



FACULDADE DE SINOP

CURSO
GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

DISCIPLINA
GESTÃO COMPETITIVA E
QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

PROFESSOR
Dr. RUBEM JOSÉ BOFF, Ph.D.
rubemboff@yahoo.com.br

AULAS: 17 e 18/03/2007



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Agronegócio

- **Agronegócio (também chamado *agrobusiness* ou *agribusiness*) é o conjunto de negócios relacionados à agricultura sob o ponto de vista econômico.**
- **Compreende a soma total de operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção nas propriedades agrícolas; o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com eles.**



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Gestão/Administração

- **Administração é a atividade humana destinada a realização de objetivos sociais com o máximo de satisfação e o mínimo de dispêndio, inclusive, de tempo e esforço.**
- **Administrar é conseguir resultados através das pessoas.**
- **Administrar é gerir recursos de forma prática, econômica e eficiente.**
- **Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar.**



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Qualidade

- A noção de administração da qualidade total teve início em 1957 quando Feigenbaum, 1986 (*apud* SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 662) “define TQM como *um sistema eficaz para integrar as forças de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade dos vários grupos de uma organização, permitindo levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos da operação e que atendam plenamente à satisfação do consumidor*”. Embora definido nos EUA, foram os japoneses que colocaram em prática esse conceito.



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Competitividade

- **Competitividade é a capacidade que tem uma organização para competir. Esta capacidade é determinada num primeiro plano por seu sistema de gestão. Num segundo plano, mais profundo, pela competência de seus colaboradores, expressa em suas decisões e em seus comportamentos de como utilizar seus recursos, elaborar seu sistema de gestão e atuar em seu mercado-alvo.**



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Fatores que influenciam no ambiente das organizações

1. **GLOBALIZAÇÃO**, com seus aspectos:

- Econômicos: predominância da lógica da exportação;
- Políticos: formação de blocos de países;
- Sociais: gerando tensões entre as populações;
- Culturais: pela disseminação da informação;
- Estratégicos: surgimento do estado regulador;
- Financeiros: turbulências no mercado.



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Fatores que influenciam no ambiente das organizações

2. TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA

- Acréscimo na taxa de inovação e na maior rapidez.

3. DIMINUIÇÃO DO CRESCIMENTO ECONÔMICO

- Com dificuldade de distribuição harmônica das riquezas geradas.



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Fatores que influenciam no ambiente das organizações

4. **PROBLEMAS TÉCNICO-ECONÔMICOS,** levando nova arena estratégica, ampliando:

- Aumento da concorrência;
- Maior importância da tecnologia;
- Consumidores mais exigentes;
- Necessidade de parcerias estratégicas.



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Fatores que influenciam no ambiente das organizações

5. PROBLEMAS SÓCIO-POLÍTICOS:

- Maiores tensões entre os trabalhadores;
- Aumento do desemprego e instabilidade social;
- Modificação da influência do estado na economia;
- Maior organização social;
- Maior preocupação com o meio ambiente e danos ecológicos.



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Importância das Normas para Gestão da Qualidade

- No cenário da globalização, as normas ganham importância crescente, as vezes assumindo papel de maior significância que os regulamentos.
- Uma norma pode ser adotada voluntariamente, independentemente da soberania, por um país ou bloco.
- Regulamento é adoção obrigatória de um país ou bloco, é lei, portanto, sua adoção é obrigatória.



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

International Standard for Organization (ISO)

- Tem sede em Genebra, Suíça; com 148 países membros;
- Iso deriva da raiz grega iso (igualdade);
- Cuida da normalização em nível mundial;
- Cria norma nos mais diferentes segmentos, variando de normas e especificações de produtos e matérias-primas em todas as áreas;
- Popularizou-se com a edição da série 9000 que trata das normas de Sistemas de Gestão da Qual. nas empresas.
- Os padrões internacionais são desenvolvidos por Comitês Técnicos da ISO (CT) e sub-comitês (SC)



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

ISO 9000:1987 – *Quality Management Systems*

- As normas ISO 9000 tratam dos requisitos dos sistemas de qualidade estabelecidos através de procedimentos que buscam avaliar: a qualidade na especificação, desenvolvimento, produção, instalação e serviço pós-venda; qualidade da inspeção e ensaios finais.
- Especificam os requisitos necessários para a implantação, acompanhamento de processo de produção e de satisfação do cliente em termos de prevenção quanto a não conformidades em todas as etapas de elaboração do produto, incluindo serviços de pós-venda.
- A norma ISO 9001 estabelece os requisitos para assegurar a qualidade dos processos de produção, ou seja, estabelece critérios que possibilitem: a) agregar fator de confiabilidade ao produto; b) atender a demanda de cliente; c) atentar para a conformidade na produção; d) orientar o acompanhamento por processo relevante para a qualidade; e) ser aplicável a processo ou a parte da organização.

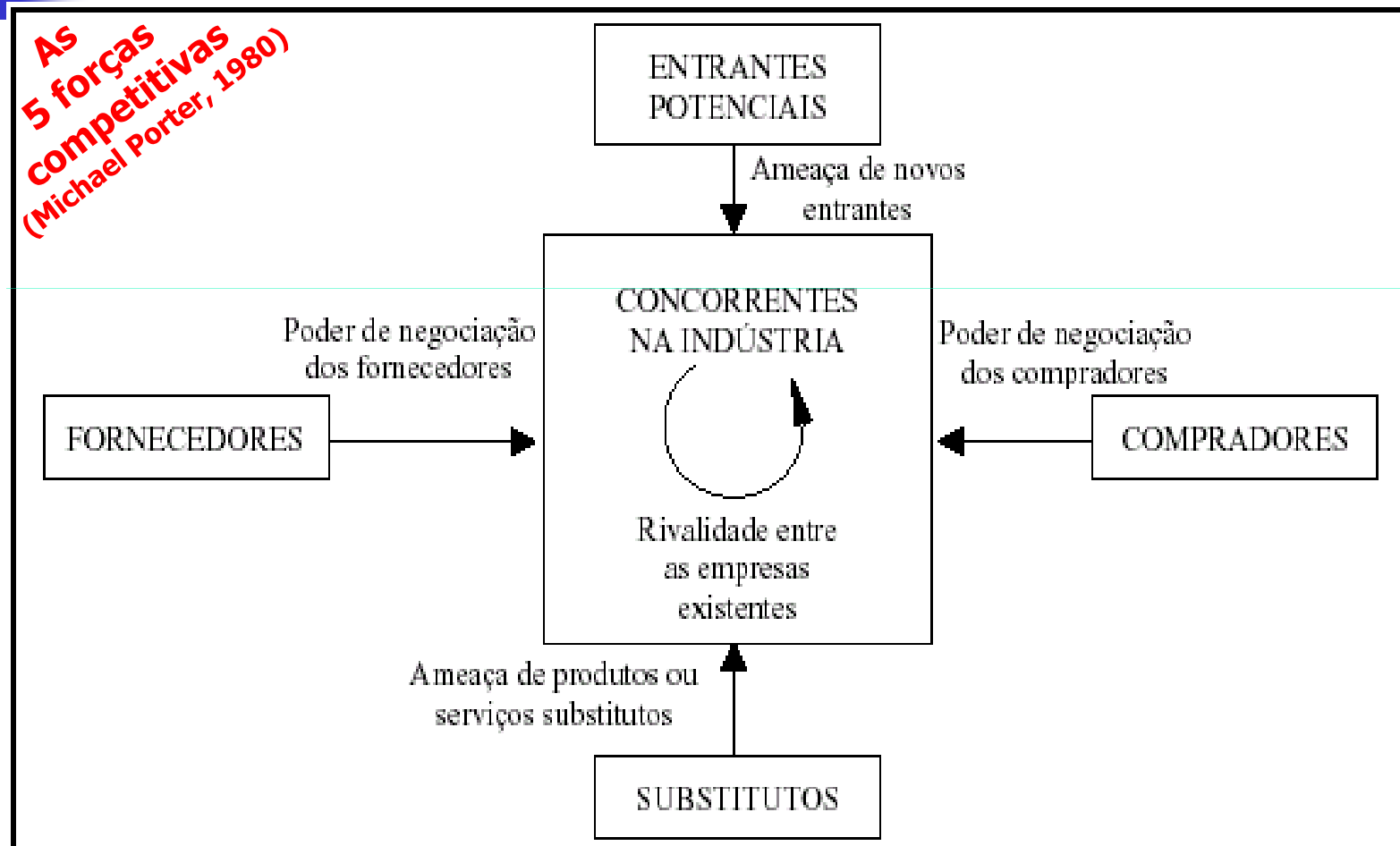


GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

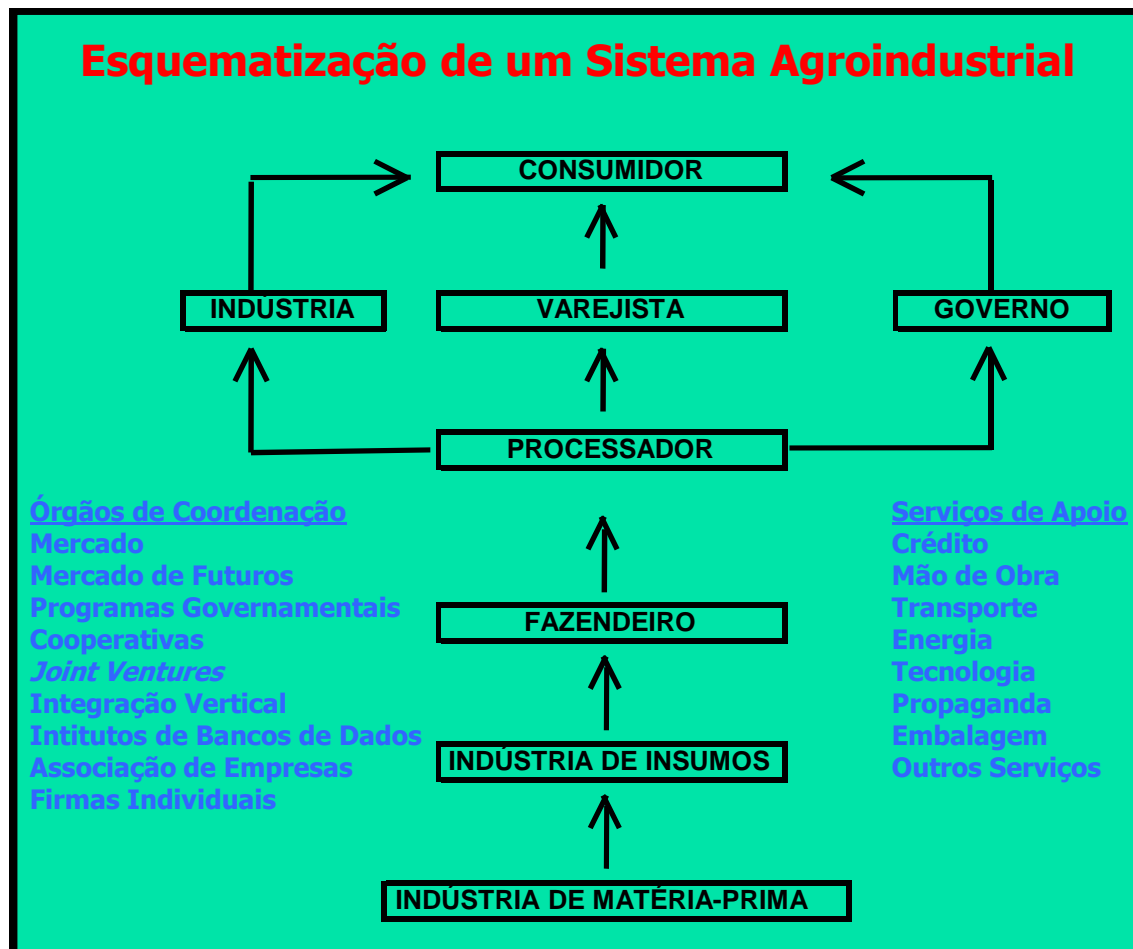
ISO 22000:2005

- A norma ISO 22000 - *Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain.*
- Norma do setor alimentar tem vantagens de implementação aos diferentes elos da cadeia alimentar, por ser um documento reconhecido mundialmente, que facilita a padronização.
- Referencial que pode ser implementado por qualquer organização da cadeia alimentar, desde a produção primária (agricultura, pecuária, pesca), passando pela indústria de transformação, até a distribuição, transporte e disponibilização ao cliente.
- Também pode ser aplicado por organizações que se inter-relacionam com a cadeia alimentar, tais como: fabricantes de equipamentos, material de empacotamento, transportes, agentes de limpeza, ingredientes e aditivos.

GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO





GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Qualidade para Deming

- Deming (1986) afirma que a qualidade começa com a alta administração da organização e é uma atividade estratégica. A qualidade e a produtividade aumentam à medida que a variabilidade do processo diminui. Qualidade é atender continuamente às necessidades dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar. Deu ênfase no fazer certo da primeira vez. A qualidade é desde os fornecedores até o cliente final.



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Deming sugeriu 14 princípios, dentre os quais...

- Estabelecer a constância do propósito de melhorar o produto e o serviço, com a finalidade de a empresa tornar-se competitiva.
- Eliminar a necessidade de inspeção em massa construindo a qualidade junto com o produto desde o começo.
- Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviço, para melhorar a qualidade e a produtividade e, dessa maneira, reduzir constantemente os custos.



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Qualidade

- Juran (1984) preocupou-se com a força de trabalho nas atividades de melhoria da qualidade e com um produto voltado ao usuário. Definiu que qualidade é a adequação ao uso. A ele é atribuída a trilogia (planejamento, controle, aprimoramento).
- Ishikawa (1990) criou o conceito de círculos de controle de qualidade e o diagrama de causa-e-efeito. Também defendeu a qualidade total.
- Crosby (1986) destacou os custos e benefícios da implementação de programas de qualidade e apresentou um programa de “zero defeito”. Definiu qualidade como sendo a conformidade do produto às suas especificações.



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Qualidade e Produtividade

- **Qualidade** – Totalidade das características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer às necessidades explícitas ou implícitas do cliente (BRASIL, 2002, p. 80). É a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).
- **Produtividade** – Quociente entre faturamento e custos. Inclui todos os insumos da organização – equipamentos e materiais (*hardware*); procedimentos (*software*) e ser humano (*humanware*). É a relação entre o que a organização produz e o que ela consome. É o mesmo que taxa de valor agregado (BRASIL, 2002, p. 78).



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Gestão da Qualidade

- Todas as atividades da função gerencial que determinam a política da qualidade, os objetivos e as responsabilidades e o implemento por meios tais como: planejamento da qualidade, controle da qualidade, garantia da qualidade e melhoria da qualidade dentro do sistema da qualidade (BRASIL, 2002, p. 40).
- Qualidade é o conjunto de características dos produtos e/ou serviços da empresa definidos por esta, como forma de atender o seu cliente e/ou seus objetivos de forma efetiva e distinta.



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Gestão da Qualidade

- A gestão da qualidade e produtividade atualmente exige das organizações produzir mais com menos, a fim de entregar um produto ou serviço de alto valor agregado com menos custo, de modo que se possa obter uma margem maior de lucro.
- As receitas podem ser aumentadas na medida em que os custos são reduzidos através da eficiência, produtividade e uso melhor do capital (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 550).



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Gestão da Qualidade

- Leaman (1998) se refere à qualidade sob dois pontos de vista: de quem produz e de quem usa. A primeira possui características mensuráveis, estatísticas, numéricas e a segunda possui características emocionais relacionadas a custo-benefício e satisfação.
- Harrington (1998) prevê que “a tarefa de garantir a qualidade vai dar lugar a uma nova função, mais abrangente, que se chamará ‘garantia de sistemas’ e se concentrará na prevenção de erros”.



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Atenção ao cliente

- Frank, George e Narasimhan (2004, p. 23) afirmam que “as empresas que oferecem a poderosa combinação de baixo preço e alta qualidade estão conquistando o coração e o bolso dos consumidores”.
- O cliente é o ponto de partida para definir a qualidade de um produto ou serviço. Colocar o cliente em primeiro lugar é a base da filosofia da qualidade total.



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Qualidade e Competitividade

- **O grande objetivo da qualidade é garantir a efetividade junto ao mercado-alvo, ou seja, a sua competitividade. A qualidade deve ser vista como sinônimo de um sistema de: custos, vendas, compras, produção.**
- **Para Scholtes (1998) a filosofia da qualidade está em 6 princípios, que são parte da essência da qualidade:**
 - 1) Concentrar-se no cliente externo;
 - 2) Entender e administrar os sistemas;
 - 3) Entender e utilizar dados;
 - 4) Entender as pessoas;
 - 5) Saber melhorar;
 - 6) Ter direção e foco.



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Qualidade e Competitividade

- Para Campos (1998, p. 10) “gerenciar é essencialmente atingir METAS. Não existe gerenciamento sem METAS”. Gerenciar é estabelecer metas e desenvolver um plano de ação.
- A qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas checada no final do mesmo (GIANESI; CORRÊA, 1996).
- Muitas ferramentas podem ser empregadas por uma empresa num sistema de gestão da qualidade e produtividade no intuito de sanar os problemas e buscar a competitividade.



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Ferramentas da Qualidade

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ Brainstorming■ Causa e efeito■ CEP■ Cinco S's■ Diagrama de Ishikawa■ Diagrama de Árvore■ Diagrama de setas■ Espinha de peixe (Pareto)■ Histograma■ ISO 9000, 14000, 22000■ Just-in-time | <ul style="list-style-type: none">■ Kaisen■ Kanban■ PDCA■ QFD■ Qualidade■ Qualidade Total■ Reengenharia■ TQC■ TQM■ 5W1H e 5W2H■ Time da Qualidade, etc. |
|---|---|



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

A expansão do Agronegócio depende de políticas de

- Ajuste fiscal, para viabilizar a redução da taxa de juros;
- Reforma tributária para desonerar a produção, exportação e consumo dos produtos agrícolas e seus derivados;
- Redução do protecionismo agrícola dos países ricos;
- Manutenção de um regime cambial livre como forma de permitir o aumento da exportação e do saldo da balança comercial;
- Entrada do país num estágio superior da construção da infraestrutura e da logística para reduzir os custos das atividades econômicas;
- Geração e acesso à tecnologia e à inovação;
- Reformas trabalhista e previdenciária para reduzir o ônus e os riscos sobre a mão-de-obra.



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

No mercado de *commodities*, a estratégia de liderança em custo é chave para competitividade. O crescimento do *agribusiness* a taxas acima da média depende da combinação de ações positivas nos quatro fatores determinantes da capacidade de expansão da oferta:

- Produtividade dos fatores de produção (terra, insumos, máquinas e equipamentos, mão-de-obra, infra-estrutura);
- Preço e riscos dos fatores de produção;
- Tecnologia, processos e inovação;
- Custo de oportunidade do capital.



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Os 10 C's da Competitividade do *Agribusiness* para 2010

1. Capital: Crédito, Financiamento e Seguro;
2. Condução ao Mercado: Infra-estrutura e Logística;
3. Comercialização e Comércio Exterior;
4. Conhecimento Tecnológico e Comunicação com o Consumidor;
5. Carga Fiscal;
6. Conservação dos Recursos Naturais e do Meio Ambiente;
7. Cidadania e Inclusão Social: Renda Mín. e Segurança Alimentar;
8. *Clustering*: Interiorização e Desenvolvimento Local;
9. Coordenação: Institucional e de Políticas, do Setor Privado e das Ações Locais;
10. Capital Humano: A Fonte da Diferença.



GESTÃO COMPETITIVA E QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO

Bibliografia

- BOFF, Rubem José. *Gestão de qualidade e produtividade*. Sinop: Fasip, 2006.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte: EDG, 1998.
- GIANESI, Irineu G.N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- WEDEKIN, Ivan; CASTRO, Paulo Rabello de. *Políticas para expansão do agribusiness no Brasil até 2010*. Disponível em: <<http://abag.sites.srv.br/images/pdfs/politicas.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2007.
- Artigos de revistas, ensaios, casos.