – Ed. Pearson*



---

# Obrigado por enquanto...

- **Prof. Dr. Celso da Costa Carrer**
  - **UNICETEX/ FZEA/ USP**
  
  - **[celsocarrer@usp.br](mailto:celsocarrer@usp.br)**
  
  - **(19) 3565-4338**
-