# CESAR ANTONIO PLANCA PAULO HENRIQUE GOMES SOARES

# RELACIONAMENTOS DO AGRONEGÓCIO: SOCIAL, ÉTICO E PROFISSIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau de especialista em Controladoria da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Ademir Clemente

#### **RESUMO**

A ética nas relações humanas é de grande importância nas relações humanas do agronegócio. Ressalva-se que o setor de agronegócio brasileiro é um dos que mais cresce e se desenvolve no Brasil. Toda a atividade para ter sua própria continuidade precisa passar por renovação constante, sugestão da ética profissional. Para sustentabilidade social presente e futura é importante que o agronegócio exista e se perpetue, sendo essencial à vida. O setor de agronegócio brasileiro tem apresentado atualmente bons resultados para a economia e para a sociedade. Este trabalho expõe a importância da ética nas relações humanas no agronegócio, difunde o agronegócio como essencial à vida e afirma que sua existência auxilia na sustentabilidade social, além de que seu crescimento vem sendo constante nos últimos tempos. Os estudos realizados conforme a metodologia proposta, que são a coleta de dados estudo bibliográfico pesquisa descritiva e pesquisa qualitativa, mostra um resultado positivo na relação do agronegócio cm a ética, social e o profissional.

Palavras Chave: Agronegócio, Estratégia de negócio, Ética, Relações Humanas.

# LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1 – A evolução do Agronegócio	10
QUADRO 2 - Tipologia das opções estratégicas de base para a empresa	de
distribuição	20
FIGURA 1 – Apresentação esquemática do Agronegócio	12

# SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS	4
1 INTRODUÇÃO	
2 REFERENCIAL TEÓRICO	
2.1 ABORDAGENS TEÓRICAS EM AGRONEGÓCIOS	9
2.1.1 A contextualização do Agronegócio	
2.1.2 Estratégias em agronegócio	
2.1.2.1 Especialização	
2.1.2.2 Integração Vertical	
2.1.2.3 Diversificação	
2.1.2.4 Inovação	
2.1.2.5 Estratégia de corte	
2.1.3 Principais valores e princípios do Agronegócio	
2.2 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL	
2.2.1 Ética	23
2.2.2 A ética no setor agrícola e no Agronegócio	27
2.2.3 Estratégias e responsabilidade social do Agronegócio	30
2.3 PERFIL DO PROFISSIONAL DE AGRONEGÓCIOS	34
2.3.1 Formação profissional do empreendedor em Agronegócios	36
2.3.2 Consultoria Técnica Agropecuária no Brasil e suas Limitações	
2.4 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO AGRONEGÓCIO	
2.4.1 Conceitos de Sustentabilidade	42
2.4.2 O poder que vem do campo – agronegócio brasileiro	45
3 METODOLOGIA	
4 ANÁLISE	
5 CONCLUSÃO5	
REFERÊNCIAS	53

# 1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade econômica futura da maioria das atividades e sistemas em causa irá implicar a ocorrência de profundas transformações produtivas, tecnológicas e estruturais.

Para se poder alcançar um desenvolvimento sócio-econômico sustentável do agronegócio torna-se indispensável que as atividades e sistemas de produção agrícolas e não agrícolas em meio rural tenham sustentabilidade econômica.

O presente trabalho objetiva em primeira instância o desenvolvimento de um estudo sobre as cadeias produtivas do agronegócio brasileiro, englobando atividades de produção agrícola, como lavouras, pecuária, extração vegetal, de fornecimento de insumos, de processo agroindustrial e de todas as áreas que dão suporte ao fluxo de produtos até o consumidor final, tais como, transporte, comercialização, entre outros.

Para que o agronegócio alcance posição de destaque, no que se refere ao caráter estratégico para o desenvolvimento sustentável competitivo, o Brasil deve organizar e aperfeiçoar os recursos humanos, os recursos financeiros e os recursos materiais, estimulando a parceria juntamente com instituições diversas, como as instituições de pesquisa, de ensino e as privadas.

Algo necessariamente importante para o auxílio no alcance da posição de destaque é ajustar as políticas técnico-científicas brasileiras incorporando inovações nas atividades produtivas. De maneira que as questões relacionadas ao desenvolvimento científico e tecnológico enfoquem mais qualidade e competitividade, fundamentais para o agronegócio brasileiro.

O desenvolvimento sustentável propõe a sustentabilidade em todos os setores, em especial nos setores que envolvem os recursos naturais, como a agricultura e não renováveis, como a água, pois são essenciais à vida humana e precisam ser sustentáveis para atender às necessidades.

E o agronegócio se encaixa perfeitamente neste cenário, por se tratar de uma atividade tão ampla que, ao mesmo tempo, que é essencial à sociedade e à economia, demonstra também que o setor agrícola deve ser tratado de maneira contínua, e assim sempre "dar continuidade" no processo, na ação, no incentivo e nas parcerias.

Algumas regiões do Brasil possuem instituições não governamentais (ONGs) com turvas intenções que utilizam vários eventos locais para passar a idéia de que a competitividade do agronegócio resulta da exploração da mão de obra e da destruição de recursos naturais, em destaque as regiões Norte e Centro Oeste e Norte.

Muitas vezes para reverter essa imagem distorcida é preciso muito mais do que multiplicar e divulgar análises objetivas da realidade. Um critério importante para uma empresa consciente de sua responsabilidade ambiental é um relacionamento ético e dinâmico com os órgãos de fiscalização, com vistas à melhoria do sistema de proteção ambiental Então surge o problema de relacionamentos na influência da competitividade do agronegócio.

De que maneira os relacionamentos: sociais, éticos e profissionais, influenciam na qualidade e competitividade do agronegócio?

Com a finalidade de desenvolver as diretrizes propostas neste trabalho, este será apresentado em: objetivo geral e objetivos específicos.

O objetivo geral é expor os quatro principais aspectos do agronegócio, que são as abordagens teóricas, a ética e responsabilidade social, o perfil profissional e o desenvolvimento sustentável.

Os objetivos específicos definidos para este projeto são:

✓ Realizar estudo bibliográfico referente às estratégias do agronegócio nas agroindústrias, e à ética nas empresas de agronegócio.

- ✓ Relatar as responsabilidades sociais de um profissional do agronegócio necessárias para o bom desenvolvimento de seu exercício profissional.
  - ✓ Abordar sobre a ética no agronegócio
- ✓ Desvendar os fatores que levam o profissional do agronegócio a agir com ética, nos negócios agroindustriais.

O Brasil destaca-se como um dos maiores produtores mundiais de grãos nesses últimos anos. O esforço dos diversos setores do agronegócio, principalmente dos produtores e dos pesquisadores do setor, foi o fator consolidante deste destaque, sendo responsável pelo grande crescimento da produtividade da agropecuária.

Esse crescimento significativo do setor de agronegócio fez com que surgisse muita concorrência no mercado brasileiro. Fator principal da escolha do tema.

O estudo bibliográfico utilizado no presente trabalho acerca da ética no agronegócio possui quatro partes distintas, são elas: as abordagens teóricas em agronegócio; a ética e a responsabilidade social; o perfil do profissional de agronegócio; e o desenvolvimento sustentável no agronegócio.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O setor de agronegócio apresenta alguns aspectos importantes a serem destacados pelo presente trabalho. As abordagens teóricas em agronegócio expõem a contextualização do setor; a ética e a responsabilidade social ligadas ao agronegócio apresentam a formação do caráter e a contextualização da agricultura industrial, em relação ao perfil do profissional de agronegócio para o desenvolvimento sustentável no setor.

#### 2.1 ABORDAGENS TEÓRICAS EM AGRONEGÓCIOS

No cenário mundial, o reconhecimento do bom desempenho do agronegócio promove resultados qualitativos e quantitativos na produção agrícola e pecuária do país. O setor também está muito competitivo, para lidar com esses fatos o Brasil precisa contar com pessoal qualificado e tecnologias avançadas no desenvolvimento das atividades ligadas ao agronegócio. Primeiramente se faz necessário contextualizar o agronegócio.

#### 2.1.1 A contextualização do Agronegócio

Desde 1.500, quando da descoberta do Brasil, vários fatores econômicos aconteceram, no Brasil após a sua descoberta, o Agronegócio sempre teve uma grande influência nos caminhos trilhados pelo Brasil até os dias atuais. Desta forma, os ciclos do Pau-brasil, do ouro, da cana-de-açúcar e do café forneceram bases e direcionamento para as atividades do Agronegócio brasileiro, conforme descreve o quadro 1.

QUADRO 1- A evolução do Agronegócio

Período	Produto	Região
Século XVI (Início)	Pau-brasil	Litoral Mata Atlântica
Séculos XVI e XVII	Cana-de-açúcar	Nordeste
Século XVIII	Ouro (Mineração)	Centro-sul
Século XIX	Café	Sudeste

Fonte: Normando (1975) apud Rufino (1999).

O conceito de Agronegócio surgiu a partir da integração da agricultura aos setores industriais de fornecimento de insumos, de um lado, e de processamento e distribuição da produção, de outro.

Segundo Rufino (1999), o agronegócio abrange as transformações ligadas aos produtos agrícolas:

Ele abrange todas as transformações associadas aos produtos agrícolas, desde a produção de insumos, passando pela unidade agrícola, processamento e distribuição até o consumidor final. Este encadeamento de ações interdependente transforma o Agronegócio em unidade de análise trazendo com isto novas potencialidades e desafios para o desenvolvimento econômico harmônico e sustentado (RUFINO, 1999, p.19).

Rufino (op.cit, p.19) afirma que a evolução da atividade agrícola tornou-a mais dependente de recursos de fora da fazenda e, de outro lado, como consequência, os consumidores passaram a ser cada vez mais exigentes, em termos de variedade e qualidade. Este complexo tornou as relações do Agronegócio mais amplas com os segmentos externos da fazenda.

Este panorama citado acima é descrito no enfoque de Filière, o qual, segundo Batalha (1997, p. 56), pode ser sintetizado através de três séries de elementos, a saber:

1 - A cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;

- 2 A cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante e jusante, entre fornecedores e clientes;
- 3 A cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Das visões acima é possível notar a dimensão sistêmica que se quer dar à abordagem da cadeia de produção, que no final, engloba três macrossegmentos identificados pelos:

- a) fornecedores de insumos (máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, sementes, tecnologia, etc.);
  - b) as atividades das unidades produtivas propriamente ditas;
- c) o armazenamento, o beneficiamento, a industrialização, a embalagem, a distribuição, e consumo de produtos alimentares, fibras e produtos energéticos provenientes da biomassa.

Forma-se então uma cadeia de produção agroindustrial, um tripé, composto pelo setor a montante (indústrias fornecedoras), agricultura e setor a jusante (indústria transformadora / distribuidora). Junto a estes, associam-se também os fatores financeiros e o Estado, configurando-se assim numa grande articulação intersetorial.

Araújo et al. (1990, p. 67) classifica este sistema como complexo agroindustrial, já Zylbersztajn & Farina (1997) denominam de sistema agroindustrial, demonstrando através da figura 1, a seguir, o fluxo e o ambiente do sistema agroindustrial.

Ambiente Institucional
Cultura, Tradições, Educação, Costumes

Insumos Agropecuária Agropecuária Distribuição atacado Distribuição varejo

Ambiente Organizacional
Informação, Associações, P&D, Finanças, Firmas

FIGURA 1: Apresentação esquemática do Agronegócio

Fonte: Zylbersztajn & Farina (1997, p.34). NOTA: T = Transações típicas entre os elos do sistema

Zylbersztajn (1995, p. 45) afirma que a partir de uma visão sistêmica é possível um melhor entendimento do funcionamento da atividade agropecuária, suportando as decisões tomadas pela empresa e possibilitando maior chance de êxito. Para ele, esta visão rompe com a análise segmentada do Agronegócio, que em várias ocasiões perde informações, caso não tenha uma visão integrada.

Silva (1988) bem descreve a cerca da administração de uma empresa rural:

Administrar uma empresa rural é aplicar-lhe, atendidas as suas condições peculiares, os princípios e normas gerais de administração, mobilizando e utilizando para isso, meios administrativos amplamente conhecidos. A empresa agropecuária consiste em constituir, mobilizar e utilizar os meios administrativos para produzir bens de origem vegetal e animal - alimentos e matérias-primas.(SILVA, 1988, p. 131)

Enumera ainda, três peculiaridades, ou melhor, três vulnerabilidades, descritas abaixo:

A primeira insegurança refere-se a imprevisibilidade dos comportamentos dos fenômenos meteorológicos. Mesmo com os atuais sistemas de previsão via satélite não é possível prever com segurança o melhor momento para se colher, plantar ou diagnosticar uma seca mais prolongada. O reflexo desta insegurança atinge o Agronegócio como um todo, seja a agricultura ou a pecuária.

Almeida (2000, p.54) corrobora, descrevendo que as imprevisibilidades decorrentes dos fenômenos naturais condicionam intensamente as decisões dos produtores, tornando o planejamento estratégico por si só um instrumento deficiente na condução da unidade rural.

A segunda vulnerabilidade do Agronegócio está diretamente relacionada ao fator tempo, isto é, enquanto na indústria pode diminuir ou aumentar sua produção com diversos planejamentos, pode-se dizer que é impossível, na agricultura, sem a subordinação ao fator tempo, acelerar a produção agrícola, ou mesmo a pecuária, com criação cada dia mais precoce, ainda depende de um tempo mínimo necessário para se produzir; a genética, ainda não oferece condições necessárias para abreviar de forma marcante, o processo biológico dos produtos de origem vegetal e animal, com o qual se trabalha o Agronegócio.

A terceira vulnerabilidade está diretamente relacionada ao objeto do Agronegócio, ou seja, enquanto uma indústria se utiliza de máquinas e equipamentos para produzir, o Agronegócio passa pela necessidade de uma planta ou de um animal que são seres vivos, criados pela natureza.

Uma simples confrontação entre as máquinas da indústria e os seres vivos do Agronegócio demonstram esta grande vulnerabilidade. Em outras palavras: a agricultura, como técnica biológica de produção, depende inexoravelmente das máquinas animadas - a planta e o animal - que são muito mais vulneráveis do que as máquinas propriamente ditas.

Araújo apud Salazar & Souza Filho (1980, p.301) argumentam que um dos problemas da modernização da agricultura é, em linhas gerais, ela encontra-se sufocada pelo comportamento gerencial dos agricultores, tido como irracional, pois eles não consideram os sinais emanados do ambiente operacional do processo decisório.

Lima (1982, p.251) afirma que o estudo da administração rural passou por evoluções, visto a utilização de novas técnicas, tornando necessário aprender possíveis enfoques teórico-metodológicos e particularidades referentes ao objeto da administração rural.

Para tanto, aponta algumas categorias analíticas que devem compor um novo conceito dessa disciplina. Assim ela pode ser conceituada como ramo da ciência da Administração que estuda os processos racionais das decisões e ações administrativas em organizações rurais.

Araújo et al (1990, p.68) assevera duas importantes modificações que são prontamente verificadas no "agribusiness" brasileiro, sendo uma da porteira para dentro, onde nota-se uma tendência de especialização do produtor na sua atividade-fim, principalmente onde predomina a chamada agricultura de mercado, com o que uma série de trabalhos antes realizados pelo Agronegócio, passam a ser processados por agentes externos.

A outra da porteira para fora, onde estrutura-se um moderno parque industrial, que fornece modernos equipamentos, implementos, insumos, rações, vacinas, medicamentos, dentre outros instrumentos de avanço técnico e tecnológico.

## 2.1.2 Estratégias em agronegócio

As inter-relações entre estratégia e Agronegócio foram evidenciadas por Silva e Batalha (1997, p.234) adaptando os principais métodos formais de análise estratégica à problemática agroindustrial.

A existência de um intenso relacionamento entre agricultura e indústria tem desenvolvido as relações entre fornecedores de máquinas, equipamentos e insumos agropecuários, se estendendo até ao campo do processamento e comercialização dos produtos agropecuários dentro do conceito de "agribussines".

Silva e Batalha (op. cit.) descrevem as principais opções estratégicas das empresas agroindustriais toda e qualquer metodologia de análise estratégica, deve proporcionar ao gestor, o conhecimento da melhor estratégia para a empresa alcançar os objetivos pretendidos.

As opções estratégicas requerem uma série de ações de curto, médio e longo prazo, que levam ao sucesso de sua implantação. Deve-se esclarecer que as opções abaixo podem se usadas em conjunto ou de forma mista, lembrando que o mais importante é o alcance dos objetivos propostos, logo esta mistura das opções estratégicas, não pode prejudicar a harmonia e a estratégia global da empresa.

#### 2.1.2.1 Especialização

Esta opção estratégica consiste na concentração das atividades da empresa em um segmento de mercado ou na utilização de determinada tecnologia. Na maioria dos casos, estes segmentos de mercado são ocupados por pequenas empresas e podem assegurar seu sucesso, porém são demasiadamente pequenos para interessar às grandes empresas.

Pode-se afirmar conforme Batalha (1997, p.235) assim que, nas empresas situadas nesta opção estão bem atualizadas as questões relativas às mudanças nos

hábitos de seus clientes. Ressalva-se que o maior risco desta opção estratégica, está associado à participação em um só mercado, levando à conclusão que, se este mercado enfrenta dificuldades, a empresa estará comprometida.

#### 2.1.2.2 Integração Vertical

Nesta opção, o maior atrativo é a possibilidade de apropriação dos lucros dos mercados situados a montante e a jusante da atividade original da empresa e/ou o controle destes mercados como forma de incrementar sua atividade original.

O funcionamento se integra a montante, ou "para traz", de maneira que o fornecimento de matéria-prima, em quantidade e qualidade, estejam de acordo com sua necessidade.

Por outro lado, uma empresa que se integra à jusante, ou "para frente", teria a vantagem de estar mais próxima de seus consumidores, identificando suas necessidades e controlando os canais de distribuição.

Importante destacar alguns inconvenientes desta opção estratégica. Primeiro, a necessidade de um alto investimento - destacado por Porter como uma barreira contra novos entrantes - comprometendo a alocação de recursos para a atividade principal da empresa.

Segundo Batalha (1997), se o número de mercados atuantes pela empresa for grande, seu processo de gestão torna-se mais difícil:

O processo de gestão também torna-se mais difícil, quanto maior for o número de mercados que a empresa atua. Conforme, o risco de qualquer problema na cadeia vir a afetar todas as atividades da empresa, neste caso, a empresa deixa de agregar lucros dos mercados em que participa, sofrendo com os prejuízos decorrentes do comprometimento da cadeia (BATALHA, 1997, p. 236).

Outro aspecto é a diversificação, tanto do produto como do mercado.

## 2.1.2.3 Diversificação

De acordo com Batalha (op cit) esta opção estratégica pode ter duas vertentes, seja uma diversificação via produtos ou via mercados. A empresa pode optar por entrar em um novo mercado com os seus produtos ou com novos produtos. Outra forma de diversificar é manter-se nos mesmos mercados, porém, com novos produtos.

Os motivos que levam as empresas à adoção desta estratégia estão fundamentalmente ligados a três fatores. O primeiro está relacionado às dificuldades da empresa em atuar nos mercados originais, o segundo, à diminuição dos riscos proporcionada pela não-concentração das atividades da empresa em só segmento, o terceiro, visando a um maior equilíbrio financeiro para suportar períodos de menores fluxos de caixa.

# 2.1.2.4 Inovação

A opção por esta estratégia pode repercutir, não somente sobre as atividades da empresa, mas sobre todo o setor.

Batalha (1997) ressalva que a dinâmica de funcionamento de um sistema pode ser atingida por uma inovação tecnológica em um elo da cadeia agroindustrial:

Uma inovação tecnológica em um dado elo da cadeia agroindustrial pode refletir sobre toda a dinâmica de funcionamento de um sistema. A inovação tecnológica pode ser desenvolvida interna ou externamente ao ambiente da empresa, visto sua proximidade com as atividades da empresa (BATALHA, 1997, p. 237).

Para se obter sucesso na implantação tecnológica são necessários três fatores:

- Conhecimento do mercado em que se está inovando;
- Capacidade técnica da empresa em implementar, ou implantar, a inovação;

- Apoio da alta direção.

A proporção do ganho da empresa com inovação tecnológica está diretamente relacionada com a dificuldade da concorrência em imitá-la - Porter destaca como vantagem competitiva, um diferencial que os competidores não conseguem copiar. Existem três fatores que permitem a manutenção do ganho proporcionado pela inovação:

- Grau de proteção da inovação (patentes e segredos de fabricação);
- Natureza dos ativos complementares necessários ao desenvolvimento da inovação, em alguns casos, a implantação necessita de adaptações nas inovações utilizadas pelos clientes, podendo o cliente utilizar desta posição para manter ganhos decorrentes da inovação por um período mais prolongado;
- Paradigma tecnológico dominante: algumas inovações que representaram avanços dentro de paradigmas tecnológicos ultrapassados, dificilmente proporcionaram ganhos competitivos duradouros para a empresa.

#### 2.1.2.5 Estratégia de corte

Esta opção estratégica está diretamente relacionada aos momentos de crise na empresa. As ações estratégicas presentes nesta opção podem variar em extensões diferenciadas, podendo significar desde pequenos cortes de despesas, até ações mais profundas como, retirada de determinados produtos de linha de produção, ou até mesmo, o fechamento de determinadas unidades, tudo isto, com o objetivo de manter a posição concorrencial da empresa no seu mercado de atuação.

Silva (2002) conclui que as transformações que se operam no complexo agroindustrial brasileiro e as novas condições impostas ao Agronegócio, decorrentes da globalização, demonstram com evidência, no agribussiness internacional, a dominação dos grandes grupos econômicos sobre as cadeias agroprodutivas.

Demonstrando que as conseqüências desta nova realidade não tendem a ser promissoras para o Agronegócio no terceiro mundo.

Shultz (2001) contribui afirmando sobre as unidades produtivas do setor inseridas num ambiente de competitividade acirrada e movimentação empresarial:

Estas unidades produtivas estão inseridas em um ambiente com novas condições de competitividade e movimentos empresariais (a montante e a jusante) em busca de alianças estratégicas, fusões e aquisições com objetivos de busca constante de eficiência e de atuação nas atividades de maior competência (ser líder no setor). Como consequência ocorre uma grande pressão para tecnificação do setor primário, aumentos de escalas e de qualidade das matérias primas deixando em posição desconfortável os pequenos produtores rurais quanto ao alcance dos padrões impostos com relação a altos investimentos em instalações, equipamentos, plantéis, formas de manejo, entre outros. Ao mesmo tempo, existe a difícil absorção, processamento e adaptação às necessidades de informações tecnológicas, mercadológicas e gerenciais (vantagens competitivas essenciais) com rapidez que este novo ambiente exige. O resultado final deste processo é claramente identificado, que é o potencial de exclusão (o que já vem ocorrendo) da grande maioria destes pequenos agentes produtivos dos mais diversos setores do agronegócio (SHULTZ, 2001, p. 120).

Cezar (2000) argumenta, que as estratégias aplicadas ao agronegócio não podem desprezar o conhecimento prático dos fazendeiros, mas ao contrário deve contemplar suas necessidades e objetivos no processo de inovação tecnológica, na busca de um desenvolvimento agropecuário sustentável.

Isto nada mais é do que reconhecer que os fazendeiros são criativos, desenvolvem suas próprias experiências e ajustam as tecnologias de acordo com os seus sistemas de produção suas condições sócio-econômicas. Essa riqueza de experiência não é vivida pelas instituições de pesquisa, uma vez que elas não operam sob as mesmas condições do produtor (CEZAR, 2001, p.1).

Então pode ser afirmado que, eficiência e eficácia decorrentes da inovação tecnológica aumentam através da interação entre o conhecimento científico e experiência prática dos fazendeiros, portanto: "é preciso desenvolver um sistema participativo de geração e transferência de tecnologia com a efetiva presença do fazendeiro em todas as fases do processo de desenvolvimento tecnológico, levando em conta suas características e demandas."

Sproesser (1997, p. 56) trata das três estratégias genéricas, aplicando a um elo da cadeia agroprodutiva em seu trabalho sobre gestão estratégica do comércio varejista de alimentos conforme quadro 2.

**QUADRO 2 -** Tipologia das opções estratégicas de base para a empresa de distribuição.

	Campo Concorrencial		
	Focalização	Diversificação	
	Focalização Flexível	Diversificação Flexível	
Vantagem Competitiva	conservar uma flexibilidade máxima a montante, com um formato de venda. Adquirir uma vantagem concorrencial pela imagem (posicionamento original da rede)	segmentos a jusante, recorrendo a estruturas de logísticas independentes para	
Dominação pelos Custos	Focalização com Controle do Canal otimizar a distribuição de uma classe de produtos controlando todos os níveis do canal e dominando os custos.	cobrir o máximo de segmentos a jusante, recorrendo a estruturas de	

Fonte: Adaptada de FILSER. Op. Cit. 1989.

Sugano (1999, p.87) estuda a estrutura de governança e competitividade do sistema agroindustrial do município de Bastos, estudando a questão da vantagem competitiva, sob a ótica de Porter ao nível da firma, da indústria e das nações.

# 2.1.3 Principais valores e princípios do Agronegócio

Para Schultz (2001, p. 123) alguns dos principais valores e princípios do agronegócio são:

Cooperativismo: valorização da sinergia empreendedora e das relações éticas, gerando resultados através da criatividade, inovação e competência. Busca por uma organização objetiva de pessoas que se auto-administrem, e visem a

realização profissional por meio da cooperação, e não a competição ou o lucro. Na auto-gestão todos os indivíduos atuam colaboradores de si mesmo, no sentido de que os objetivos coletivos determinam a atuação individual, que por sua vez, é auto-administrada em conjunto.

Ecologismo: estabelecerem-se como referenciais de comprometimento com a interação harmoniosa das pessoas consigo mesmo, entre si e com a biosfera. Objetiva de um lado a defesa da natureza e de outro uma melhor qualidade de vida humana, através do uso racional dos recursos naturais, correta utilização do solo, prática da agricultura natural sem agrotóxicos e adubos químicos, reciclagem do lixo, defesa do consumidor (saúde pública), subordinação da tecnologia a uma ética ecológica que privilegie a vida e a natureza, e não o lucro, e visão não antropocêntrica.

Naturismo: compromisso com o desenvolvimento de hábitos que levam à saúde física, mental e espiritual, enfatizando a alimentação integral orgânica equilibrada e vegetariana. O naturismo significa viver segundo a natureza no plano pessoal, que inclui consciência ecológica, expressa em ações preservacionistas no cotidiano, opção pela autodeterminação e auto-suficiência, e busca do autodesenvolvimento

Estabelecem uma diferenciação entre o sistema adotado pela Cooperativa e outros modos de produção chamados de orgânicos. Utilizam-se dos princípios ecológicos, onde buscam em primeiro plano o respeito pela natureza, diminuição do impacto das atividades agrícolas no meio ambiente, recuperação do solo, melhoria de vida para quem produz e para quem consome os alimentos oriundos da produção ecológica.

O mercado diferenciado dos produtos orgânicos é considerado como conseqüência do trabalho realizado pela Cooperativa com os agricultores. Buscam mudanças nas práticas agrícolas com o objetivo de melhorar as relações entre produção agrícola, meio ambiente e seres humanos, e não simplesmente aumentar produtividades e melhorar os desempenhos técnicos e econômicos da produção. Esta última visão é descrita como os objetivos básicos dos produtores orgânicos,

que são o de atingir mercados diferenciados através da mudança dos modos de produção e dos desempenhos.

Schultz (2001) destaca ainda, que o estimulo para a produção de alimentos integrais, vivos, naturais e ecológicos são considerados incompatíveis com os objetivos das Cooperativas:

o estímulo a produção de alimentos integrais, vivos, naturais e ecológicos para consumo interno e a proibição do fornecimento de carnes de animais de qualquer espécie, bem como de cigarros e bebidas alcóolicas, produtos estes considerados incompatíveis com os objetivos da Cooperativa (SCHULTZ, 2001, p. 123).

Entre os principais objetivos sociais da Cooperativa são: viabilizar a prática do ato cooperativo e o exercício da atividade profissional aos seus associados, bem como o desenvolvimento dos associados produtores através da aquisição e venda dos produtos, assistência técnica, troca entre os associados e a eliminação do comércio intermediário de fins lucrativos.

#### 2.2 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A ética do profissional soma três características, a ética individual, a ética organizacional e a ética social.

A ética para Savater (1999) é nosso maior bem:

Nosso maior bem - particular ou comum - é sermos livre. Certamente um regime político que conceda a devida importância à liberdade insistirá também na responsabilidade social das ações e omissões de cada um. Digo omissões, porque às vezes também se faz não fazendo. Via de regra, quanto menos cada um se destacar como responsável por méritos e malefícios, dizendo-se, por exemplo, que são fruto da história, da sociedade estabelecida, ou coisas do tipo, menos liberdade lhe será concedida. Os indivíduos nunca são totalmente responsáveis, também não o são os governantes, que sempre agem movidos pelas necessidades históricas ou pelos imperativos da razão de Estado (SAVATER, 1999, p. 163).

Para os negócios, até a Responsabilidade Social de uma empresa é um fator de competitividade. Antigamente, apenas o preço dos produtos era o que identificava uma empresa como competitiva.

#### 2.2.1 Ética

Para Fonseca (1993, p.19): "A ética lida com aquilo que pode ser diferente do que é (...) o ponto de vista moral abre uma brecha para a possibilidade de que o mundo como ele é, esteja aquém do mundo como ele pode e deve ser".

Pode-se dizer que o primeiro sentido da ética é um saber que pretende orientar as pessoas na formação do caráter.

Savater (1999, p.113) cita, "não façais aos outros, o que não queres que te façam é um dos princípios mais fundamentais da ética. Mas igualmente justificada a afirmação: tudo o que fazes aos outros fazes também a ti mesmo". É um modo de caracterizar a responsabilidade social.

Muitas são as questões importantes, segundo Savater (op cit) para a sobrevivência em determinadas circunstâncias, e que a ética não se ocupa em saber como se alimentar melhor, qual a melhor maneira de se proteger do frio; o que interessa a ética, o que constitui sua especialidade, é como viver bem a vida humana, a vida que transcorre entre humanos.

Conforme Fonseca (1994, p.19), a ética lida com o diferente do comportamento dito como ideal:

A ética lida com aquilo que pode ser diferente do que é, da aprovação ou reprovação do comportamento, observado em relação ao comportamento ideal. O comportamento é definido por meio de um código de conduta, ou código de ética, implícito ou explicito (FONSECA, 1994, p.19).

Ainda, Fonseca (op cit), diz que "acreditar que os problemas sociais básicos do homem sejam passiveis de solução através dos métodos usados pela ciência e

tecnologia modernas para manipular objetos naturais é incorrer na falácia do cientificismo".

A ética social, que acompanha a experiência do pluralismo religioso, político e moral reconhecido como o ideal de sociabilidade, consiste em um denominador comum compartido pela sociedade em meio a essa diversidade. Compreende a fecundidade da convivência de concepções distintas e defende que cada qual tem direito de tentar levar ao máximo seu projeto de felicidade desde que isto, não afete aos demais também o concretizem, partindo da convicção de que cada membro da sociedade é um cidadão capaz de tomar decisões como um sujeito ético independente.

Assim, um dos primeiros valores que compõem a ética social é o da autonomia ética com seu correspondente político, a cidadania. A esses se junta à igualdade, entendida como a obtenção de iguais oportunidades para todos desenvolverem suas capacidades, corrigidas as desigualdades naturais e sociais e eliminada a dominação de uns pelos outros, já que todos são iguais enquanto autônomos e capacitados para a cidadania. Estes valores da ética social servem de guia para as ações, mas para que eles sejam inseridos na vida das pessoas e das instituições é necessário concretizá-los considerando os direitos humanos.

Apesar de sua breve trajetória, a ética no mundo dos negócios tem apresentado mudanças.

Segundo Nash (2001, p.57), durante os marcos históricos observa-se uma mudança nos tópicos que merecem a atenção nas discussões. Tais como:

- os acordos sobre preços e a desumanização da força de trabalho configuram as duas grandes preocupações dos anos 50;
- a indignação de todos com a agressividade militar e a política do complexo industrial militar, originada pela Guerra do Vietnã nos anos 60, a ética empresarial que volta sua atenção para a destruição ambiental;

- códigos corporativos de conduta marcam a discussão ética dos anos 70. Isto ocorre em resposta aos escândalos internacionais como Watergate e em conseqüência dos movimentos em defesa dos direitos dos consumidores em franco crescimento. Estes códigos voltam-se contra as práticas danosas e/ou enganosas nas propagandas, embalagens e rotulagens dos produtos;
- duas fases dividem os anos 80. Na primeira desta década, a ética nas empresas é caracterizada pela preocupação com a responsabilidade institucional. Na segunda, a capacidade moral dos indivíduos ganha destaque. Os valores pessoais de um administrador tornam-se uma questão essencial para a empresa. Em uma pesquisa realizada em 1989 pela Korn/Ferry e pela Columbia University Graduate School of Business, com mais de 1.500 executivos de 20 países, a ética pessoal é classificada como a característica primordial para o presidente da empresa ideal no ano 2000;
- durante os anos 90, o foco de atenção da ética nos negócios, centraliza em como obter e manter a excelência. Dentro do contexto competitivo e das grandes mudanças, característico da maior parte dos setores da atividade empresarial, busca-se um conjunto de premissas gerenciais que estimulem a integridade pessoal e possibilitem fazer frente ao mercado econômico. Ganha evidência a idéia de que os administradores tomam decisões como implicações éticas, pois a maioria das atividades empresarial tem impacto sobre outras pessoas além daquelas diretamente envolvidas, ficando assim sujeitas a uma avaliação das consequências de benefício ou malefício originadas para todas as contrapartes.

As questões éticas básicas devem fazer parte do cálculo para a solução dos problemas enfrentados no cotidiano gerencial de uma organização, pois quem decide faz escolhas entre diferente curso de ação e deflagra consequências.

Portanto, a ética não é um valor acrescentado, mas intrínseco da atividade econômica e empresarial, pois esta atrai para si uma grande quantidade de fatores humanos e os seres humanos conferem ao que realizam, inevitavelmente, uma dimensão ética. A empresa, enquanto instituição capaz de tomar decisões e como

conjunto de relações humanas com uma finalidade determinada, já tem desde seu início uma dimensão ética.

Para Cortina et al (1996, p. 34), a ética empresarial não consiste num modismo, ou seja uma moda passageira, nem em intento de justificar relações que não se tem justificativas, mas sim em uma forma de orientar a atividade empresarial e o desenho das organizações.

Segundo ainda, Cortina et al (1996) para um desenho de uma ética nas organizações faz-se necessário:

- determinar o fim especifico da atividade organizacional que é responsável por sua legitimação social;
- averiguar os meios adequados e os valores a serem incorporados no desempenho desta atividade específica;
- indagar pelos hábitos a ser adquiridos e ir forjando um caráter que permita deliberar e tomar decisões acertadas em relação as metas;
- identificar quais são os valores éticos da sociedade na qual está inserida a organização e quais os direitos que essa sociedade reconhece as pessoas.

Srour (1998) diz que a introdução da reflexão ética nas organizações contribui para diminuir a indefinição, à tomada de decisões,

(...) a introdução da reflexão ética nas organizações serve para elucidar as questões que suscitam polêmicas ou controvérsias morais, sem o quê, corre-se o risco de patinar na indefinição e de estimular abusos por parte do corpo funcional. Ao revés, se houver respostas consistentes aos dilemas, a nervura central da cultura organizacional será consolidada, porque tais respostas transformam-se em orientações emblemáticas; dizem o que justo e injusto, certo e errado, lícito e ilícito; esclarecem o que se espera dos funcionários e dos dirigentes; demarcam os padrões culturais validados pela organização; anunciam o que será recompensado e inibem possíveis racionalizações individuais, ao formular proibições e licenças (SROUR, 1998, p. 307).

Mais que um modismo, a ética nas atividades empresariais e de qualquer organização é uma necessidade mais exigida a medida que se aprofunda a complexidade do tecido social.

# 2.2.2 A ética no setor agrícola e no Agronegócio

Durante anos os acadêmicos tem assumido que a agricultura não representa qualquer problema em relação à ética ambientalista, apesar do fato de que a vida e a civilização humana dependem da artificialização da natureza para realizar a produção agrícola.

Para Altieri, (2002, p.1) "inclusive os críticos dos impactos ambientais dos pesticidas e das implicações sociais da tecnologia agrícola tem falhado na conceituação de uma ética ambiental coerente e aplicável aos problemas relacionados com a agricultura".

Em geral, a maioria dos proponentes da agricultura sustentável, movidos por um determinismo tecnológico não compreendem a ligação da degradação ambiental com a agricultura capitalista. Desta forma, aceitando as atuais estruturas sócio-econômicas e políticas da agricultura, eles não implementam uma agricultura alternativa que desafie tais estruturas. Isso é preocupante, especialmente agora, quando as motivações econômicas e não a preocupação ambiental, determinam a forma da pesquisa e da produção agrícola prevalecentes no mundo.

Assim, considera-se que o problema chave que enfrentam os agroecologistas é que a agricultura industrial moderna, hoje representada pela biotecnologia, baseada em premissas filosóficas fundamentalmente imperfeitas e que são precisamente essas premissas que devem ser expostas e criticadas para atingir uma agricultura verdadeiramente sustentável.

Salienta Altieri (2002), a respeito da biotecnologia, ao considerar os problemas agrícolas como deficiência genética dos organismos:

Isso é particularmente relevante no caso da biotecnologia, onde a aliança da ciência reducionista e a indústria monopolista multinacional, que consideram os problemas agrícolas como deficiências genéticas dos organismos e tratam a natureza como um bem, poderá dar à agricultura um rumo completamente errado (ALTIERI, 2002, p. 2).

Abandonadas as preocupações econômicas com os meios, colocam-se então questões aos fins socialmente desejáveis. E a possibilidade de fins lucrativos questiona a desejabilidade da produção material crescente como fim último.

Para Martins (2000, p.212), "o grande desafio do século não está nas grandes conquistas tecnológicas mas em como vencer a evidência do egoísmo [...] O altruísmo criador é o melhor antídoto contra o destruidor egoísmo".

De acordo com a ética profissional, há um constante compromisso com a verdade e com a intercompreensão dos atores que se relacionam na situaçãoinvestigada.

Para Thiollent (1997, p. 19), "os resultados de pesquisa não devem ser utilizados para fins particulares, e os relacionamentos requerem um espaço de discussão democrática".

Alguns exemplos de dilemas ou problemas éticos que formam os desafios da ética agrícola são identificados como segue: os preços agrícolas (justos em relação ao produtor), o abastecimento (segurança alimentar e defesa do consumidor), a qualidade do alimento (implicações na saúde e na nutrição), a alimentação humana (grãos como fonte calórica), a alimentação animal (grãos como suplemento protéico), a sinergia entre produtos e resíduos (co-evolução da tecnologia relacionada com o uso de produtos e resíduos), a relação entre desperdícios e fraudes (mercado paralelo e cálculo das externalidades), a qualidade de insumos e produtos (veracidade dos rótulos e informações assimétricas), os termos de trocas (eqüidade no câmbio), o crédito agrícola (eqüidade e taxas de juros), a reforma agrária (a terra como um bem social ou fonte de especulação e reserva de valor).

Destacam-se, ainda, o desenvolvimento tecnológico (aumento da produtividade versus desemprego), a propriedade intelectual (privatização do conhecimento), a irrigação (distribuição, desperdício e poluição da água), a conservação do solo (erosão e sustentabilidade), a preservação da biodiversidade (erosão genética), o controle de pragas e doenças (otimização do controle integral e biológico visando ao interesse individual e coletivo), a problemática da mulher (igualdade entre gêneros) e a representação desproporcional de alguns interesses (grupos de pressão).

É necessário identificar o resultado econômico em termos de impactos sobre a produção, produtividade, renda, custos fixos e variáveis e os impactos no longo, médio e curto prazos.

Em muitos casos, o principal impacto da tecnologia está limitado a esses fatores e, nesse sentido, visto ser mais simples a quantificação desses impactos, em virtude das tradições e das facilidades de mensurações dos impactos econômicos.

A problemática da questão social no contexto da geração da tecnologia agropecuária, no que se refere à criação de mecanismos direcionados aos serviços sociais e às soluções da problemática social na agropecuária.

Assim, importantes impactos sociais são aqui entendidos como emprego, saúde e nutrição, problemas relativos a gênero, dependência tecnológica, desperdícios, imperativos éticos da tecnologia, impactos essencialmente econômicos, otimismo tecnológico, educação e treinamento, distribuição de renda, solução de conflitos, entre outros. O importante é identificar, a partir desses constructos, a natureza desses impactos oriundos do conhecimento gerado pelas organizações da agropecuária.

A ciência agropecuária deve tornar o cidadão e sua família mais felizes, pois, ao contrário, ela não trará uma contribuição válida para o desenvolvimento social. Para tanto, a geração de tecnologia irá demandar a inclusão dos conteúdos voltados para a qualidade de vida, e não simplesmente para os aspectos econômicos e técnico-produtivistas.

## 2.2.3 Estratégias e responsabilidade social do Agronegócio

A competitividade de uma empresa é determinada por vários fatores, cujos resultados são conseqüências da interação e gerenciamento dos mesmos.

Segundo Possas et al (1995, p.53), sobre o conceito de competitividade das empresas:

O conceito de competitividade das empresas depende de três fatores fundamentais, que são: gerenciamento estratégico, estrutura dos mercados de atuação e aspectos sistêmicos ou institucionais, tais como, barreiras tarifárias e não tarifárias, infra-estrutura e macroeconomia. Argumentam, ainda, os citados autores, que a concorrência e a competitividade não surgem espontaneamente mas dependem, de forma crucial, da adequação das condições ambientais e de medidas políticas, em outras palavras, devem ser construídas, seja por iniciativa da política econômica e industrial com apoio da legislação, seja pelas estratégias das próprias empresas (POSSAS, ET AL, 1995, p. 53).

Produtos como alimentos que envolvem aspectos psicológicos e culturais na decisão de consumo são muito delicados e as empresas hoje são muito cautelosas quanto à imagem da marca de seus produtos ou da organização. As estratégias de introdução de novos produtos em países emergentes devem, além disso, considerar a limitação de renda dos consumidores, de forma que as estratégias de preço e de custo, tornem o produto acessível à população.

A segmentação da população brasileira, por outro lado, apresenta características peculiares, devido à elevada desigualdade na distribuição de renda, tornando-se mais difícil para as empresas encontrarem uma combinação adequada de diferenciação e preço de produto que satisfaça as exigências e necessidades dos consumidores.

A importância crescente com relação à saúde e preservação do meio ambiente coloca em discussão, através da participação de diversos representantes da sociedade, a garantia da qualidade dos alimentos, sejam eles orgânicos ou não, e envolve as indústrias de alimentos e seu posicionamento estratégico quanto a responsabilidade social.

Para Certo e Peters (1993, p.54) a responsabilidade social está inserida no processo de decisão das empresas:

A responsabilidade social cada vez mais está inserida, seja convencionalmente ou não, nos processos de decisões das empresas. Esta dimensão tornou-se estratégica, com a globalização e o fácil acesso às informações propiciado pela tecnologia de informações. Sob este aspecto, as empresas buscam equilibrar quatro fatores básicos envolvidos no processo de assumir uma posição responsável frente à sociedade: a ética, as pressões legais, as pressões políticas e a competitividade (CERTO, PETERS, 1993, p. 54).

Estes quatro fatores influenciam as empresas na condução de suas estratégias, visto que apesar da lógica inerente do mercado na busca de crescimento e lucro, as empresas dependem de pessoas, que estão assimilando as argumentações e informações do ambiente externo.

#### Resumidamente têm-se:

(1) Fatores Éticos. O escopo da ética de negócios é definido por Nash (2001), como o estudo da forma pela quais normas morais e pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria problemas próprios e exclusivos à pessoa que atua como um gerente desse sistema.

Srours (1998), com relação à ética nos negócios argumenta que toda empresa capitalista opera em um ambiente hostil, no qual os 'stakeholders' defendem interesses próprios, e atuam num horizonte de longo prazo.

Portanto, as empresas têm uma imagem ou uma marca a resguardar, que se trata quase de um patrimônio. A mera publicidade não é condição suficiente para resguardar esta imagem, porém, a conduta ao longo do tempo da empresa, seu posicionamento e capacidade de respostas, cada vez que é pressionada ou demandada pela sociedade;

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup>Stakeholders - Palavra, que significa depositários. Pessoa ou grupo com interesse na performance de organização e no meio ambiente na qual opera. (Qualidade n° 65). Disponível em: http://www.guiarh.com.br/dicionario.htm. Acesso em 20 mai. 2010.

- (2) Fatores Legais. Com relação aos aspectos legais, os órgãos governamentais buscam a regulamentação e fiscalização dos produtos de forma a assegurar as normas estabelecidas. As normas legais são indispensáveis para ordenar e tornar transparentes as regras de mercado, assim como possibilitar a fiscalização dos produtos;
- (3) Fatores Políticos. Aspectos políticos referem-se a pressões de grupos organizados de consumidores que influenciam na aquisição de um produto e na escolha de uma marca. A influência destes grupos é enfatizada em teorias de comportamento do consumidor e suas relações com a sociedade são analisadas em Karsaklian (1999);

# (4) Fatores de Competitividade de Mercado.

Tradicionalmente os economistas relacionam a competitividade com preço, produtividade e custos unitários. Do ponto de vista do consumidor, o preço de um produto é avaliado pela utilidade que o produto comprado lhe oferece e o custo de oportunidade, ou seja, o custo de deixar de comprar outros bens ou serviços.

De acordo com Porter (1985, p.78) o preço de um produto é reflexo do valor que o consumidor assume para determinado produto.

Os alimentos, quando básicos, apresentam pouca elasticidade à renda enquanto que alimentos com maior valor agregado sejam via processamentos ou agregação de serviços de conveniências, são mais elásticos à renda.

Se for considerada a participação dos alimentos na renda total da família, para faixas de rendas superiores, o preço é menos relevante do que para as famílias de rendas inferiores.

O preço passa a ser fator de competição quando os produtos de diferentes marcas e empresas apresentam qualidades semelhantes. Em um mercado altamente competitivo, no qual os produtos atingiram grau de qualidade semelhante, os fatores não preço como design, conveniência, embalagem, apresentação,

imagem da marca, segurança alimentar e outros passam a incorporar utilidades que pesarão na decisão de compra.

Deve-se considerar que a imagem da marca do produto ou da empresa está intimamente relacionada com uma posição de responsabilidade social da empresa, ao longo do tempo, relativamente ao consumidor e à comunidade.

Quanto maior o porte da empresa, mais a sociedade cobra por uma atitude de responsabilidade social. Dessa forma, a competitividade está intrinsecamente relacionada com a ética da empresa, com sua resposta às pressões políticas e sua prontidão em acatar aspectos legais.

Zylberssztajn (2000) ressalta o quanto é importante que o profissional do agronegócio aprenda a lidar com as mudanças em geral:

a importância necessária aos profissionais do agronegócio à aprender a lidar com as mudanças. Este mesmo autor destaca a necessidade de criatividade do pesquisador do agronegócio, e aí poder-se ia incluir também o consultor, quando ressalta que "o estudo de caso, sem um aporte teórico, pode ser tratado como literatura, mas não como ciência". Esta argumentação expõe a premissa de que todo consultor precisa necessariamente abdicar-se dos fundamentos empíricos, buscar bases científicas e aplicá-las caso a caso, com a devida responsabilidade profissional (ZYLBERSSZTAJN, 2000, p.1).

A sensibilidade à estes clientes está muito além dos meios comuns à outros serviços, uma vez que o produtor rural que mormente se resguarda de maior exigência em produtividade nem sempre utiliza dos mesmos meios de informação nem se situam próximos às suas unidades produtoras.

Cabe ao consultor de Agronegócios utilizar-se de vínculos à centros de informação e difusão de tecnologia, buscando aporte teórico e qualificação nos serviços prestados e, desta forma, estruturar-se com uma carteira de clientes exigentes. Sabe-se no entanto que, a formação de uma carreira profissional não se faz "de uma noite para o dia" e que os primeiros resultados, principalmente no setor pecuário, são alcançados em prazos superiores a 3 anos.

Nantes (1997, p.497) argumenta a necessidade do produtor rural estar em pleno acesso à política agrária, bem como ao mercado. Esta argumentação cabe também ao consultor que pode ser (e é aconselhável que o seja) o elo de conhecimentos entre a empresa rural e ambiente externo, em suas diversas dimensões.

#### 2.3 PERFIL DO PROFISSIONAL DE AGRONEGÓCIOS

O melhor profissional para ocupar um cargo de média gerência em uma empresa ligada ao Agronegócio deve ter boa formação em tecnologias de produção, sistemas de informação, mercado financeiro e experiência profissional, principalmente se ela foi adquirida em órgãos públicos ou de governo.

Empresas ligadas ao Agronegócio precisam de profissionais com formação diferente dos que estão saindo da universidade. 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.

Algumas das causas dessas revelações são apontadas pelo presidente da ABAG Nacional, Roberto Rodrigues<sup>2</sup>, para a Revista Agronegócio:

O nosso agribusiness está chegando ao fim de uma difícil transição ditada pela simultaneidade da estabilização da moeda, da abertura sem reservas do país ao comércio exterior e da retirada do Estado assistencialista da agricultura. Essa tríplice ocorrência obrigou, na última década, a um ajuste monumental em todos os setores da economia e o Agronegócio não foi exceção. A pouca preocupação com legislações internas, a questão ambiental e as políticas agrícolas internacionais, mostrando que o Agronegócio está apenas terminando a transição, ainda mergulhado em seus próprios problemas de competitividade (AGRONEGÓCIO, 2002, p.1).

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Artigo extraído da Revista Agronegócio, ano 3, n. 3, jan. 2002. Disponível em: http://sites.netsite.com.br/aeaarp/93/93agri.htm Acesso em 9 mai. 2010.

As cinco 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. As três seguintes referem-se à comunicação e expressão: expressar idéias oralmente, expressar idéias de forma escrita e falar clara e concisamente sobre informações técnicas. A nona demanda é lidar com estresse, falha ou rejeição, mais um item relacionado entre as qualidades pessoais.

Sobre esse aspecto, segundo Bermagaschi (2002)<sup>3</sup> deixa um alerta em relação aos tópicos necessários para o profissional do setor não ser excluído do mercado de trabalho:

Todos os representados consultados na avaliação dos resultados concordaram com a importância atribuída aos tópicos 'Comunicação e Expressão', 'Qualidades Pessoais', e 'Economia e Gestão'. Afirmaram que um profissional que não reúna essas características pode ser excluído do mercado de trabalho por melhor que seja sua formação em outros grupos de habilidades ou conhecimentos (AGRONEGÓCIO, 2002, p.1).

Essas exigências se repetem praticamente no mesmo nível, para todas as empresas de qualquer porte ou abrangência e de qualquer região do país.

Ainda citando artigo da Revista Agronegócio, segundo Bermagaschi (2002)4:

O fato de as cooperativas existirem em todas as partes do mundo e estarem congregadas em uma mesma organização mundial, a ACI, poderá viabilizar a criação de uma grande rede de distribuição, contribuindo de forma importante para a alavancagem da competitividade do setor (AGRONEGÓCIO, OP CIT).

A família brasileira está cada vez menor, o número de idosos é cada vez maior, a expectativa de vida aumentou três anos nos últimos dez anos e, com o aumento relativo da renda percapta, temos consumidores mais exigentes de produtos de melhor qualidade.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Artigo extraído da Revista Agronegócio, ano 3, n. 3, jan. 2002. Disponível em:

HTTP://sites.netsite.com.br/aeaarp/93/93agri.htm Acesso em 10 mai. 2010

É preciso estar atento e agir com precisão, de modo a entender as necessidades e desejos do consumidor. Os recursos humanos estão menos sujeitos à imitação do que produtos. E quem vai gerir tudo, do planejamento da produção à entrega, são pessoas. Portanto o profissional do Agronegócio é responsável por muitos fatores relacionados ás pessoas portanto é imprensidível o relacionamento ético.

# 2.3.1 Formação profissional do empreendedor em Agronegócios

Leite (2002, p.58) pondera bem a cerca do campo de estudo do universo do empreendedorismo:

O universo do empreendedorismo, um campo de estudos multidisciplinar e, em os estudiosos da função econômica do empreendedorismo não terem conseguido uma teorização que explicasse o comportamento empreendedor, outros analistas -sociólogos, psicólogos, psicanalistas e outros especialistas do comportamento humano - tem tentado identificar inúmeras características (traços de personalidade) do empreendedor que possam explicar o seu próprio comportamento, bem como o seu sucesso (LEITE, 2002, p.58).

Menção especial se faz, também, ao denominado empreendedorismo por necessidade, assim denominado porque surgiu em função da dificuldade das pessoas encontrarem um emprego e cuja estratégia fundamental não está centrada no aproveitamento de oportunidades de negócios, mas em garantir a sobrevivência própria e da família.

O desenvolvimento de qualquer setor da economia em geral e do Agronegócio em particular (especialmente em razão da sua complexidade) passa, necessariamente, pela capacitação das pessoas.

Schultz e Werneck, apud Batalha et al (2000, p.57) ponderam, com base em estudos realizados, que a instrução tem sido a fonte crescente e alavancadora do desenvolvimento, já tendo ultrapassado o capital físico/imobilizado, nas últimas três décadas.

Cada vez mais a educação tem o papel de criar condições não só para o entendimento da realidade, mas das formas como interagir com ela e da avaliação dos resultados desta interferência

O novo rural brasileiro que se desenha, fundamentalmente, a partir do início da última década, não pode ser mais entendido como apenas aquele espaço voltado à atividade agropecuária propriamente dita. Está assumindo uma nova dimensão econômico-social, cuja principal inovação está por conta da oferta de bens considerados como não tangíveis e de novos produtos, não necessariamente novos em descobertas.

Bastiani (1999, p.45), argumenta que tais mudanças trazem consigo um conjunto de exigências sobre o agente no processo de decisão-ação, quer seja na condução do negócio agropecuário, quer na exploração de novas oportunidades que surgem a partir de uma dinâmica nova nas relações cidade-campo vis a vis campocidade.

Esta ordem econômico-social do novo rural brasileiro, que vem sendo redesenhada, requer uma administração diferente daquela tradicionalmente praticada pelos diferentes agentes econômicos até mesmo porque e segundo Drucker (1986, p.40) '[...] qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já existentes constitui inovação.

Como também, no âmbito da administração empreendedora, Drucker (1986, p.197) nos diz que" [...] as novas iniciativas de risco apresentam desafios diferentes e precisam se resguardar de tendências degenerativas diferentes."

Do lado da demanda por profissionais, Chiapetti (2000, p. 34) aponta, como requisito muito importante, que este profissional apresente habilidades para empreender.

Salienta, entretanto que a grande dificuldade está no fato de que este profissional não está preparado para outra forma de inserção no mundo do trabalho que não seja a de ser empregado.

O autor vê o ensino do empreendedorismo não só com o objetivo de criar empresas, mas de proporcionar mudanças de comportamento e atitudes que conduzam a inovação nos diversos campos de atuação.

Isto acontece, de forma concomitante, pela via do ensino formal e, principalmente, pela via das atividades denominadas extracurriculares. Isso implica também, numa nova consciência do meio rural que viabilize conhecimento e ações voltadas para uma realidade amplamente diferenciada.

Para a construção dessa nova forma de pensar e atuar na realidade rural , tem que, primeiramente ,lutar contra o reducionismo e conservadorismo que dominam o "padrão produtivista" presente nos cursos de ciências agrárias, através de suas disciplinas, professores e pesquisadores.

Dessa forma poderemos ter um profissional melhor preparado para os novos e velhos desafios que estão postos pelo meio rural juntamente com suas conexões.

Batalha et al (2000), sobre a analise do perfil do profissional demandado pelo agronegócio:

Ao analisar o perfil do profissional demandado pelo Agronegócio Brasileiro, identificaram, em ordem decrescente de importância, os quesitos: qualidades pessoais, capacidade de comunicação e expressão, economia e gestão, tecnologias de produção, métodos quantitativos e computacionais e sistemas de informação, e, por último a experiência profissional (BATALHA, ET AL. 2000, p. 58.

Dentre as experiências pouco desejadas, o estudo identificou aquelas relacionadas à experiência acadêmica ou em cargos públicos / governamentais.

Do lado do profissional ofertado, o estudo supracitado identificou o seguinte panorama geral:

- A ênfase geral dos cursos de graduação tem sido a de privilegiar o campo científico e técnico do conhecimento em questão (florestas, produção agrícola e

pecuária, alimentos, etc.); apresentam uma carência geral quanto aos aspectos de: planejamento estratégico, finanças e formação empreendedora; e, por último, o direcionamento tem sido focado a ser empregado;

- Os cursos não estimulam os alunos a possuir iniciativa, nem propiciam o desenvolvimento da criatividade;
- Sob a ótica de gestão, muitos cursos se mostram totalmente desajustados. No que diz respeito à relação entre a oferta de profissionais para o mercado de trabalho e a demanda por conhecimentos/habilidades desses profissionais, o estudo supra mostra que cada vez mais serão exigidos profissionais que sejam capazes de aliar qualidades pessoais (subjetivas) com qualidades técnicas (objetivas) de forma a formar um profissional flexível e polivalente.

Nesse sentido, Chiapetti (2000, p. 35) pondera que:

Num mercado cada vez mais competitivo torna-se vital para a sobrevivência dos futuros profissionais, despertar a criatividade, a persistência e a capacidade empreendedora, substituindo a vocação tradicional da universidade na formação de pessoas em busca de empregos pela a formação de empreendedores, ou seja, de pessoas que criam empregos (CHIAPETTI, 2000, p. 35).

O estudo de Cella & Peres (2002, p. 51) identificaram dentro de um conjunto mais amplo de qualificações (além do conhecimento técnico e produtivo das atividades a serem desempenhadas), as seguintes aptidões, características e habilidades:

- Compartilhamento de risco das atividades agrícolas desenvolvidas;
- Faz uso do planejamento operacional e de longo prazo;
- Faz uso do controle de gastos tanto da atividade quanto da própria família;
- Incorpora elementos subjetivos tais como liberdade e autonomia decisória;
- Tem capacidade de informação e comunicação;

- Envolve os elementos da família nas atividades quer sejam intra ou extra propriedade;
- Preocupa-se com os assuntos comunitários, com o reconhecimento social e a preservação do meio ambiente;
- Tem a dimensão pessoal e familiar que interfere diretamente nas suas atitudes gerenciais de condução do empreendimento rural;
- Tem uma forte herança cultural com ênfase na ética de trabalho e maior estoque de capital social.

Quanto ao desenvolvimento do potencial empreendedor, Degen (1989, p. 12) argumenta que existem muitos fatores inibidores deste, apontando que os três mais importantes são: imagem social, disposição para assumir riscos e o capital social.

No espírito empreendedor é possível reconhecer qualidades como: buscar oportunidades, perseverar, comprometer-se, atuar com qualidade, correr risco calculado, estabelecer metas objetivas, buscar informações, planejar e monitorar de forma sistemática, atuar em rede, cooperar, inovar, entre outras.

No horizonte temporal da formação empreendedora, Filion (1999, p.9) aponta para o fato de "quanto mais novo for o empreendedor no início do processo, maior será e influência do ambiente familiar."

# 2.3.2 Consultoria Técnica Agropecuária no Brasil e suas Limitações

A prestação de serviços técnicos em agropecuária em um país com dimensões continentais, como o Brasil, condiciona os centros difusores de informação (universidades, centros de pesquisa, etc.) a direcionarem seus estudos e pesquisas às áreas e produtos concernentes ao seu ambiente, descaracterizando seu profissional a atuar satisfatoriamente em qualquer região do país. Além do número reduzido destes centros, as impropriedades citadas dificultam o desempenho do técnico consultor em aplicar substancialmente seus conhecimentos,

sem que usufrua de uma boa dose de criatividade e oportunidades extras de aprendizado.

Zylberssztajn (2000) enaltece a importância de que a prestação de serviços pelo consultor do Agronegócio seja contada de parcerias entre especialistas e generalistas, na busca de soluções para problemas complexos.

Esta é uma preocupação presente entre os consultores que se vêm indecisos quanto à melhor forma de agir, em quais setores atuar, e onde buscar recursos complementares para subsidiar seus conhecimentos.

Podendo ser caracterizados como "vendedores de informação", os consultores em agropecuária deveriam estar sempre em busca de conhecimento - matéria prima para seu "bem".

Este fato não consiste em realidade para a grande maioria, que encontra um cliente debatendo lentamente contra um mercado competitivo, portanto, não o remunerando a contento; além do mais, encontra-se, muitas vezes prejudicado pelas distâncias entre o centros difusores de informação e seu ambiente de trabalho.

Dossa et al. (1999, p.42) defendem a necessidade da empresa, onde executaram sua pesquisa, em manter o investimento em seus técnicos, evitando os efeitos da obsolescência intelectual.

Bastiani (1999, p. 312), centrada no mesmo pensamento, destaca, como um dos principais fatores que inibem o potencial empreendedor do produtor rural, o desconhecimento, por parte das instituições de apoio técnico, dos meios que possam propiciar a cisão entre a tecnologia disponível e as unidades de produção agrícola.

### 2.4 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO AGRONEGÓCIO

#### 2.4.1 Conceitos de Sustentabilidade

O modelo atual de desenvolvimento econômico vem gerando enormes desequilíbrios sociais. Em outras palavras, nunca houve tanto crescimento, riqueza e fartura ao lado de tanta miséria, degradação ambiental e a poluição, e é neste cenário que se encaixa o desenvolvimento sustentável, como uma maneira de equilibrar e dar continuidade a estes fatores.

Desenvolvimento sustentável foi definido pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Brasil, 2001, p. 38) como sendo o "desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades".

O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) apresenta o termo desenvolvimento sustentável significando o melhoramento da "qualidade de vida humana dentro dos limites da capacidade de suporte dos ecossistemas".

Isto implica, entre outras coisas, no uso sustentável dos recursos renováveis, ou seja, de forma qualitativamente adequada e em quantidades compatíveis com sua capacidade de renovação.

O uso racional, o não desperdício, a preocupação com a qualidade de vida das próximas gerações são os princípios básicos da sustentabilidade; e termos como desenvolvimento sustentável, economia sustentável, sociedade sustentável e uso sustentável são tidos como sinônimos.

O desenvolvimento sustentável assume uma postura de defesa do meio ambiente e de continuidade das gerações, afirmando que é preciso se desenvolver em harmonia levando em consideração as limitações ecológicas do planeta, sem destruir o ambiente, para que as gerações futuras tenham a chance de existir e viver

bem, de acordo com suas necessidades, como a melhoria da qualidade de vida e das condições de sobrevivência.

Para o desenvolvimento sustentável, Philippi (2001, p. 303) levanta dois pontos chaves: o conceito das necessidades faz com que as necessidades dos pobres recebam maior prioridade, e a noção dos limites que existem da tecnologia e da organização social imposta ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras.

Ou seja, se por um lado o desenvolvimento sustentável tenta priorizar os mais pobres, por outro lado há limites ao que diz respeito ao meio ambiente, o que faz com que as necessidades não sejam supridas. É o que se pode perceber sob a visão econômica, que é a de atender demandas e não as necessidades, fazendo surgir o caráter frágil do conceito.

Segundo Philippi (2001, p.304), o objetivo principal do desenvolvimento é satisfazer as necessidades e aspirações humanas:

Satisfazer as necessidades e as aspirações humanas é o principal objetivo do desenvolvimento. Nos países em desenvolvimento, as necessidades básicas de grande número de pessoas — alimento, roupas, habitação, emprego — não estão sendo atendidas. Além dessas necessidades básicas, as pessoas também aspiram legitimamente a uma melhor qualidade de vida. Para que haja um desenvolvimento sustentável, é preciso que todos tenham atendido as suas necessidades básicas e lhes sejam proporcionadas oportunidades de concretizar suas aspirações a uma vida melhor (PHILIPPI, 2001, p. 304).

O desenvolvimento sustentável para os ambientalistas requer uma determinação das novas prioridades definidas pela sociedade, através de uma nova ética do comportamento humano e de uma recuperação do primado dos interesses sociais, coletivos, englobando um conjunto de mudanças-chave na estrutura de produção e consumo, invertendo o quadro de degradação ambiental e a miséria social a partir de suas causas, o que não vem ocorrendo atualmente (Phillipi, 2001, p. 306).

Segundo o PCN (Brasil, 2001, p. 39), "Se uma atividade é sustentável, para todos os fins práticos ela pode continuar indefinitivamente. Contudo, não pode haver

garantia de sustentabilidade em longo prazo porque muitos fatores são desconhecidos ou imprevisíveis".

Philippi cita Carvalho (2001, p. 307), afirmando sobre o desenvolvimento sustentável:

No conceito de desenvolvimento sustentável cabem todos os significados: é sinônimo de sociedade racional do terceiro milênio, de indústrias limpas, de crescimento econômico, de forma disfarçada da continuação imperialista sobre o Terceiro Mundo, de utopias românticas... tudo nele parece caber (PHILIPPI, 2001, p. 307).

O que inclui ainda satisfação das necessidades do presente, atendimento das necessidades dos pobres e manutenção da capacidade das gerações futuras em satisfazer suas necessidades.

Para Economia.BR (2003),

Desenvolvimento sustentável requer: um sistema político que assegure a efetiva participação dos cidadãos no processo decisório; um sistema econômico capaz de gerar excedentes e know-how técnico em bases confiáveis e constantes; um sistema social que possa resolver as tensões causadas por um desenvolvimento não- equilibrado, um sistema de produção que respeite a obrigação de preservar a base ecológica do desenvolvimento, um sistema tecnológico que busque constantemente novas soluções, um sistema internacional que estimule padrões sustentáveis de comércio e financiamento, um sistema administrativo flexível e capaz de autocorrigir- se (ECONOMIA.BR, 2003).

Sustentabilidade, então, é a capacidade de se auto-sustentar, de se automanter. Uma atividade sustentável qualquer é aquela que pode ser mantida por um longo período indeterminado de tempo, ou seja, para sempre, de forma a não se esgotar nunca, apesar dos imprevistos que podem vir a ocorrer durante este período.

Pode-se ampliar o conceito de sustentabilidade, em se tratando de uma sociedade sustentável, que não coloca em risco os recursos naturais como o ar, a água, o solo e a vida vegetal e animal dos quais a vida (da sociedade) depende. O desenvolvimento sustentável é aquele que melhora a qualidade da vida do homem na terra e respeita a capacidade de produção dos ecossistemas.

## 2.4.2 O poder que vem do campo – agronegócio brasileiro

A área agropecuária não é formada tão por somente fazendas, tratores, animais, plantações e empregados diretos. Encontramos indústrias de grande porte, multinacionais, milhares de pequenas empresas e indústrias que produzem produtos e serviços voltados para o setor rural, e isto tudo engloba os agronegócios.

Segundo o Ministério da Ciência e da Tecnologia (2002) data o surgimento do conceito do agronegócio de 1957 e que foi proposto por John Davis e Ray Goldberg divulgando o Agribusiness (termo original em inglês) como a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, além das atividades de produção nas unidades agrícolas, e ações como armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

Detalhadamente vê-se como é ampla a definição de agronegócio. A soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas engloba todas as cadeias produtivas produzidas no campo, da agricultura e da pecuária. As atividades de produção nas unidades agrícolas passam a ser a comercialização/industrialização dos produtos primários.

Ações como armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles são efetuadas pelas as agroindústrias.

Seguindo a mesma linha, Zylbersztajn et al (2003, p. 15) afirma que o agronegócios é "o conjunto das operações que envolvem desde o setor produtor de insumos para a atividade produtiva primária, até a distribuição do alimento, produção de energia e fibras".

A partir de então os agronegócios que pode ser definido como a totalidade das organizações (empresas e negócios) que giram em torno da área rural, um negócio tão grande que já é responsável por mais da metade de toda a riqueza do Brasil.

Afirma Vieira (2002), sobre o setor agropecuário do Brasil:

O setor agropecuário brasileiro é responsável por mais da metade do PIB do país, com os dados estatísticos da economia, nota-se que, apesar da indústria e do setor de serviços serem responsáveis por mais da metade do PIB, não se leva em consideração que atividades industriais e de serviços que estejam ligadas à área agropecuária fazem parte do panorama rural brasileiro (VIEIRA, 2002, p.1).

O agronegócio é representado por inúmeros negócios, como as indústrias de maquinário agrícola, e as montadoras de automóveis, utilitários para o campo, que contribuem sobremaneira para o crescimento do setor rural.

Um dos pontos mais importantes é o seu enorme potencial no Brasil, com uma vocação histórica e dimensões que favorecem seu desenvolvimento. O setor rural está cada vez mais voltado para o mercado externo, pois a cada ano necessita de maior quantidade de alimentos e produtos que, na maior parte dos países, não dispõe da área necessária para o seu desenvolvimento.

O mercado externo torna-se um atrativo para o produtor rural brasileiro, que encontra lucros e uma crescente demanda.

Rodrigues (2004, p.1) se mostra otimista quanto ao desenvolvimento dos agronegócios. Afirma que o Brasil possui mais de 150 milhões de hectares agricultáveis (dos quais se ocupam hoje apenas um terço), tem 19% da água doce do planeta e a produtividade média é ainda baixa, de modo que existe um longo caminho de incorporações de tecnologia a percorrer.

O agronegócio é o único setor que salva a balança comercial, e o saldo vem crescendo ano após ano; é evidente que um futuro se oferece risonho ao agronegócio brasileiro. O Brasil com sua condição ímpar no desenvolvimento do agronegócio faz com que o país percorra o caminho para a sustentabilidade dos agronegócios e possa buscar o desenvolvimento.

Caixeta (2002, p.45) afirma que no primeiro semestre de 2002, em relação a igual período de 2001, o PIB – Produto Interno Bruto da agricultura cresceu 9,2%. A

expansão dos agronegócios alavanca as finanças do país e reafirma a força do setor, mesmo driblando o protecionismo o mercado recessivo do exterior se tornou o dínamo da economia do Brasil.

As estatísticas comprovam o desenvolvimento do campo, em 1996 a produção de grãos no Brasil não chegava a 70 milhões de toneladas e em 2002 colheu-se 97,1 milhões. Passando da produção (aumento através de mais hectares plantados) para a produtividade (aumento da produção nas plantações existentes) como o caso da soja.

Primeiro a agricultura traz bons resultados com safras recordes de grãos e agora a pecuária dá um salto na produção de carne (em especial de frango e suína).

O fato da vaca louca em países europeus e ainda da febre aftosa na Argentina fez com que muitos países descobrissem a carne brasileira vê-se possibilidades de crescimento das exportações já que o mercado interno está um tanto reprimido.

O desempenho positivo da agropecuária se deve a modernização, hoje aposta-se mais em tecnologia de ponta, o que contribuição para o desempenho do setor de implementos e máquinas agrícolas.

O Estado de S. Paulo (2003, p.G9) afirma que a produção de máquinas agrícolas em 2002 cresceu 17,3% em relação ao ano anterior, e quanto às exportações, foram vendidas ao exterior 10.421 unidades, 26,4% a mais que 2001.

O agronegócio sai na frente de todos os outros setores, pois até então não há setor que tenha alcançado tanto sucesso. Surgiram alguns benefícios que auxiliaram a recuperação do setor, como a isenção do ICMS (Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços) nas exportações de produtos primários, adoção de taxas flutuantes fazendo o câmbio deixar de atrapalhar a competitividade dos produtos brasileiros, a renegociação de dívidas acumuladas pelo setor, linhas de crédito com juros fixos, e surgiram ainda uma série de programas de apoio aos produtores rurais.

Fontana e Cunha (2003, p. 22) citam o crescimento das exportações do agronegócio, em 2001 no Brasil foram 19 bilhões de dólares, estima-se que em 2002 este valor tenha alcançado 20 bilhões de dólares, enquanto que os setores como o da indústria eletrônica, química e de bens de capital apresentou um saldo negativo de 18 bilhões de dólares em 2001

O agronegócio é o setor que mais se desenvolve, só a agricultura emprega, com carteira assinada, cerca de 1,2 milhão de trabalhadores que representa 37% do PIB nacional.

Enquanto outros países sofrem com o futuro da segurança alimentar assustados com escassez de água para irrigação e com suas áreas agropecuárias diminuindo, restando apenas terras fracas ou sem infra-estrutura; o Brasil surge neste cenário como uma exceção.

Rodrigues (2004, p.1) define o país como a grande força produtora no 3.º Milênio, citando fatos evidenciáveis, que o agronegócio é o negócio do Brasil, como os 150 milhões de hectares agricultáveis que atualmente ocupa-se apenas um terço, como os 19% de águas doce do planeta, e apesar de ter baixa produtividade vêm sendo incorporadas novas tecnologias para auxiliar e reverter este quadro.

As perspectivas são promissoras, conforme leciona Contini (2004, p.4) sobre a situação do Brasil em relação as suas terras:

O Brasil possui terras abundantes, planas e baratas, assim como são os cerrados com uma reserva de 80 milhões de hectares; dispõe, ainda, de produtores rurais experientes e capazes de transformar essas potencialidades em produtos comercializáveis além de possuir conhecimentos e tecnologias agropecuárias transformadoras de recursos primários em produtos (CONTINI, 2004, p.4).

Villela (2002, p. G2) diz que "A agropecuária é indiscutivelmente uma atividade de fundamental importância para o desenvolvimento nacional. É, inclusive, uma questão de segurança nacional".

O agronegócio tem gerado saldos positivos que vêm salvando a economia brasileira, o que torna o setor como o mais importante para o desenvolvimento do Brasil.

#### 3 METODOLOGIA

O presente estudo referente aos aspectos da estratégia do agronegócio, principalmente quanto à ética essencial do profissional do agronegócio e também das empresas deste setor, apresentará uma pesquisa bibliográfica aprofundada, juntamente com um estudo de caso e coletas de dados.

Para tanto foi desenvolvida a pesquisa que se classifica em descritiva e qualitativa. Segundo Gil (1991, p. 48), a pesquisa bibliográfica se dá em razão da necessidade de realização de "[...] análise das diversas posições acerca de um problema, e costuma ser desenvolvidas quase exclusivamente a partir de fontes bibliográficas".

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal mostrar os fatos, descrever os fenômenos observados, mas sem que ocorra a interferência nas "relações de causalidade entre as variáveis estudadas" (APPOLINÁRIO, 2007, p. 153).

Já, sobre a pesquisa qualitativa é a "modalidade de pesquisa na qual os dados são coletados através de interações sociais e analisados subjetivamente pelo pesquisador" (APPOLINÁRIO, op cit).

# 4 ANÁLISE

Com o levantamento feito acerca do tema proposto, seguindo a metodologia do trabalho, verificou-se que o relacionamento do agronegócio com a ética, o social e o profissional se torna indispensável para a efetividade do agronegócio.

Todos os fatores citados influenciam o setor em questão, e respeitá-los e utilizá-los de forma consciente e sustentável trarão êxito ao negócio.

### 5 CONCLUSÃO

O êxito das atividades de agronegócio depende dos investimentos que serão feitos em ciência, tecnologia e inovação, no entanto existe a complexidade das negociações internacionais que envolvem o agronegócio no contexto da Organização Mundial do Comércio (OMC) e outros Fóruns Internacionais.

A inovação voltada para a competitividade é um fator de diferenciação para o futuro mais acirrado, surgindo como a melhor alternativa para viabilizar o crescimento do agronegócio. Assim sendo, a inovação e a produção de bens e produtos de alto valor agregado representarão requisitos para participação e sobrevivência nas relações econômicas internacionais.

Os desafios do agronegócio sustentável são produzir mais, degradando menos o meio ambiente e a custos competitivos; para que se gere a capacidade de diferenciação de produtos e de mercados; abrindo novas oportunidades para agricultores e produtores; enfrentando as novas exigências competitivas dos mercados interno e externo (exportações); atualizando-se para atender aos novos padrões de consumo, às exigências dos clientes.

O que requer a implementação de uma política tecnológica voltada para todas as atividades do agronegócio. As atribuições que tradicionalmente entravam a agropecuária, resguardando a mão-de-obra para a indústria e a geração de excedentes para a exportação ainda existem, porém são suplantadas por outras atribuições mais dinâmicas.

Uma nova fase começa a ser definida: o desenvolvimento do agronegócio sustentável tendo como base o uso correto dos recursos naturais. Cenários atuais prováveis para o agronegócio vêm apontando também para o uso e difusão da tecnologia e da automação no setor. Neste sentido, a agricultura e a zootecnia, e daqui há algum tempo uma série de novas áreas, envolverão com mais intensidade a utilização de processos tecnológicos na produção agropecuária bem como o desenvolvimento de modelos/padrões, sistemas, sensores e softwares, que contribuam a bons índices de produtividade e sustentabilidade.

# **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, Luciana Florêncio de. Estratégia em unidades de produção de leite: comparação de casos em regiões do Canadá e do Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras. Lavras, 2000.

ARAÚJO, N. B. de; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L.A. Complexo Agroindustrial: o agribusiness brasileiro. São Paulo: Agroceres, 1990.

BASTIANI, I.C.R., **O Produtor Rural na Condição de Empreendedor.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 3., 1999, Belo Horizonte. Anais ... Lavras : Ufla/Faepe, 1999. P. 310-321.

BATALHA, Mario Otávio (Coord.). Gestão Agroindustrial. São Paulo: Atlas, 1997.

BATALHA, M. O. et al. Recursos humanos para o Agronegócio brasileiro. Brasília: CNPq, 2000.

BERMAGASCHI, Mônica. De onde vêm? Para onde vão? **Revista Agronegócio**, Ano 3, nº 13, de janeiro de 2002. Disponível: http://sites.netsite.com.br/aeaarp/93/93agri.htm Acesso em abr. 2010.

BRASIL. **Parâmetros Curriculares Nacionais - PCN**: Meio Ambiente e Saúde. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. 3a. ed. Brasília, 2001.

CAIXETA, N. A força do campo. **Revista Exame**, edição 778, ano 36, n.º 22, 30 out. 2002.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica.** São Paulo: Makron Books, 1993.

CEZAR, Ivo Martins Conhecimento e informação no agronegócio. 2000. Disponível em http://www.embrapa.br8080/aplic. Aceso em 28 abr. 2010.

CHIAPETTI, J. Empreendedorismo e mercado de trabalho para os profissionais de ciências agrárias. XL Reunião Anual da ABEAS. Anais. Ilhéus, 2000.

CONTINI, E. **Dinamismo do agronegócio brasileiro.** Agronline.com.br. Disponível em:

<a href="http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=22">http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=22</a>. Acesso em 9 abr. 2010.

DEGEN, R. J. O empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: MacGraw Hill, 1989.

DOSSA, D., RODIGHERI, R.R., CONTO, A.J., **Os Recursos Humanos e a Competitividade Agrícola Brasileira.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 3., 1999, Belo Horizonte. Anais Lavras : Ufla/Faepe, 1999.

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): Prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

ECONOMIA.BR. Conceito de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <a href="http://www.economiabr.net/economia/3\_desenvolvimento\_sustentavel\_conceito.htm">http://www.economiabr.net/economia/3\_desenvolvimento\_sustentavel\_conceito.htm</a> <a href="https://www.economiabr.net/economia/3\_desenvolvimento\_sustentavel\_conceito.htm">https://www.economiabr.net/economia/3\_desenvolvimento\_sustentavel\_conceito.htm</a> <a href="https://www.economiabr.net/economia/3\_desenvolvimento\_sustentavel\_conceito.htm">https://www.economiabr.net/economia/3\_desenvolvimento\_sustentavel\_conceito.htm</a> <a href="https://www.economiabr.net/economia/3\_desenvolvimento\_sustentavel\_conceito.htm">https://www.economiabr.net/economia/3\_desenvolvimento\_sustentavel\_conceito.htm</a>

FONTANA, Alessandra. CUNHA, Rodrigo Vieira. ...e o que depende do mercado. **Revista Você S.A.**, ano5, edição 55, jan/2003.

FONSECA, Eduardo G. **A ética na riqueza das nações.** 1ª ed. São Paulo. Cia das Letras, 1993.

\_\_\_\_\_. Vícios privados, benefícios públicos. São Paulo. Cia das Letras. 1994.

KARSAKLIAN, Eliane. Comportamento do Consumidor. São Paulo: Atlas, 1999.

LEITE, E. F. O fenômeno empreendedorismo criando riquezas. Recife: Bagaço, 2002.

LIMA, Juvêncio Braga de. **O objeto da Administração Rural.** Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, set/out, 1982.

MARTINS, I. G. da S. A era das contradições. São Paulo: Futura, 2000.

NANTES, J. F. D. **Gerenciamento da Empresa Rural.** In: Gestão Agroindustrial, v 1, p. 573. São Paulo: Atlas, 1997

NASH, Laura L. Ética nas empresas: guia pratico para soluções de problemas éticos nas empresas. São Paulo: Makron books, 2001.

O ESTADO DE S. PAULO. **Desempenho do setor de máquinas foi o melhor em 2002.** Suplemento Agrícola, p. G9, 29 jan. 2003.

PHILIPPI, Luiz Sérgio. A Construção do Desenvolvimento Sustentável. EDUCAÇÃO AMBIENTAL (Curso básico a distância) Questões Ambientais — Conceitos, História, Problemas e Alternativa. Coordenação-Geral: Ana Lúcia Tostes de Aquino Leite e Naná Mininni-Media. Brasília: MMA (Ministério do Meio Ambiente), 5v. 2ª Ed. Ampliada, 2001.

PORTER, Michael E., Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

POSSAS, M.; FAGUNDES J. e PONDÉ, J. **Política antitruste:** em enfoque shumpeteriano. Anais da ANPEC, 1995.

RODRIGUES, Roberto. **O agribusiness em 2000**: dá para ser otimista?. Agroline.com.br. Disponível em: <a href="http://www.agroline.com.br/artigos/artigo.php?id=12">http://www.agroline.com.br/artigos/artigo.php?id=12</a>. Acesso 09 mai 2010.

RUFINO, José Luis dos Santos. **Origem e Conceito do Agronegócio.** Informe Agropecuário, Belo Horizonte, vol. 20, n. 199, p. 17-19, jul-ago. 1999.

SALAZAR, German Torres; SOUZA FILHO, Aurelio A. de. **Administração Rural na Atualidade Brasileira.** Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, p. 301/320, mai/jun 1980.

SAVATER, Fernando, Ética para meu filho; 2ªed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

SROUR, R H. **Poder, cultura e ética nas organizações** . Rio de Janeiro: Campus; 1998.

SILVA, Benedito. Adminstração da empresa rural. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, jul-set 1988.

SILVA, Andréa Lago da; BATALHA, Mario Otávio. Marketing estratégico aplicado a firmas agroindustriais. In: BATALHA, Mario Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**, São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, José Maria Alves da. **Impactos da globalização no agronegócio brasileiro.** Disponível em http://www.embrapa.br8080/aplic. Acesso em 12 mai. 2010.

SCHULTZ, Glauco. As cadeias produtivas de alimentos orgânicos do município de Porto Alegre/RS frente à evolução das demandas do mercado: lógica de produção e/ou de distribuição. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios – CEPAN. Porto Alegre, junho de 2001.

SPROESSER, Renato Luiz. **Gestão estratégica do comércio varejista de alimentos.** In: BATALHA, Mario Otávio (Coord.). Gestão Agroindustrial. São Paulo: Atlas . 1997.

SUGANO, Joel Yatuca. **Estrutura de governança, coordenação e aprendizado tecnológico na cadeia agroindustrial do ovo de Bastos - SP.** Dissertação (Mestrado em Administratação) - Universidade Federal de Lavras. Lavras: 1999.

THIOLLENT, M. Pesquisa: ação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997. 164 p.

VIEIRA, Márcio Infante. **Agribusiness.** [artigo], 2002. Disponível em: <a href="http://Ruralnews.terra.com.br/administracao/agribusiness.htm">http://Ruralnews.terra.com.br/administracao/agribusiness.htm</a>. Acesso em: 09 de abr. 2010.

VILLELA, Mário H. Caminhos para pecuária. **O Estado de S. Paulo**, Suplemento Agrícola, 18 dez, p. G2, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. **Agrisystem managemet:** recent developments and applicability of concept. São Paulo: USP. 1997.

ZYLBERSZTAJN, D. **Ensino, pesquisa e consultoria :** as múltiplas linguagens do profissional dos agronegócios. Disponível em: http://www.fea.usp.br/Fia/pensa/publi.htm, acesso em 5 mai 2010.

ZYLBERSZTAJN, Decio. SCARE, Roberto Fava. **Gestão da qualidade no agribusiness.** (estudos e casos) São Paulo, editora Atlas, 2003.