

# RECURSOS HUMANOS PARA O AGRIBUSINESS BRASILEIRO

## **Eng<sup>o</sup>. Miguel Angel Aires Borrás**

Universidade Federal de São Carlos – Departamento de Engenharia de Produção – GEPAI  
Rod. Washington Luís, km 235. Caixa Postal 676. 13565-905. São Carlos – SP. E-mail: pmab@iris.ufscar.br

## **Eng<sup>o</sup>. Agr<sup>o</sup>. Mônica Bergamaschi P. Corrêa**

Universidade Federal de São Carlos – Departamento de Engenharia de Produção – GEPAI  
Rod. Washington Luís, km 235. Caixa Postal 676. 13565-905. São Carlos – SP.

## **Prof. Dr. Mário Otávio Batalha**

Universidade Federal de São Carlos – Departamento de Engenharia de Produção – GEPAI  
Rod. Washington Luís, km 235. Caixa Postal 676. 13565-905. São Carlos – SP.

***Abstract:** this work have as main target, to research informations ababout the function of the brazilian agribusiness professionals and the real development necessities of those professionals. In this manner, this resarch study, on the industrial side, the employer necessities, to concern at the demand characteristics by this sector and, on the educational side, the courses characteristics offers by teaching institutions in graduation, postgraduation, master business administrations or agribusiness emphasis. This article presents the partial results of this research, indicating necessary trade-offs between the industrial and teaching sectors, yonder the applied research methodology of that work.*

**Area:** Strategy and Organizations.

**Key-words:** human resources, agribusiness professional profile, agribusiness.

## **1. Introdução**

Este trabalho tem como preocupação central, levantar informações sobre a atuação dos profissionais do *agribusiness* brasileiro e as reais necessidades de formação destes profissionais.

Assim, de uma maneira mais específica, este trabalho tem por finalidade, estudar, do lado empresarial, as necessidades dos empregadores, no tocante às características exigidas por esse setor e, do lado educacional, as características dos cursos oferecidos pelas instituições de ensino em graduação, pós-graduação, especialização ou ênfase em *agribusiness*.

Em termos de graduação, têm ocorrido algumas iniciativas pioneiras no Brasil. A criação do curso de Engenharia de Produção Agroindustrial, na UFSCar, representa uma dessas iniciativas. Tal curso foi criado como forma de suprir o mercado com profissionais especialmente adaptados à problemática que envolve os atores do Sistema Agroindustrial. Neste sentido, o curso adota uma óptica sistêmica e procura formar profissionais capazes de atuar nos três grandes macrosssegmentos que formam as cadeias de produção agroindustriais: agropecuária, industrialização e comercialização. Esta lógica pressupõe que um sistema de produção alimentar eficiente passa necessariamente pela integração harmoniosa destes três segmentos produtivos. Assume-se que um profissional que alie conhecimentos técnicos de produção peculiares a cada um destes segmentos e uma sólida formação em metodologias de gestão, além da indispensável compreensão das interfaces entre estes segmentos, possuiria atributos que o fariam vislumbrar excelentes oportunidades de colocação no meio acadêmico e empresarial.

A implantação de cursos de graduação, nos moldes do curso de Engenharia de Produção Agroindustrial, esbarra na carência de profissionais com formação e experiência

na área. A relativa falta de interesse da comunidade científica que, durante anos, não soube avaliar a importância desta área de pesquisa e capacitação, não proporcionou a oferta de quadros em quantidade suficiente para a demanda atual por profissionais. Neste sentido, não existem dúvidas de que os centros de pesquisa e capacitação, atualmente em atividade, têm um papel importante na formação adequada destes recursos humanos.

Este trabalho integra um projeto maior que engloba a análise da oferta e da demanda de profissionais em *agribusiness*, tendo conseguido o apoio e o interesse de muitas instituições e empresas, juntamente com o financiamento do CNPq e da participação da ABAG (Associação Brasileira de *Agribusiness*) e da EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária).

## **2. Conceituação de agribusiness:**

Antes da continuidade deste artigo, faz-se necessário definir o conceito de *agribusiness*.

Pela definição original, “ *agribusiness é a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, do armazenamento, do processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles*” (GOLDBERG & DAVIS, 1957). Embora tenham se passado quarenta e um anos, o conceito de *agribusiness* não perdeu atualidade. Como ocorre em outras partes do mundo, no Brasil ele continua sendo o mais adequado para analisar a dinâmica de funcionamento dos vários sistemas produtivos que formam o agronegócio.

Segundo BATALHA (1995), as funções do *agribusiness* poderiam ser descritas em sete níveis: suprimentos à produção, produção, transformação, acondicionamento, armazenamento, distribuição e consumo. Tais níveis são distribuídos por um conjunto de seis grupos de atores econômicos diferentes que constituem o Complexo Agroindustrial: agricultura e pesca, indústrias agroalimentares, distribuição agrícola e alimentar, consumidor final, comércio internacional e indústria e serviços de apoio.

Entretanto, vale salientar que o termo *agroindústria* não deve ser confundido com *agribusiness*: o primeiro é parte do segundo. Nos últimos anos, novos conceitos têm sido elaborados com o objetivo de dar uma definição mais precisa para agroindústria, ampliando-a na medida do possível. Um deles a define nos seguintes termos: “*no agribusiness, a agroindústria é a unidade produtora integrante dos segmentos localizados nos níveis de suprimento à produção, transformação e acondicionamento e que processa o produto agrícola, em primeira ou segunda transformação, para sua utilização intermediária ou final*” (In: Segurança Alimentar; ABAG, 1993 - p. 60).

Portanto, o *agribusiness* envolve os agentes que produzem, processam e distribuem produtos alimentares, as fibras, os produtos energéticos provenientes da biomassa e outros produtos agropecuários, num sistema de funções interdependentes.

## **3. A Compreensão do Agribusiness Brasileiro como Ferramenta Estratégica de Gestão**

A compreensão do funcionamento do *agribusiness* é uma ferramenta indispensável para que os tomadores de decisão – autoridades públicas e agentes econômicos privados – formulem políticas e estratégias com maior precisão e máxima eficiência.

Ao contrário dos bens manufaturados, a produção de bens agropecuários desenvolve-se apenas em determinados períodos do ano, em virtude das condições climáticas e exigências biológicas de plantas e animais. As épocas de safra e entressafra influenciam e formam a tendência de variação sazonal dos preços, com reflexo na utilização de insumos, fatores de produção e no processamento e transformação das matérias-primas de origem agropecuária. Entretanto, o consumo, contrapondo-se à sazonalidade da oferta, é relativamente constante ao longo do ano. Assim, como a

produção agropecuária sofre a interferência de fatores, como adversidades climáticas e ataques de pragas e doenças, os desequilíbrios nos mercados tornam-se, às vezes, inevitáveis. Além disso, os gêneros agrícolas são geralmente perecíveis. Todos esses fatores são focos geradores de instabilidade da renda dos agricultores e dos outros segmentos do *agribusiness*.

Isto deixa claro que o fator gerencial é crítico no desenvolvimento de um sistema viável de produção de fibras, alimentos e energia renovável, cujo conjunto, dada sua magnitude, é forte determinante do crescimento econômico tanto dos países desenvolvidos quanto dos em desenvolvimento.

De outro modo, a importância estratégica do Sistema Agroindustrial (SAI) para o Brasil pode ser visualizada segundo dois enfoques diferentes.

O primeiro deles é garantir um nível de abastecimento alimentar adequado à população brasileira. Para isso, não é suficiente somente uma agricultura forte, mas é necessário também um setor agroindustrial eficiente e dinâmico. Aliado a este fator de abastecimento interno, o setor agroindustrial sempre desempenhou, e deve continuar desempenhando, um papel de destaque no equilíbrio do comércio exterior brasileiro.

É dentro desse contexto que a formação de recursos humanos competentes para abordar esta problemática resgata toda a sua importância. Vencer os desafios impostos pela necessidade de ser competitivo no âmbito internacional, não só pela exportação de *commodities* mas também, e principalmente, pela exportação de produtos com maior valor agregado, bem como garantir o abastecimento interno segundo as necessidades nutricionais e os anseios do consumidor brasileiro, exige, necessariamente, a formação de um corpo gerencial bem treinado e sintonizado com as peculiaridades da moderna visão de *agribusiness*. Para tanto, faz-se necessário estimular a implantação e desenvolvimento de cursos compatíveis com as necessidades do *agribusiness* moderno, nacional e internacional.

#### **4. Ensino em agribusiness:**

Dentre os trabalhos consultados, foi utilizada a pesquisa efetuada por BATALHA em 1995 e intitulada por “*Gestão do Sistema Agroindustrial: A Formação de Recursos Humanos para o Agribusiness Brasileiro*”.

Quanto ao ensino de *Agribusiness* no Brasil, BATALHA (1995) ressalta que o despertar do meio empresarial internacional para as latentes vantagens comparativas do Brasil, promoveu um alerta nos meios produtivos nacionais e um redirecionamento de prioridades nos meios políticos para a inegável vocação agroindustrial brasileira. Junto a isso, efetivou-se uma mudança na visão científica em instituições de ensino e pesquisa que, por questões culturais e de orientação político-estratégica, mantinham as atividades vinculadas à terra em segundo e terceiro planos.

Desse modo, aliando tal constatação ao fato de que é preciso ultrapassar o modelo exportador de *commodities* agrícolas, que por muitos anos caracterizou as exportações do país, acentua a essencialidade de que haja transformações industriais das *commodities* no Brasil. Desta forma, aumentaria a agregação de valor a uma matéria-prima escassa em âmbito mundial, gerando mais riquezas em solo nacional.

O mesmo autor, finalmente, indica que para explorar as vantagens comparativas do Brasil na área agroindustrial, torna-se imperativo que as empresas e o poder público possam contar com profissionais capacitados e familiarizados com a problemática que envolve o funcionamento do Sistema Agroindustrial. Indica também, que, de certa forma, este fato já vem sendo reconhecido pelas empresas privadas e pelo setor público que, nos últimos anos, têm multiplicado iniciativas neste sentido.

THIOLLENT (1996), na mesma linha de pensamento, argumenta que a elaboração de projetos agroindustriais possui temas relacionados com as ciências agrônoma e

biológica que não são conhecidas pelos engenheiros de produção ou engenheiros industriais convencionais. Não obstante, a elaboração de projetos agroindustriais, encontra amplos aspectos da temática diretamente relacionada com a Engenharia de Produção, em particular no que diz respeito à dimensão econômica e às técnicas de projeto ou de planejamento.

Seguindo em sua análise, ele considera importante a identificação dos agentes implicados em produção, distribuição e consumo e de suas formas de atuação para a elaboração dos conhecimentos científicos e tecnológicos adequados.

A respeito da pesquisa agrônômica em escala internacional, cita PETIT (1995), que observou ser “*o papel da pesquisa produzir e propor inovações técnicas e institucionais. Para serem úteis, tais inovações devem ser viáveis nos planos econômico, ecológico e social. Esta exigência implica em que os pesquisadores trabalhem em colaboração com os potenciais usuários de suas atividades. São eles que decidem aplicar ou não, as inovações propostas pelos pesquisadores*”. (PETIT, 1995, p. 60).

THIOLLENT (1996), segue, afirmando que, complementarmente à identificação dos usuários, a caracterização do contexto de aplicação é da maior importância e que para conceber cursos relacionados com a realidade do setor agroindustrial é necessário adequar os conteúdos às características de quadro geográfico, ecológico, humano e sócio-cultural e às necessidades regionais e locais.

O autor faz uma breve análise do universo de pesquisa da Engenharia de Produção afirmando que, em matéria de ensino de Engenharia de Produção, na “dosagem” dos diferentes assuntos relevantes para uma formação técnico-gerencial em agroindústria, encontram-se “tensões” entre conteúdos de tipos tecnológico e econômico, entre os de tipo econômico e gerencial e, finalmente, entre os que remetem aos aspectos de engenharia agrícola e de engenharia industrial. Assim, a Engenharia de Produção estaria tradicionalmente confrontada com as duas primeiras tensões, sendo que a última só começa a ser percebida. Idealmente, essas relações deveriam se estabelecer dentro de um currículo com proporções variáveis entre disciplinas dos diversos tipos de conteúdo.

THIOLLENT (1996), termina o trabalho concluindo que, na prática de muitas universidades, no entanto, essas proporções ainda possuem um caráter bastante aleatório: elas não resultam de um verdadeiro planejamento curricular, e sim dependem da disponibilidade de professores e da eventual participação de professores visitantes.

LITZENBERG & SCHNEIDER (1988), apresenta o resultado do AGRI-MASS (*Agribusiness Management Aptitude and Skill Survey*), publicado numa revista nacional de administração de *agribusiness*. Este projeto designou um *ranking* de 74 características profissionais e pessoais para o desenvolvimento e sucesso da carreira de *agribusiness*, através de uma discussão do papel das universidades e das prioridades internacionais nesta área trabalho.

Segundo LITZENBERG, a educação no *agribusiness* está num estágio de transformação sem paralelo na história. Algumas das transformações tiveram seu início dirigidas pelas mudanças estruturais na produção agrícola dos EUA. Como as unidades de produção agrícola tornaram-se grandes e de muita sofisticação, o *agribusiness* se transformou em algo de alta complexibilidade.

O autor indica que o aumento da sofisticação irá requisitar o aperfeiçoamento do talento na gerência do *agribusiness*. Concomitantemente, a adição de dramáticas transformações no *agribusiness* trouxe várias mudanças para a produção agropecuária, provocando o surgimento de oportunidades no processamento de alimentos e nas áreas biotecnológicas.

Estes julgamentos são consistentes com o antigo trabalho de LITZENBERG e SCHNEIDER. Na pesquisa, constatou-se que as principais características demandadas pelo agronegócio americano foram: auto-motivação, atitude positiva no trabalho e altos padrões

de ética/moral. As categorias de negócios e economia foram seguidas, em volume de importância, pelas categorias de habilidade técnica que inclui plantio, tecnologia de criação de gado, biociência/biotecnologia/bioquímica e ciências dos alimentos. Os conhecimentos em computação e sistemas de informações foram posicionados em quinto lugar. A experiência de trabalho ficou com o sexto lugar, apesar de sua participação em atividades extra-curriculares ter sido apontada como sendo a terceira maior de todas as categorias.

## 5. Metodologia de pesquisa

Para atender aos objetivos deste trabalho, fez-se necessária a abertura da pesquisa em dois flancos distintos, porém, complementares:

1 - Levantamento de todos os cursos e ênfases que estão sendo oferecidos nesta área e posterior análise de como estão sendo ministrados. Entretanto, para que esse tópico fosse concluído, estabeleceu-se o uso de determinados meios para se obter tais informações: formulação de questionário para ser respondido pelas universidades e Instituições afins. Tal questionário foi elaborado com base no artigo “*Utilizing Multilevel Capstone Courses in an Integrated Agribusiness Curriculum*”, cujos autores são R. J. COLLINS e A. J. DUNNE. Este questionário foi distribuído a 16 universidades das mais renomadas na formação de profissionais das áreas de Agronomia, Administração, Economia e Engenharia de Produção e demais áreas influenciadas diretamente pelo Sistema Agroindustrial. Vale salientar que o questionário também foi adaptado e atualizado de acordo com pesquisa curricular efetuada via Internet junto a diversas Universidades do mundo e que apresentam cursos de graduação, pós-graduação ou MBA's em *agribusiness*. Dentre as Instituições pesquisadas via Internet, encontram-se: *Harvard University, The Ohio State University, Texas A&M University, UPLB Graduate School, Wageningen Agricultural University, Beijing Agricultural University*, entre outras.

2 - Estudo das características que o profissional desta área deve possuir, baseado nas necessidades dos empregadores do setor agroindustrial. Estas informações foram obtidas via questionário às empresas. Estas, foram questionadas quanto ao perfil ideal que o profissional em *agribusiness* deveria possuir segundo o seu ponto de vista. As questões foram elaboradas de tal forma, que o entrevistado deveria dar uma nota de 0-10 a características profissionais pré-estabelecidas, de acordo com a importância dada por sua empresa. Tais características foram distribuídas em seis grupos de habilidades específicas: **Economia e Gestão (EG), Métodos Quantitativos Computacionais e Sistemas de Informação (MSI), Tecnologias de Produção (TP), Comunicação & Expressão (CE), Qualidades pessoais (QP) e Experiência Profissional Desejada (EPD).**

<i>Setores Agroindustriais mais Significativos</i>	<i>Nº de Empresas Pesquisadas</i>
<b>Alimentos</b>	<b>09</b>
<b>Comércio Varejista</b>	<b>08</b>
<b>Bebidas e Fumo</b>	<b>07</b>
<b>Comércio Atacadista</b>	<b>03</b>
<b>Papel e Celulose</b>	<b>03</b>
<b>Têxteis e Confecções</b>	<b>02</b>
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>

**Tabela 01: Distribuição das empresas pelos setores produtivos mais significativos**

Além disso, através de pesquisa efetuada junto à revista EXAME, identificaram-se as cento e vinte e nove maiores agroindústrias do país, utilizando como critério o faturamento das mesmas no período referente a 1996/1997. Apoiados por ferramentas

estatísticas adequadas, decidiu-se o tamanho de uma amostra representativa e de tamanho igual a 32 empresas para serem pesquisadas, a partir de um universo constituído das 129 agroindústrias citadas anteriormente.

A distribuição dessas empresas entre os setores produtivos se deu através da análise da importância de cada setor agroindustrial para o PIB brasileiro, além do número de trabalhadores empregados e do tamanho médio das plantas de produção.

Dessa forma, as 32 empresas a serem pesquisadas foram distribuídas conforme a grade apresentada pela Tabela 01, mostrada anteriormente.

## **6. Resultados e conclusões**

Das empresas pesquisadas obteve-se, até o presente momento, um perfil caracterizado por um faturamento médio anual de US\$ 471,65 milhões e com um corpo médio de funcionários de 4.567 trabalhadores.

Como resultado deste trabalho, identificou-se a ordenação média, em importância, para as características profissionais exigidas pelas agroindústrias brasileiras, apresentada nas Tabelas 02 e 03 e dadas a seguir.

Vale salientar, que tais resultados foram praticamente idênticos aos obtidos por LITZENBERG & SCHNEIDER em 1988, numa pesquisa semelhante efetuada nos E.U.A.

Com relação às instituições de ensino, foram analisadas aquelas de maior produção científica na área de *agribusiness*.

O perfil enviado pelas universidades, tanto para cursos de graduação, como para cursos de pós-graduação e especialização, fez-nos concluir, até o momento, que existe alta preocupação em dotar os seus respectivos cursos com altos teores de disciplinas de Economia e Gestão, com variação de importância entre as universidades pesquisadas.

Em seguida, encontram-se as habilidades definidas no grupo MSI e as de Tecnologia de Produção. Este fato, de certa forma, espelha a demanda identificada junto às empresas do setor.

De forma mais direta, observou-se que a demanda por profissionais em *agribusiness* tem sofrido um substancial aumento nos últimos anos.

Paralelamente a isso, a constante evolução das economias mundiais e o novo panorama globalizante, exigiu das empresas, um alto grau de flexibilidade e competência produtiva, resultando, necessariamente, em crescentes demandas por competitividade.

Entretanto, o setor industrial, atento a tais mudanças, concluiu que é de grande importância, manter em seus quadros de funcionários, profissionais capazes de conduzir grupos de indivíduos à busca da maior competência produtiva.

Assim, para ir em busca de tal competência, faz-se necessário ter, pressupostamente, competência gerencial.

Tal competência se faz ainda mais marcante e necessária no setor agroindustrial, por apresentar peculiaridades estratégicas de produção herdadas pelas especificidades agrícolas de suas matérias-primas a serem processadas, exigindo identificação de métodos, processos e *layouts* particulares a cada linha de produção e a cada produto elaborado.

O mesmo ocorre para as agroindústrias que trabalham para fornecer produtos à agricultura, pois tanto este, quanto aquelas, lidam com as especificidades agrícolas, impostas pela impossibilidade de se controlar a natureza em face dos fatores climáticos e temporais (sazonalidade).

É por isso que as instituições de formação de recursos humanos para o *agribusiness* brasileiro, necessitam prover o mercado de profissionais cada vez mais capazes de aliar qualidades pessoais (subjetivas) com qualidades técnicas (objetivas), tornando-se profissionais flexíveis e polivalentes, como o próprio setor agroindustrial.

Assim, os profissionais atuantes na área em questão, tendem a mesclar retidão de caráter com capacidade de expressão e conhecimentos técnico-produtivos.

<i>Posição Geral</i>	<i>Habilidade/Conhecimento</i>	<i>Grupo de Habilidade</i>	<i>Nota Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
01	Possuir alto padrão moral/ético	QP	9,294	1,07
02	Possuir iniciativa	QP	9,000	1,24
03	Capac. p/ aplicar conhec. e info. téc. em situação problema	QP	8,941	1,00
04	Capacidade para trabalhar em grupo ( <i>team work</i> )	QP	8,882	0,96
05	Capacidade para tomar uma posição e defendê-la	QP	8,647	1,18
06	Capacidade de análise de investimentos	EG	8,375	0,84
07	Capacidade de utilização de softwares gerais	MSI	8,353	1,18
08	Capacidade de planej. estrat. e implem. de suas ações	EG	8,352	2,08
09	Conhecimento em administração de marketing	EG	8,250	2,53
10	Capacidade para expressar suas idéias oralmente	CE	8,236	1,53
11	Capacidade para falar clara e concisa. sobre inform. técnicas	CE	8,235	1,44
12	Capacidade de liderança	QP	8,176	1,38
13	Capacidade para lidar com stress/falha/rejeição	QP	7,941	2,44
13	Conhecimento de políticas agrícolas nacionais	EG	7,941	1,78
13	Conhecimento em gestão da qualidade	EG	7,941	1,63
16	Capacidade de análise e desenv. de novos empreendimentos	EG	7,765	2,02
17	Capacidade para escrever relatórios técnicos e memorandos	CE	7,529	2,48
18	Capacidade p/ expressar suas idéias de forma escrita	CE	7,412	2,61
19	Capacidade de planejamento e controle da produção	EG	7,235	2,36
20	Conhecimento em finanças	EG	7,125	2,23
21	Capacidade de utilização de <i>softwares</i> específicos	MSI	7,000	1,81
22	Conhecimento em organização empresarial	EG	6,941	2,21
22	Conhecimento de fatores de produção agrícola	TP	6,941	3,26
24	Conhecimento de organização e métodos	EG	6,706	2,17
25	Conhecimento de políticas agrícolas internacionais	EG	6,590	2,25
26	Conhecimento em com. int. e proc. de exportação	EG	6,588	2,09
26	Conhecimento de sistemas de distribuição/transporte	EG	6,588	2,50
28	Conhecimento em administração de estoques	EG	6,530	2,20
29	Conhecimento em planejamento de recursos humanos	EG	6,529	2,03
30	Experiência em firma agroindustrial brasileira	EPD	6,294	3,27
31	Conhec. de conc. de imp., an. e cont. de custos ind.	EG	6,263	2,31
32	Conhecimento em economia internacional	EG	6,176	2,05
33	Capacidade de des. de prod. Layout	EG	6,118	2,45
34	Exper. em des. de plano de neg. e em organ. de um negócio	EPD	6,000	2,61
35	Conhecimento em ciência dos alimentos e tecnologia	TP	5,941	3,39
36	Experiência em estágios durante formação universitária	EPD	5,823	2,68
37	Conhecimento de processos agroind. de transformação	TP	5,649	3,61
38	Conhecimento em macroeconomia	EG	5,648	2,40
39	Conhecimento em microeconomia	EG	5,647	2,68
40	Conceitos de contabilidade	EG	5,312	2,65
41	Experiência em firma agroindustrial internacional	EPD	5,294	2,88
42	Conhecimento de fatores de produção animal	TP	5,000	3,77
43	Capacidade de des. de sistemas de informação	MSI	4,470	2,91
44	Conhecimento em programação computacional	MSI	4,412	2,54
45	Experiência em fazenda agrícola/agropecuária	EPD	4,353	2,91
46	Experiência no mercado varejista	EPD	3,824	2,76
47	Experiência em instituição financeira	EPD	3,823	2,87
48	Ter ocupado posição em cargos governamentais/públicos	EPD	2,529	2,50

**Tabela 02: Ordenação geral das habilidades segundo a sua nota média**

Quanto ao valor do desvio-padrão, a proximidade com o zero, aponta menor dispersão em relação à nota média de determinada habilidade/conhecimento, indicando um relativo consenso quanto às respostas obtidas junto às empresas. O contrário (mais distante de zero), indica uma maior dispersão, apontando divergências quanto às respostas e opiniões das empresas pesquisadas.

Desse modo, os grupos de habilidades, ficaram distribuídos, em importância, da seguinte ordem:

<i>Grupo de Habilidades</i>	<i>Média Geral</i>	<i>Posicionamento</i>
<b>Qualidades Pessoais</b>	8,697	1 <sup>o</sup>
<b>Comunicação &amp; Expressão</b>	7,853	2 <sup>o</sup>
<b>Economia e Gestão</b>	6,887	3 <sup>o</sup>
<b>Mét. Quantitat. Comput. e Sist. de Informação</b>	6,059	4 <sup>o</sup>
<b>Tecnologias de Produção</b>	5,883	5 <sup>o</sup>
<b>Experiência Profissional Desejada</b>	4,742	6 <sup>o</sup>

**Tabela 03: Ordenação dos grupos de habilidades**

Seguindo essa tendência, encontram-se as instituições de ensino superior de todo o mundo, inclusive as do Brasil, na formação de profissionais voltados para a agroindústria.

Desse modo, percebemos, até a presente etapa deste trabalho, que as relações entre a demanda e a oferta de recursos humanos em *agribusiness* permanecem em processo de sincronização, uma vez que se apresenta carência na aplicação de cursos que dotem o profissional das características pessoais listadas anteriormente. As agroindústrias pedem por profissionais que instaurem a competência gerencial em suas organizações, visando atender as tendências de mercado e a sua abordagem como forma de ser competitivo. Para tanto, tal profissional deve ter base de ensino bastante sólida e que lhe ofereça uma visão sistêmica de sua área de atuação.

Basta, agora, dar continuidade a esta pesquisa, aprofundando-a a nível maior de detalhes, pois estes são dados estratégicos e fatores-chave de sucesso para a solidificação do desenvolvimento sustentado do sistema agroindustrial brasileiro.

## **7. Bibliografia básica**

**ABIA.** *Programa brasileiro de qualidade e produtividade: subprograma setorial do sistema agroindustrial. Termo de referência.* 1994, São Paulo.

**BATALHA, M. O.** *Gestão do sistema agroindustrial: a formação de recursos humanos para o agribusiness brasileiro.* Revista Brasileira de Administração Contemporânea. Ed. Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Vol. 1, fascículo 10, p. 147-159, 1995.

**BLANK, S. C.** *Comparing faculty and alumni expectations of future agribusiness curriculum content.* NACTA J., June, 1987, pp. 30-32.

**COLLINS & DUNNE;** *Utilizing Multilevel Capstone Courses in an Integrated Agribusiness Curriculum.* Journal of Agribusiness, 1992.

**HARBSTREIT, S. R.; STEWART, B. R. & BIRKENHOLZ, R. J.** *Manager/supervisor perceptions of educational needs of urban agribusiness employers.* J. Agr. Educ., summer, 1989, pp. 10-17.

**LITZENBERG, K. K. & SCHNEIDER, V. E.** *Competencies and qualities of agricultural economics graduates sought by agribusiness employers.* Am. J. Agr. Econom. 69(1987): 1031-1036.

**THIOLLENT, M.;** *Abertura do Ensino de Engenharia de Produção à Temática Agroindustrial.* Venezuela, 1996.