

VOL III

AGRÁRIAS

PESQUISA E INOVAÇÃO NAS CIÊNCIAS QUE
ALIMENTAM O MUNDO

EDUARDO EUGÊNIO
SPERS

(Organizador)

 EDITORA
ARTEMIS

2020

Prof. Dr. Juan Diego Parra Valencia, Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín, Colômbia
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Leinig Antonio Perazolli, Universidade Estadual Paulista
Prof.ª Dr.ª Livia do Carmo, Universidade Federal de Goiás
Prof.ª Dr.ª Luciane Spanhol Bordignon, Universidade de Passo Fundo
Prof. Dr. Marcos Augusto de Lima Nobre, Universidade Estadual Paulista
Prof.ª Dr.ª Margarida Márcia Fernandes Lima, Universidade Federal de Ouro Preto
Prof.ª Dr.ª Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia
Prof.ª Dr.ª Maria do Céu Caetano, Universidade Nova de Lisboa, Portugal
Prof.ª Dr.ª Maria do Socorro Saraiva Pinheiro, Universidade Federal do Maranhão
Prof.ª Dr.ª Mauriceia Silva de Paula Vieira, Universidade Federal de Lavras
Prof.ª Dr.ª Odara Horta Boscolo, Universidade Federal Fluminense
Prof.ª Dr.ª Patrícia Vasconcelos Almeida, Universidade Federal de Lavras
Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. Sergio Bitencourt Araújo Barros, Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Dr. Turpo Gebera Osbaldo Washington, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Peru
Prof. Dr. Valter Machado da Fonseca, Universidade Federal de Viçosa
Prof.ª Dr.ª Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar, Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Colômbia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A277 Agrárias [recurso eletrônico] : pesquisa e inovação nas ciências que alimentam o mundo III / Organizador Eduardo Eugênio Spers. – Curitiba, PR: Artemis, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Edição bilíngue

ISBN 978-65-87396-24-8

DOI 10.37572/EdArt_248301220

1. Ciências agrárias – Pesquisa. 2. Agronegócio.
3. Sustentabilidade. I. Spers, Eduardo Eugênio.

CDD 630

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422



CAPÍTULO 6

PERCEPÇÕES SOBRE AS COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE MARKETING NO AGRONEGÓCIO

Data de submissão: 20/11/2020

Data de aceite: 01/12/2020

Éwerlin W. Estequi

<http://lattes.cnpq.br/3707756477679832>

Eduardo Eugênio Spers

<http://lattes.cnpq.br/7800954800978254>

<http://orcid.org/0000-0002-8057-3460>

Christiano França da Cunha

<http://lattes.cnpq.br/6209953252761209>

RESUMO: O objetivo geral deste estudo foi avaliar as percepções dos profissionais de marketing no setor de agronegócios em relação às suas competências profissionais. Foi utilizada uma metodologia de vertente qualitativa e foram entrevistados em profundidade 14 profissionais de marketing das principais empresas brasileiras de agronegócio. Este número foi dado pela teoria de amostragem por saturação. As competências que estavam mais relacionadas com estes profissionais foram: empreendedorismo, visão sistêmica, negociação, organização e planejamento, foco em resultado, foco no cliente, cultura de qualidade e tomada de decisão, sendo que os profissionais se consideraram capacitados para enfrentar os desafios dessas competências no futuro. Outras competências que foram consideradas relevantes, tais como a criatividade e a liderança, ainda são carentes no setor, tanto antes da porteira quanto depois dela.

Foi detectada a necessidade de práticas criativas e jovens líderes no agronegócio. Os resultados deste estudo podem auxiliar organizações que necessitem contratar estes profissionais e subsidiar pesquisas acadêmicas que possam aprofundar o tema. **PALAVRAS-CHAVE:** Competências; Agronegócio; Marketing; Percepção; Brasil.

ABSTRACT: This aim of this study was to evaluate the perceptions of professionals in marketing from the agribusiness sector regarding their professional skills. A qualitative aspect methodology was used and 14 professionals of the main Brazilian agribusiness companies were interviewed in depth. This number was given by the sampling theory of saturation. The skills that were more associated to these professionals were: entrepreneurship, systemic view, negotiation, organization and planning, focus on results, customer focus, quality culture and decision making, and the professionals were considered qualified to meet the challenges of these skills in the future. Other skills considered relevant, such as creativity and leadership, which are still a lacking in the industry both before the gate and after it. The need for creative practices and youth leaders in agribusiness was detected. The results of this study can assist organizations that need to hire these professionals and support academic research, which can examine the subject.

KEYWORDS: Skills; Agribusiness; Marketing; Perception; Brazil.

1 INTRODUÇÃO

As companhias buscam profissionais qualificados e que satisfaçam suas necessidades, como o sucesso de sua organização (CHIAVENATO, 2010). Para atingir estes objetivos, esses profissionais devem possuir um perfil, competências e habilidades, alinhado com os propósitos da organização.

A competência é colocada por Perrenoud (1999, p. 21), como “a faculdade de mobilização de um conjunto de recursos cognitivos como saberes, habilidades e informações para solucionar com pertinência e eficácia uma séria de situações”. As competências também são exploradas no setor de agronegócios, em que está inserido a figura do profissional de marketing, Entre as suas funções está: detectar e aproveitar as oportunidades de mercado, com o objetivo de satisfazer o cliente e obter retorno para determinada marca, empresa ou pessoa.

Estudos sobre a caracterização profissional apontam que o novo cenário social exige pessoas cada vez mais qualificadas, “com um perfil profissional diferenciado, inovador, empreendedor, crítico, reflexivo, criativo, apto a realizar a organização e disseminação eficiente da informação” (RUBI; EUCLIDES; SANTOS, 2006, p.79).

Este profissional é também requisitado no setor do Agronegócio, já que o Brasil tem se profissionalizado devido a modificações econômicas, sociais e culturais, e cada vez mais tem se destacado na economia internacional. Surge, portanto a busca por um profissional de marketing não apenas com conhecimentos e habilidades técnicas, mas sim com competências capazes de enfrentar os desafios de um mercado de mudanças constantes. Segundo Batalha (2005), os conhecimentos adquiridos na maioria das formações acadêmicas não privilegiam o desenvolvimento desses profissionais.

Para atuar no mercado de trabalho e executar tarefas essenciais também é necessário que esteja-se preparados para as mudanças rápidas e dessa forma as empresas estão mais preocupadas com seus colaboradores, visto que estes indivíduos devem ser “cada vez mais capazes de aliar qualidades pessoais (subjetivas) com qualidades técnicas (objetivas), tornando-se flexível e polivalente” (BATALHA, 2005, p.6).

Leme (2008) apresenta uma lista de competências, que podem ser aproveitadas dentro das organizações para classificar as competências dos indivíduos. Algumas dessas competências foram utilizadas nas questões do roteiro para avaliar e compreender os profissionais de marketing no setor de agronegócios de forma qualitativa. Entre elas estão a criatividade, empreendedorismo, visão sistêmica, negociação organização e planejamento, foco em resultado, foco no cliente, cultura de qualidade, liderança e tomada de decisão. Assim, como objetivo geral este artigo mostra uma visão sobre as competências do profissional de marketing no setor de agronegócio, através do conceito

de Leme (2008), e como objetivo específico avaliar seu nível de capacidade para enfrentar os desafios destas competências no mercado de trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O estudo e a utilização do termo “competência” atinge diversos campos, como na economia, trabalho e também na formação educacional. Na educação, por exemplo, foi destaque em 1990 na Tailândia, com “O encontro de Jomtien”, onde foi elaborada a “Declaração Mundial sobre a Educação para Todos” e sendo destacado que a única maneira de reformular a educação oferecendo-se assim, “educação para todos”, seriam através da “competência” (GENTILE; BENCINI, 2000).

Já no campo profissional, há a visão de Manfredi (1998) que define competência como a capacidade de estimular os conhecimentos de fazer, ser e agir para liderar situações de trabalho e atravessar experiências obtidas de uma situação concreta a outra, sendo a esta visão rege o perfil profissional em questões de conhecimento, habilidades, atitudes além das características do indivíduo. Para Fleury e Fleury (2001, p. 21) competência é “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Perrenoud (1999) havia afirmado que há diversos significados para a palavra competência, deixando claro, que não há uma definição exata sobre ela. Ropé e Tanguy (1997) também comentam que não há uma definição conclusiva para os usos da competência, sendo que ela pode ser utilizada em locais diferente e por pessoas de interesses diferentes.

Além das definições conceituais de competências e suas diversas relações com o conceito de habilidade, há autores que também classificam competências em diversos tipos ou categorias. Resende (2000) as diversifica em: técnicas, intelectuais, cognitivas, relacionais, sociais e políticas, didático-pedagógicas, metodológicas, de lideranças, empresariais ou organizacionais.

Perrenoud (2000) aborda a mesma perspectiva do autor anterior, ao classificar o termo competência em três formas: competências metodológicas, de lideranças e empresariais e organizacionais. A primeira é a utilização de técnicas e formas para organizar ações e trabalhos, por exemplo, em uma pesquisa onde se aplica determinada metodologia. A segunda é dada pelo conjunto de habilidades pessoais e conhecimentos técnicos com o objetivo de persuadir indivíduos para o alcance de diversas finalidades no meio social ou profissional. E a terceira seria a execução de diversos sistemas de organização e gestão empresarial. Apesar de diferentes abordagens utilizadas por autores diferentes, este artigo utilizará a abordagem de Leme (2008) conforme o quadro a seguir, que apresenta uma lista de competências na qual pode ser aproveitada dentro

das organizações para classificar seus indivíduos. O autor discute catorze competências, porém neste artigo somente serão utilizadas dez delas, já que se enquadram melhor no mercado de trabalho.

QUADRO 1: LISTA DE COMPETÊNCIAS

Lista de Competências	Descrição
Criatividade	Conhecer soluções inovadoras, viáveis e adequadas para solucionar situações de impasse.
Empreendedorismo	Visualizar e colocar em prática soluções e oportunidades de ação visando à competitividade da organização por meio de seus produtos e serviços, ou de ações ao ambiente de trabalho e equipe.
Visão sistêmica	Ter a visão do processo ou da empresa como um todo, a interdependência das áreas ou dos subsistemas, visualizando os impactos de uma ação.
Negociação	Conduzir o entendimento entre partes interessadas em um objetivo, promovendo um canal adequado de comunicação entre as partes, de forma equilibrada, ouvindo e escutando efetivamente, com o objetivo de chegar a um acordo comum e que seja interessante para a organização.
Organização e planejamento	Ordenar e Planejar ações, ambiente ou equipe de trabalho, priorizando sequência e forma de execução ou implementação de tarefas ou ações com a finalidade de facilitar e atingir os objetivos propostos.
Foco em resultado	Estar comprometido com os objetivos da organização, tomando as providências necessárias para que sejam cumpridos no prazo e com as características planejadas.
Foco no cliente	O cliente é a uma das razões da existência da empresa, sendo que a esta cabe promover a aproximação entre cliente e empresa, na busca da fidelização.
Cultura da qualidade	Zelar pela qualidade dos processos e buscar melhorias contínuas para o aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços, otimizando os resultados em prol dos objetivos organizacionais.
Liderança	Conduzir pessoas e equipes para atingir os objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento de pessoas, equipes, ambiente e empresa.
Tomada de decisão	Identificar e escolher a alternativa mais adequada para a solução de um problema dentro do período ideal da decisão, analisando riscos e oportunidades.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Leme (2008)

3. METODOLOGIA

A população da pesquisa de campo foi representada pelos profissionais de marketing no agronegócio em empresas de pequeno, médio e grande porte e também instituições acadêmicas localizadas no Brasil. Foram entrevistados 14 profissionais de marketing, esse número foi dado através da compreensão da teoria do ponto de saturação, que segundo Thiry-Cherques (2009), é um instrumento gnoseológico que determina quando as observações deixam de ser consideradas necessárias, já que não há nada novo para ampliar a investigação da pesquisa. Outros autores como Guest, Bunce e Johnson (2006) realizaram experimentos e verificaram que o ponto de saturação é atingido em no máximo quinze observações do mesmo elemento, sendo que a partir de 8 entrevistas já ocorre um mínimo de saturação. O tempo de cada entrevista foi em média 39 minutos, sendo que o total das entrevistas foi de 9 horas, transcritas em 86 páginas.

O contato ocorreu com diversos profissionais tanto de instituições acadêmicas, quanto de empresas, que são consideradas as principais no setor de agronegócios no Brasil, e estes profissionais indicaram outros entrevistados e assim adiante, ocorrendo o efeito “bola de neve”. Os dados foram obtidos na pesquisa bibliográfica e foram tratados qualitativamente, pois estes serviram de referencial teórico para contextualizar o projeto. O método de análise proposto foi a análise de conteúdo de Bardin (2009) do tipo classificatório, que examina as respostas de perguntas abertas de um questionário. Esta análise deve ser realizada através de três etapas: a pré-análise; a exploração do material coletado e o tratamento da informação, através da interpretação e conclusão. Após a organização da análise, deve-se ordenar e armazenar os dados para usos sucessivos. Em seguida, deve-se tratar o texto, ou seja, realizar uma análise de material linguístico, que no caso deste projeto ocorrerá através da separação das questões em um quadro, coletando as palavras chaves de cada entrevista depois de sua transcrição para facilitar a análise.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização da Amostra

Ao observar a amostra, notou-se que 11 de 14 entrevistados era do gênero masculino e possuem idade entre 41 anos ou mais.

Quadro 2: Identificação dos entrevistados

	Gênero	Número de entrevistados
Gênero	Masculino	11
	Feminino	3
Idade	21-40 anos	2
	41- 60 anos	6
	+ 61 anos	6

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao cargo; seis dos entrevistados são diretores; três deles são professores; sendo que um desses professores também trabalha como consultor; dois são gerentes; dois são consultores e apenas um é negociador ou *trader*. Em relação à empresa em que os profissionais trabalham e há quanto tempo trabalham nela, observa-se que apenas 2 dos 14 entrevistados atuam na mesma instituição, enquanto que os restantes trabalham em instituições diferentes. Além disso, quatro deles trabalham em Universidades; dois deles trabalham em empresas de comunicação, um deles trabalha em empresa ligada a Recursos Humanos, um deles em empresa farmacêutica, um deles em uma empresa de pesquisa de mercado, um deles em associação de defensivos agrícolas, um deles trabalha com inteligência competitiva e três deles trabalham em empresa de consultoria familiar. Ademais, também é apresentado abaixo o tempo em que cada um deles trabalha na empresa, sendo que estão atuando no mesmo local entre 0 e 10 anos.

Em relação ao número de funcionários, 3 das empresas são microempresas, 5 delas são de pequeno porte, 2 delas de médio porte e 5 delas de grande porte. E com relação à quantidade de funcionários na área de Marketing dentro da empresa que os entrevistados atuam, 11 de 14 empresas possuem de 0 a 10 funcionários na área de marketing e apenas 3 delas possuem entre 11-20 funcionários. Vale ressaltar que buscou-se entrevistados de diferentes perfis, níveis de conhecimento, atividades e cargos diferentes para ter uma visão sobre todos os aspectos estudados.

Em relação à **criatividade**, os entrevistados têm diferentes opiniões sobre ela, ficando muitas vezes divididos entre sua definição e seu uso. O primeiro quadro refere-se à definição da competência.

Em relação ao nível de capacidade para enfrentar os desafios da criatividade no agronegócio, os entrevistados tinham cinco opções de resposta: nada, pouco, razoavelmente, muito ou totalmente capacitados. Observou-se que os profissionais “não se sentem capacitados” para enfrentar os desafios da “criatividade” no agronegócio.

Na fala também do entrevistado J: “Porque fiz parte desse processo, fui um fundador do marketing rural, ajudei a fazer essa história, da parte mercadológica e

institucional e lobby político, mas hoje estou na área de defensivos”. O entrevistado K também compartilha da mesma justificativa, quando diz que: “Porque eu tenho uma vivência com empresas de outros setores como varejo, atacado e também agência de publicidade e marketing direto. Tenho uma vivência maior em todas as áreas posso aplicar no agronegócio”.

Em relação ao **empreendedorismo**, os entrevistados pensam em sua maioria sobre a utilização da competência no setor de agronegócio, enquanto que a minoria pensa em sua definição.

Comparando a competência de empreendedorismo obtida nas respostas dos entrevistados com a literatura de Leme (2008), em que empreendedorismo é “visualizar e colocar em prática soluções e oportunidades de ação visando à competitividade da organização por meio de seus produtos e serviços, ou de ações ao ambiente de trabalho e equipe”, há algumas semelhanças, mas não completamente, quando os entrevistados comentam que o empreendedorismo é utilizado na forma de agir durante o processo do trabalho no campo, porém ressaltam que o empreendedor está ligado a criatividade e ousadia de decisões e ações e não tanto a competitividade. Em relação ao nível de capacidade para enfrentar os desafios no “empreendedorismo” no agronegócio, observa-se que os profissionais “se sentem capacitados”.

Também ocorre outro ponto na fala de outros entrevistados, afirmando que falta capacitação, não sabem fazer o empreendedorismo ou é uma competência que não faz parte da natureza do profissional. Como na fala do entrevistado D: “Também por conta de uma formação mais sólida de empreendedorismo, semelhante à criatividade”. Também na fala do entrevistado F: “Porque não sou empreendedor por natureza, ele tem que arriscar e assumir riscos, podendo ganhar ou perder e eu não gosto de arriscar, não posso perder na situação que vivo, então não arrisco”. E do entrevistado N: “Nunca tive nenhum tipo de treino e formação na área, sendo obrigado a aprender fazendo”.

Em relação da definição da competência de **visão sistêmica** proposta pelos entrevistados, desde antes da porteira até o consumidor final, como vista no quadro anterior, 6 dos 14 entrevistados afirmaram que a competência está relacionada com a cadeia produtiva, sendo que 4 deles possuem uma visão positiva sobre esta cadeia, dizendo que ela é integrada, afetando desde antes da porteira até o consumidor final e os outros dois de forma negativa, dizendo que a cadeia não pensa totalmente no consumidor final, possuindo uma visão limitada de dentro da porteira.

Em relação à análise da justificativa de escolherem o nível de capacidade para enfrentar os desafios da visão no agronegócio, referente à questão anterior, 7 dos 14

entrevistados disseram que a principal razão pela escolha se deu pelo conhecimento da visão; 4 de 14 disseram justificar a questão através da experiência e apenas 2 entrevistados disseram que falta conhecimento para compreender as variáveis. Aqueles que escolheram o motivo do conhecimento se justificaram de formas semelhantes, como visto na fala do entrevistado A: “porque eu entendo a profissão, o profissional e o que o agricultor pensa e as necessidades dele e por outro lado o consumidor pra frente da porteira e da cadeia em si, eu sei o que o consumidor precisa”.

Em relação às características das **negociações** no agronegócio, a maioria dos entrevistados, 11 de 14, compartilha do mesmo pensamento, afirmando que antigamente eram simples e hoje são complexas, tem tradição, tem um bom nível e são importantes, além de fundamentais. Também, 3 entrevistados comentam que essa negociação é fraca em alguns pontos da cadeia e forte em outras, como por exemplo, 2 dos entrevistados comenta que é fraca antes da porteira e tem muito a crescer no pós-porteira. Também um entrevistado comenta que não existe negociação, ela é praticamente dada e é complicada no setor. Portanto, os entrevistados afirmam que a negociação tem características mais positivas do que negativas no setor de agronegócio.

Já em relação a falta de conhecimento da competência, é justificada na fala do entrevistado J: “Porque não milito mais nesse mercado, mas militei muito e o ajudei a crescer. Antes não tínhamos seguros, não tínhamos garantias de depósito, houve uma evolução”. E também na fala do entrevistado N: “Não possuo conhecimentos específicos no assunto”.

Em relação à **organização** e **planejamento** no agronegócio os entrevistados avaliaram a competência diante de suas características e também da forma que ocorre. Assim, segue abaixo primeiramente as características da organização e planejamento.

Comparando a compreensão do termo organização e planejamento na literatura, em que Leme (2008) o formula como “ordenar e planejar ações, ambiente ou equipe de trabalho, priorizando sequência e forma de execução ou implementação de tarefas ou ações com a finalidade de facilitar e atingir os objetivos propostos” com as respostas dos entrevistados observa-se semelhança no conceito, porém necessitando melhoria do setor nesta competência.

E pela falta da experiência na fala do entrevistado K: “Porque onde trabalho hoje tem uma estrutura pequena e não temos inteligência de mercado para me auxiliar, por isso não tenho um desenvolvimento adequado para evoluir mais”. E na fala do entrevistado N: “Tive pouco treinamento, tendo também desenvolvido essas habilidades parcialmente e na prática”. Além da questão da experiência, também 3 de 14 entrevistados comentou

sobre esta competência fazer parte da forma que eles agem, como na fala do entrevistado B: “Por esse meu jeito de falar com todos os níveis que fazem parte do agronegócio”. E na fala do entrevistado E: “Porque não sou muito organizado e me considero no meio, mas aprendo com isso e tento evoluir”.

O **foco em resultado** na literatura de Leme (2008) seria “estar comprometido com os objetivos da organização, tomando as providências necessárias para que sejam cumpridos no prazo e com as características planejadas”. Porém os entrevistados afirmaram que o foco em resultado é fundamental e tem grande importância no setor de agronegócio. Dois dos entrevistados afirmaram que essa competência está relacionada com a imagem de aspectos sociais e ambientais desenvolvidos pelas empresas. Outros dois entrevistados comentam também que profissionais orientados a agir diante da diversidade de clima e tempo. Também há quatro entrevistados que comentam que o foco é mal orientado e precisa muito melhorar. Portanto, para os entrevistados o foco em resultado tem grande importância, porém é mal orientado no Brasil e estes não estão tão ligados ao planejamento como na literatura.

Além dessas justificativas anteriores também dois dos entrevistados afirmaram que sua resposta estava ligada a sua formação. Como na fala do entrevistado G: “pois além de tudo sou contadora, tenho uma formação bem completa”. Assim, os entrevistados optaram pela questão da experiência.

Os entrevistados acreditam que a definição do **foco no cliente** se dá ao entender suas necessidades, já que ele é o verdadeiro dono do negócio, sem ele nada é realizado e é ele quem determina o que se deve produzir. Entretanto, apenas um entrevistado afirma que a empresa não deve pensar que o cliente deve ter sempre razão, eles são sim importantes, mas se devem colocar as necessidades da empresa em primeiro lugar.

O foco no cliente na literatura de Leme (2008) ressalta que “o cliente é uma das razões da existência da empresa, sendo que esta cabe promover a aproximação entre cliente e a empresa, na busca da fidelização”. Assim, em relação ao nível do foco no cliente, os entrevistados afirmaram que esse foco é deficitário ou até mesmo inexistente no setor de agronegócio. Na maioria das vezes, as empresas não sabem quem é o seu consumidor final, apenas no seu cliente imediato, não se preocupando em entender e atender as suas necessidades. Assim, o conceito da literatura e o que é praticado no setor de agronegócio não possui total semelhança, já que a compreensão do cliente não é exata.

Em relação ao nível de capacidade para enfrentar os desafios do foco no cliente no agronegócio, os entrevistados “se sentem capacitados”. Em relação à análise da justificativa de escolherem o nível de capacidade, referente à questão anterior, 10 dos 14

entrevistados disseram que a principal razão pela escolha se deu por conta da experiência ou e apenas um caso desses pela falta dela no mercado de trabalho, como por exemplo, na fala do entrevistado A: “porque infelizmente fico muito tempo no escritório e sinto necessidade de ter mais experiência no campo, se eu morasse no campo e tivesse contato direto diria totalmente”. Também na resposta do entrevistado E: “Porque trabalho com clientes, passo o dia com eles e tenho que saber lidar com eles. Talvez até totalmente, mas acho que é “muita areia para meu caminhão”. E do entrevistado F: “Porque a empresa que eu trabalhava foi uma das únicas empresas que mudou uma tendência de mercado justamente por entender o que o cliente estava querendo dizer pra gente”.

A **cultura de qualidade** é definida por Leme (2008) como “zelar pela qualidade dos processos e buscar melhorias contínuas para o aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços, otimizando os resultados em prol dos objetivos organizacionais”. Assim, quanto às características da cultura de qualidade, os entrevistados comentaram sobre a importância dessa competência no setor de agronegócio, com uma grande preocupação por ela em todos os elos da cadeia produtiva. Ainda, comentaram que a qualidade no setor é considerada boa, porém ainda precisa e muito evoluir, pois há muito que o que desenvolver nesta cultura. Por estas razões, a literatura e as respostas obtidas na pesquisa de campo se assemelham nesta competência, em que os agricultores e a indústria estão cada vez mais buscando a qualidade dos alimentos.

Em relação à análise da justificativa de escolherem o nível de capacidade, os entrevistados possuem opiniões bastante adversas, 8 dos 14 entrevistados disseram que a principal razão pela escolha se deu pela falta do conhecimento ou o desenvolvimento dele, já que é algo constante, como por exemplo na fala do entrevistado A: “porque qualidade é um aprendizado, é uma melhoria contínua, por isso não falo totalmente, e se considerar dessa forma você pode “baixar a guarda” e acabar caindo sua qualidade”. Na fala também do entrevistado C: “Porque na compreensão você aceita o desafio criativo e a incerteza”. E também na fala do entrevistado F: “Porque a tendência de entender a qualidade do que o cliente quer e você se dispõe a produzir aquilo, você é capacitado pra aquilo e eu acho que tenho esses conhecimentos”.

A **liderança** na literatura de Leme (2008) está relacionada a “conduzir pessoas e equipes para atingir os objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento de pessoas, equipes, ambientes e empresas”. E de acordo com os entrevistados as características da liderança no setor de agronegócio, os entrevistados ressaltam sua importância afirmando que esta competência no setor é muito pequena, sendo que 2 entrevistados afirmaram que ela também é considerada inexistente. Afirmam que não há

jovens líderes, apenas nomes antigos com esse perfil, sendo que 3 entrevistados citaram o nome de Roberto Rodrigues como um grande líder. Também afirmaram da necessidade de aumentar essa liderança em todos os elos da cadeia. Ainda, 2 entrevistados justificaram essa pequena liderança pela segmentação do setor que possui processos diferenciados dependendo da cultura, o que não torna todos os elos da cadeia unidos nas relações políticas para a liderança. Sendo assim, o setor de agronegócio ainda não possui a competência de liderança como a que Leme (2008) define na literatura, precisando e muito ser melhorada.

Entrevistado C: “A nível de cadeias privadas e a nível de governo pouco, pois eu nunca atuei”. Entrevistado E: “Tenho muito o que aprender, sou muito jovem no mercado, mas tenho um longo caminho pela frente e entrevistado D: “Não fomos formados e não temos isso na escola de sermos líderes, de termos um estímulo para nos tornarmos líderes e assumir esse papel. É importante ser mais discutido e entender que os líderes são importante no agro”. Assim, observa-se que os entrevistados justificaram esta questão a partir do perfil profissional.

Tomada de decisão a literatura de Leme (2008) compreende “identificar e escolher a alternativa mais adequada para a solução de um problema dentro do período ideal da decisão, analisando riscos e oportunidades”. Já em relação às respostas dos entrevistados, os entrevistados ressaltaram a importância e complexidade dessa competência, porém disseram que ela está ligada a uma forma não racional, ou seja, não há uma análise adequada antes da tomada de decisão, mesmo havendo muitas ferramentas para isso, o que é necessário, pois o setor enfrenta variáveis não controláveis, como clima e tempo. Sendo assim, essa análise não precisa ser extremamente rápida, mas também não demorada, se deve ter um equilíbrio para alcançar o mais próximo da perfeição. Desta forma, a literatura e a pesquisa de campo possuem similaridades em sua definição, porém ela ainda não é totalmente utilizada no setor de agronegócio e precisa de melhorias.

Também outros entrevistados justificam a resposta por falta de treinamento, formação acadêmica e perfil, como na fala do entrevistado D: “A falta de treinamento”. Entrevistado H: “Por ter na minha formação trabalhei muito com coleta de dados e análise de dados fazendo consultoria nessa área, com muita informação obtida e acho que posso atribuir um pouco”. Entrevistado B: “Porque eu traço os meus planos com base de opiniões, levo para discussão e depois concretizo, acompanho e mostro resultados”. Assim, observa-se que os entrevistados justificam o nível de capacidade para enfrentar os desafios da tomada de decisão através da experiência de trabalho.

Assim, para melhor compreender esta etapa relacionada com as competências de Leme (2008) apresentadas anteriormente, o Quadro 1 resume os achados.

Quadro 3: Quadro Resumo – Competências dos Profissionais Brasileiros

Resumo – Etapa I – Competências dos Profissionais Brasileiros		
Competências	Principais Resultados	Nível de Capacidade
Criatividade	Palavra-chave; técnica de resolução de problemas.	Não capacitados
Empreendedorismo	Fazer a hora acontecer; criatividade; antes e pós-porteira.	Capacitados
Visão Sistêmica	Cadeia produtiva; o consumidor final não é compreendido.	Capacitados
Negociação	Mais avançada no pós-porteira, necessita de melhora nos prazos e contratos inicialmente selados.	Capacitados
Organização e Planejamento	Foco dentro da porteira; desafio também na iniciativa privada: cooperativas e associações.	Não Capacitados
Foco em Resultado	Relacionado a aspectos sociais e ambientais; diversidade climática; mal orientado.	Capacitados
Foco no Cliente	Foco deficitário; o consumidor final não é conhecido.	Capacitados
Cultura de Qualidade	Preocupação em todos os elos da cadeia produtiva; necessita desenvolvimento.	Capacitados
Liderança	Praticamente inexistente; necessidade de jovens líderes.	Não capacitados
Tomada de Decisão	Não há análise adequada; deveria estar mais próxima da perfeição.	Capacitados

Fonte: Dados da Pesquisa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi abordada a percepção do profissional de marketing do setor de agronegócio, em que foram entrevistados 14 profissionais brasileiros. Por meio da análise das entrevistas foi possível avaliar as competências que estão mais relacionadas com estes profissionais, tais como, empreendedorismo; visão; negociação; organização e planejamento; foco em resultado; foco no cliente; cultura de qualidade e tomada de decisão, sendo que estes se sentem capacitados para enfrentar os desafios dessas competências no futuro.

De acordo com os entrevistados, também há outras competências que são consideradas importantes, porém os profissionais no Brasil precisam se aprimorar como é o caso da criatividade e da liderança no país, em que comentam a necessidade de práticas criativas e também jovens líderes no agronegócio, ainda mais pelas boas expectativas da profissão no futuro, já que o setor está em constante crescimento.

Este estudo traz muitas contribuições para os profissionais de marketing como conhecimentos novos sobre sua forma de agir e em que pontos estes precisam se aprimorar, como no caso das competências de criatividade e liderança. As informações

contidas nos resultados deste trabalho podem ser utilizadas por empresas que necessitem contratar estes profissionais, sabendo-se avaliar durante as entrevistas se eles realmente possuem o perfil que a companhia está buscando.

É importante ressaltar que os resultados deste artigo não são conclusivos porque os entrevistados representam um grupo de indivíduos e não todos os profissionais de marketing no setor de agronegócio, sendo que a opinião deles começaram a se tornar convergentes e justificadas com a teoria da saturação, mencionada anteriormente. Além disso, os resultados refletem o mercado atual e o momento profissional em que estes entrevistados se encontram, se a pesquisa fosse realizada em outro período provavelmente apresentaria outros resultados.

Ademais, seria interessante propor para um próximo trabalho, avaliar em maior profundidade como os profissionais de marketing no setor de agronegócio poderiam desenvolver as competências de criatividade e liderança no setor, já que foram consideradas necessárias no dia-a-dia de trabalho e que ainda não foram aprimoradas pelos profissionais.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David; KUMAR, V.; DAY, George. Pesquisa de Marketing. S. Paulo: Atlas, 2001.
- ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, 2000.
- ALENCAR, Eunice Lima Soriano de. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 6-11, 1995.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDRADE, M. M.; ANDRADE MARTINS, João Alcino. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. Atlas, 2005.
- ARAÚJO, NB de; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L. A. Complexo agroindustrial: o agribusiness brasileiro. São Paulo: Agroceres, 1990.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. rev. e atual. Lisboa: Edições, v. 70, n. 3, 2009.
- BASS, Bernard M.; STOGDILL, Ralph Melvin. **Bass & Stogdill's handbook of leadership**: Theory, research, and managerial applications. New York: Free Press, 1990.
- BATALHA, M. O.; MARCHESINI, M. M. P.; COSTA, M. D.; BERGAMASCHI, M. C. M.; RINALDI, R. N., MOURA, T. D. **Recursos humanos e agronegócio**: a evolução do perfil profissional. Jaboticabal: Novos Talentos, 2005.
- BRANDÃO, A; SPINNOLA, A; DUZERT, Y. Negociação. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- BURLEY, TODD. Minds and Brains for Gestalt Therapists. **Gestalt Review**, v. 2, n. 2, p. 131-142, 1998.

- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas. Gestão de Pessoas. 3ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow and the psychology of discovery and invention**. New York: Harper Collins, 1996.
- FELIPPE, Maria Inês. Empreendedorismo: buscando o sucesso empresarial. **Sala do Empresário, São Paulo**, v. 4, n. 16, p. p10-12, 1996.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça, caleidoscópio da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 26-34, 1993.
- GENTILE, Paola; BENCINI, Roberta. Para aprender (e desenvolver) competências. **Revista Nova Escola**, 2000. p. 12-17
- GOLDBERG, Ray Allan; DAVIS, John Herbert. A concept of agribusiness. Boston: Harvard University, 1957.
- GUEST, Greg; BUNCE, Arwen; JOHNSON, Laura. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field methods**, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.
- GULATI, Ranjay; OLDROYD, James B. The quest for customer focus. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 4, p. 92-101, 133, 2005.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAYMAN, Dana; SCHULTZ, Don E. Measuring returns on marketing 2000 and communications investments. **Strategy & Leadership**, v. 23, n. 3, p. 26-32, 1999.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995
- KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. R.; KRESGE, S. S. Marketing research: an applied approach. New York: McGraw and Hill, 1991.
- KNIGHT, Gary A. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. **Journal of business venturing**, v. 12, n. 3, p. 213-225, 1997.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 7. reimp. São Paulo: Atlas, v. 310, 2009.
- LAX, D. A.; SEBENIUS, J. K. Measuring the degree of joint gains achieved by negotiators. *Unpublished Manuscript, Harvard University*, 1987.
- LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2008.
- LEWICKI, Roy J.; LITTERER, Joseph A. Negotiation. Homewood. Illinois: Richard D. Irwin, 1985.
- MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro et al. **Agribusiness europeu**. São Paulo: Pioneira/PENSA, 1996.

- MALHOTRA, Naresh K.; BIRKS, David F. **Marketing research: An applied approach**. Pearson education, 2007.
- MANFREDI, Silvia Maria et al. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**, v. 19, n. 64, p. 13-49, 1998.
- MCDUGALL, Patricia Phillips; OVIATT, Benjamin M. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. **Academy of management Journal**, v. 43, n. 5, p. 902-906, 2000.
- MCGREGOR, Douglas; CUTCHER-GERSHENFELD, Joel. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1966.
- MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.
- OLIVARES, Jose Enrique Louffat. Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. **REGE Revista de Gestão**, v. 9, n. 3, 2010.
- PERRENOUD, P. **10 novas competências para ensinar**. Jundiaí: Artmed, 2000.
- PINTO, E. P. **Negociação orientada para resultados**: a conquista do entendimento através de critérios legítimos e objetivos. São Paulo: Atlas, 1994.
- RESENDE, E. **O livro das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.
- RUBI, Milena Polsinelli; EUCLIDES, Maria Luzinete; DOS SANTOS, Juliana Cardoso. Profissional da informação: aspectos de formação, atuação profissional e marketing para o mercado de trabalho. **Informação & Sociedade**, v. 16, n. 1, 2006.
- SCHULTZ, Don E. Measuring return on brand communication. **Journal of Medical Marketing**, v. 2, n. 4, p. 349-358, 2002.
- SPARKS, D. B. **A dinâmica da negociação efetiva**. São Paulo: Nobel, 1992.
- SRINIVASAN, Ashwin; KUREY, Bryan. Creating a culture of quality. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 4, p. 23-25, 2014.
- STERNBERG, Robert J.; LUBART, Todd I. **Defying the crowd: Cultivating creativity in a culture of conformity**. New York: Free Press, 1995.
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, v. 3, n. 2, p. 20-27, 2009.
- WECHSLER, S. M. **Criatividade: descobrindo e encorajando**. Campinas: Editorial Psy, 1993.
- YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. New York: Pearson Education, 2001.