



---

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB**

**Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária – FAV**

**Programa de Pós-graduação em Agronegócios - PROPAGA**

**PLANO ESTRATÉGICO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS  
(PROPAGA)**

**Brasília**

**Março/2017**

## **EQUIPE DE ELABORAÇÃO**

### PROFESSORES DO PROPAGA

ANA MARIA RESENDE JUNQUEIRA ANTÔNIO MARIA GOMES DE CASTRO JOSÉ MÁRCIO CARVALHO KARIM MARINI THOMÉ MAGALI GUIMARÃES GUIMARÃES	MARIA JULIA PANTOJA MARLON VINÍCIUS BRISOLA MAURO EDUARDO DEL GROSSI SUZANA MARIA VALLE LIMA
--	---

### MESTRANDOS DO PROPAGA

ALINE DE OLIVEIRA MONTEIRO AMANDA CRISTINA GABAN ANDRESSA BEIG JORDÃO CAEVERTON DE OLIVEIRA CAMELO CAMILA BARREIROS BARBIERI CAMILLE GONÇALVES BRUNO DE FRANÇA CHRISTIAN GUILLERMO AMANN EDUARDO PICKLER SCHULTER ERMANO CORREIA DA SILVA JÚNIOR FELIPE MORELLI DA SILVA JOÃO BOSCO PEREIRA LIZETH CRISTINA CHATEZ ORTEGA	MANUEL STEVEN GUZMÁN MOUÑOZ MÁRCIA APARECIDA DE SOUZA MARCO AURÉLIO DE CARVALHO V. E SILVA MATHEUS BORATTO NASCIMENTO MURILO ROSSETTO NÉLIDA DUARTE BARBOSA E SILVA NÍRIA COSTA ASSIS POLLYANNA ARAUJO DE ALENCAR RODRIGO MALTA DOS SANTOS SIMONE DE BRITO BARRETO STHEFANE CRISTINA DE LIMA DUARTE WARLEY HENRIQUE DA SILVA
--	---

### PÓS DOUTORANDA NO PROPAGA

JULIANA MARTINS DE MESQUITA MATOS
-----------------------------------

### SERVIDORA DO PROPAGA

DANIELLE FERREIRA VASCONCELOS
-------------------------------

## **COORDENAÇÃO**

ANTÔNIO MARIA GOMES DE CASTRO MARLON VINÍCIUS BRISOLA SUZANA MARIA VALLE LIMA
---

## APRESENTAÇÃO

O Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da UnB (PROPAGA/UnB) iniciou suas atividades em 2006. Neste momento não se tratava de uma proposta totalmente inovadora, já que integrara (anos antes) num tripé de um programa de pós-graduação multi-institucional, em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS e a Universidade Federal de Goiás – UFG, para a oferta de curso de Mestrado Acadêmico. Esta experiência veio a confirmar a necessidade de que a UnB necessitaria consolidar o seu próprio Programa de Pós-graduação em Agronegócios. Tal certeza adveio de três características peculiares: o fato de que a Universidade de Brasília representava a única instituição pública de ensino superior localizada no Distrito Federal; que o Distrito Federal é uma Unidade da Federação onde se concentram instituições públicas e privadas de interesse nacional e internacional; e por posicionar-se geograficamente no centro de uma das mais importantes regiões produtoras de alimentos do País e do mundo: o Planalto Central.

Organizado de forma multidisciplinar, o Programa agregou docentes com formações diversas [sociologia, agronomia, economia, psicologia, administração, zootecnia, dentre outras], dotados da capacidade de integrar suas bases de conhecimento em torno da temática que envolve os agronegócios e suas múltiplas interfaces com as disciplinas das ciências sociais, agrárias e de humanidades. Como área de atuação, o Programa consolidou-se com a uma única área de concentração e duas linhas de pesquisa: (1) Competitividade e Sustentabilidade do Agronegócio; e (2) Agricultura Familiar e Agronegócio.

O diálogo teórico-metodológico no campo empírico dos agronegócios é fartamente aplicado nas disciplinas do Mestrado que constituem a estrutura curricular do curso, nos projetos e pesquisas de seus docentes e nos projetos de dissertação conduzidos pelos mestrandos. A interdisciplinaridade torna-se, portanto, construção contínua no arcabouço de atividades do curso e de seus docentes e discentes.

Em relação à linha de pesquisa COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE DO AGRONEGÓCIO, pode-se argumentar o seguinte: a globalização da produção e a expressa participação do Brasil no cenário agroexportador criaram novos cenários de atuação para empresas e profissionais da área de negócios privados e governamentais, bem como para as escolas de economia e administração. Essa nova realidade tem provocado mudanças rápidas e radicais nos paradigmas técnico-científicos, engendrando profundas transformações na base dos sistemas produtivos. Por sua vez, estas transformações determinam ainda uma nova dinâmica no processo de produção, difusão e incorporação do progresso técnico, principalmente com a incorporação de inovações tecnológicas transversais oriundas de outras áreas (novos materiais, biotecnologia, informática, gestão da qualidade, entre outras). Sem desconsiderar a importância das outras dimensões, a dimensão técnica, a dimensão institucional e a capacidade de organização (formas de governança) das empresas que integram os agronegócios têm se sobressaído como as mais importantes para o desenvolvimento da competitividade dos Sistemas Agroindustriais (SAGs), tanto entre os países desenvolvidos e aqueles em desenvolvimento, quanto entre regiões mais e menos desenvolvidas. Considerando esta realidade, está no cerne desta linha de pesquisa o desenvolvimento de estudos e pesquisas voltados para a dinâmica competitiva do agronegócio nos âmbitos regional, nacional e internacional, levando em consideração as principais abordagens teóricas relacionadas ao estudo dos Sistemas Agroindustriais, à formulação de políticas públicas e privadas, e a tomada de decisão no âmbito das organizações do agronegócio. Ressalta-se ainda, nessa linha de pesquisa, a amplitude espaço-temporal dos estudos, considerando as dimensões micro, meso e macro nas investigações vigentes no Programa.

A linha de pesquisa AGRICULTURA FAMILIAR E AGRONEGÓCIO também responde à atualidade das questões agrárias na qual o agronegócio se insere. Os pesquisadores dessa linha desenvolvem estudos relacionados ao universo da agricultura familiar, buscando compreender seu processo histórico de transformação, seus desafios atuais, tendências e perspectivas futuras. Investigam os impactos das políticas públicas direcionadas ao setor, com prioridade para políticas de crédito, geração de tecnologia e estratégias de verticalização da produção. Priorizam ainda em seus estudos a construção de conhecimentos que contribuam para a promoção do desenvolvimento sustentável, com ênfase em aspectos como a viabilidade econômica da unidade de produção familiar e o uso sustentável dos recursos naturais. Vale considerar que a Pequena Propriedade ou a Unidade Familiar Rural são identificações conceituais que está no bojo das temáticas que empreendem essa linha de pesquisa, contudo, as bases conceituais adotam a perspectiva agro-negocial, ou seja, acredita-se que a sustentabilidade econômica da pequena produção rural vai além do auto sustento e alcança, inclusive, novos mercados. A produção alternativa (orgânica, *slow food* ou os *fair traids*), as bases para a ação coletiva (cooperativismo, associativismo, os arranjos produtivos locais), entre outros temas são recorrentes nos estudos que envolvem essa linha de pesquisa.

No ano de 2013, o Programa contava com 24 docentes credenciados, sendo 17 do Núcleo Docente Permanente (NDP) e 7 Colaboradores.

Em face às fragilidades identificadas na estrutura e conjuntura do Programa por ocasião das avaliações trienais da CAPES de 2010 e 2013, o que o levou a perder o conceito 4, muitas discussões entre os docentes, discentes e técnicos e dirigentes da Universidade, resultaram na necessidade de que algo viesse a ser feito. Muitas medidas técnico-estruturais foram previstas, bem como se viu a necessidade de se realizar um Plano Estratégico para o Programa. Mudança no perfil do corpo docente foi mais uma das necessidades identificadas.

Ao longo do ano de 2014 ocorreram 5 descredenciamentos e 2 credenciamentos, resultando ao final de 2014 num total de 22 docentes (17 permanentes e 5 colaboradores).

No ano de 2015 o Programa conservou em seu quadro 17 docentes (13 do Núcleo Docente Permanente e 4 Colaboradores). Em 2016, o PROPAGA manteve sua proposta de melhor adequação do número e do perfil docente. O ano se encerrou com o mesmo número do ano anterior (17 docentes). Contudo, ocorreu o descredenciamento e o credenciamento de dois docentes, permanecendo com 14 docentes do Núcleo Docente Permanente e 3 Colaboradores.

Enquanto se avançavam as discussões em torno da elaboração do Plano Estratégico, alguns progressos foram observados: ampliação da produção docente e da produção docente-discente; formalização de convênios com instituições de ensino e pesquisa em âmbito internacional; melhoria no sistema de divulgação e elaboração dos processos seletivos, o que implicou em melhoria no perfil discente; entre outras ações.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	05
2. CONCEITOS E MÉTODOS .....	06
3. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DO PROGRAMA .....	09
4. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DO PROGRAMA .....	17
5. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: MATRIZ SWOT .....	37
6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	39
7. OBJETIVOS ESTRUTURANTES .....	41
8. MISSÃO E VISÃO DO PROGRAMA .....	42
9. REFERÊNCIAS .....	43
ANEXOS .....	44

## 1. INTRODUÇÃO

A proposta de realização de um Planejamento Estratégico no PROPAGA surge como necessário, frente a dois pontos cruciais: (1) a realidade dinâmica dos agronegócios, vertente que coloca o Brasil na vanguarda entre outros países; e (2) a distância que os programas de pós-graduação de instituições se alocam frente as demandas regionais, nacionais e conjunturais.

Certos dessa realidade e do momento pelo qual o PROPAGA atravessa, pesquisadores do Programa reagiram em prol de buscar conhecer a si próprio e às demandas externas, por meio da realização de um Plano Estratégico. Neste objetivo, buscaram experimentados pesquisadores em seu próprio quadro e levantaram asas em busca de respostas que melhor se ajustassem aos seus interesses.

Caminhando a passos lentos, mas firmes de propósito, a construção do projeto e suas realizações ocorreram a partir do ano de 2015, pondo-se como concluído nos primeiros meses de 2017. Doravante, se inicia uma nova etapa: a transformação do plano em realidade.

Novas etapas permitirão apontar as ações e decisões em direção à excelência. Caminho no os integrantes do PROPAGA buscarão seguir. O próximo passo é a consolidação de uma melhor avaliação junto à CAPES e a conquista de seu Curso de Doutorado.

No presente Plano, são apresentados os conceitos mais relevantes que envolvem a construção de um Planejamento Estratégico, bem como a orientação metodológica explorada; análises dos ambientes interno e externo ao PROPAGA; a formulação de estratégias, com destaque para a Matriz SWOT; a descrição dos objetivos estratégicos e estruturantes; bem como a missão e visão do Programa.

## 2. CONCEITOS E MÉTODOS

### 2.1. CONCEITOS UTILIZADOS

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta utilizada por organizações para compreender e responder adequadamente à dinâmica das demandas ou necessidades oriundas do seu contexto ou espaço de atuação, isto é, do seu “ambiente externo”, com o objetivo de adequar-se para enfrentar eventuais dificuldades ou aproveitar oportunidades que essas demandas e necessidades possam trazer. O Planejamento Estratégico, portanto, tem por objetivo geral manter a relevância das organizações, como é o caso do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade de Brasília e contribuir para a sua sustentabilidade institucional.

O Planejamento Estratégico permite identificar e compreender as necessidades e aspirações dos grupos de interesse relevantes, ou o reconhecimento de eventos emergentes e outros condicionantes externos ao seu funcionamento, oferecendo as referências estratégicas para que cada organização elabore os seus planos táticos e operacionais, inclusive para a reorganização de suas capacidades, processos e resultados, visando adequar-se a essas novas condições.

O Planejamento Estratégico é um processo que se tem mostrado muito útil quando aplicado às instituições de P&D, em particular às instituições de P&D agropecuárias, em razão do período relativamente longo do seu ciclo de produção. Ressalte-se que o PROPAGA faz parte desta categoria de organizações, por estar em pesquisa aplicada (isto é, cujo principal produto não é o avanço do conhecimento científico *per se*, mas sim a contribuição em conhecimento aplicado que possa gerar mudanças desejáveis nos sistemas-clientes (complexos agroindustriais, cadeias produtivas agropecuárias, organizações dos ambientes institucionais e organizacionais destes sistemas).

A construção do Planejamento Estratégico depende de uma metodologia que possa tratar adequadamente as complexidades das demandas e necessidades do ambiente externo, os riscos associados ao longo ciclo de produção das organizações de P&D, e cotejá-las com os pontos fortes e fracos da organização, para desenhar estratégias organizacionais capazes de assegurar sua relevância social. Busca-se mobilizar apoio social e político para a realização de sua missão ao longo do tempo, ou seja, alcançar sua sustentabilidade institucional.

Alguns conceitos importantes para o processo, utilizados para fundamentar a metodologia empregada e o produto obtido, são definidos a seguir (CASTRO; LIMA; BORGES-ANDRADE, 2005):

- **Ameaças:** variáveis críticas do ambiente externo, de alta importância futura e negativa sobre as atividades e o desempenho de uma organização.
- **Ambiente interno:** pessoas (com suas capacidades, aspirações e crenças), normas (ou leis internas), condições físicas e processos/sistemas de gestão, dentro de uma organização.
- **Análise de desempenho (organizacional):** exame da evolução quantitativa e qualitativa e da eficácia dos produtos e serviços da Unidade, buscando identificar pontos fortes e fracos, relativos a esse desempenho.
- **Ambiente externo (de uma organização):** o conjunto de organizações, grupos sociais e eventos situados fora dos limites de uma organização, que podem influenciá-la.
- **Atores:** o mesmo que grupos de interesse, atores sociais ou *stakeholders*.
- **Avanços do conhecimento científico e tecnológico:** modificações no corpo de conhecimento que caracteriza uma determinada área científica ou tecnológica. Pode ser incremental, quando apenas se adiciona novo conhecimento a esse corpo, sem

alterar o paradigma vigente; ou radical, quando o paradigma envolvido é substituído por outro.

- **Capacidades:** conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (em referência a pessoas ou organizações).
- **Debilidades ou pontos fracos:** condições, no ambiente interno de uma organização, que apresentam situação atual desfavorável, em relação a determinado critério de análise. Essas condições podem se relacionar a capacidades, estrutura de apoio à pesquisa, recursos financeiros, desempenho organizacional e alianças estratégicas.
- **Estratégia (organizacional):** planejamento de uma transformação da organização, para adaptar-se (em reação ou antecipação) às mudanças e desafios do seu ambiente externo. Articulam atores, fatores e ações, para alcançar objetivos, considerando o contexto das organizações.
- **Fortalezas ou pontos fortes:** condições, no ambiente interno de uma organização, que apresentam situação atual favorável, em relação a determinado critério de análise. Essas condições podem se relacionar a capacidades, estrutura de apoio à pesquisa, recursos financeiros, desempenho organizacional e alianças estratégicas.
- **Grupos de Interesse (stakeholders):** todos os grupos sociais que possuem interesse, e/ou influência sobre a ação ou rumos organizacionais.
- **Oportunidades:** variáveis críticas do ambiente externo, de alta importância futura e positiva sobre as atividades e o desempenho de uma organização.

## 2.2. METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO PROPAGA

O processo de PE do PROPAGA foi conduzido tendo como referência a metodologia de planejamento estratégico para organizações de C&T desenvolvida por Castro, Lima e Borges-Andrade (2005). Esta metodologia foi aplicada para formulação de planos estratégicos das organizações de C&T do Ministério de Ciência e Tecnologia. A Figura 1 apresenta as principais etapas e produtos desta metodologia.

O processo adotado para o PROPAGA considerou a maioria das etapas apresentadas na Figura 1. Somente a etapa de análise prospectiva do ambiente externo foi realizada de forma mais empírica, não sendo utilizado um exercício formal de cenários alternativos de futuro.

O Planejamento Estratégico, pelo seu impacto na organização de C&T, deve ser necessariamente um processo amplamente participativo. A primeira etapa, portanto, foi a de designação de um grupo de Professores e alunos do PROPAGA, que teve como responsabilidade a execução das atividades do Planejamento Estratégico e a implantação de um plano motivacional interno, envolvendo todos os participantes em diversos momentos ao longo do processo.

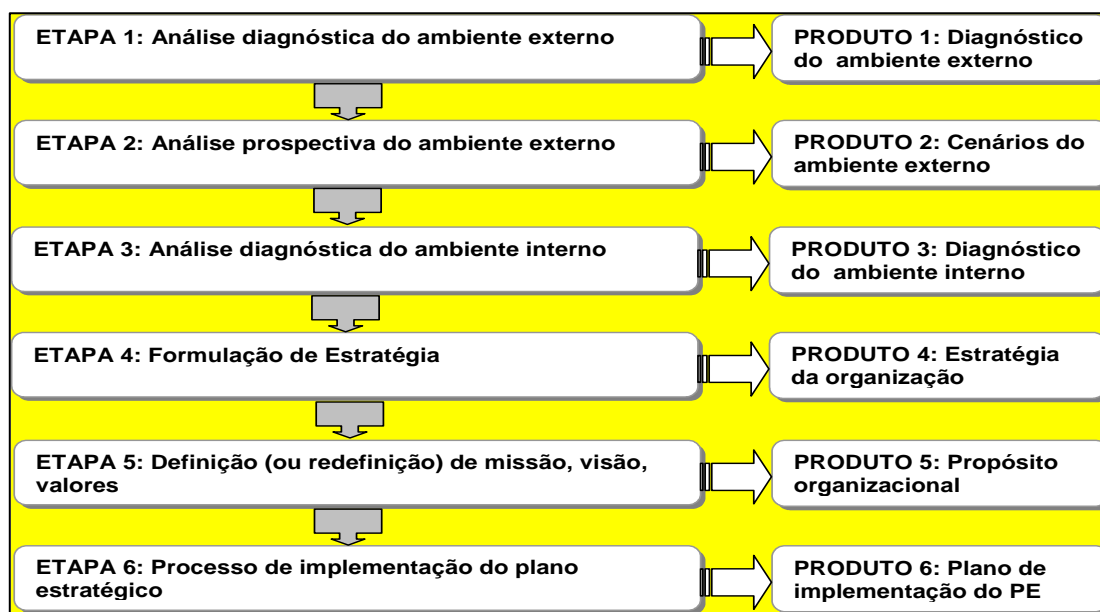
O processo iniciou-se com a priorização e análise dos principais *stakeholders* presentes no ambiente externo do PROPAGA. Foram considerados, em princípio, como prováveis *stakeholders*, ou organizações que apresentam interesse no Programa, pois podem ser afetados por ele, e/ou organizações que influenciam o PROPAGA, em variados graus. Estas organizações foram identificadas e avaliadas como as que deveriam ser consideradas como as mais relevantes, pelo corpo docente e discente do Programa, em um exercício de brainstorming e painel de juízes, no ambiente externo do Programa de Pós-graduação. Esta análise é detalhada em outra seção deste Plano Estratégico.

Num segundo momento, realizou-se o diagnóstico do ambiente interno do PROPAGA, a partir da análise de informação secundária e documental e avaliação empírica do corpo docente. Neste diagnóstico foram analisados: as características do Programa e de sua gestão; as



estruturas burocráticas e de controle internos, os elementos que envolvem a formação e competências de seus integrantes (especialmente os docentes), as características qualitativas e quantitativas das atividades desenvolvidas e o espectro de envolvimento junto aos seus compromissos e propósitos sociais. Este diagnóstico foi concluído pela análise de produtos gerados nos últimos anos pelo PROPAGA, orientado para a identificação de temas e objetos de estudo mais frequentes, pela vinculação (ou não) destes temas aos propósitos do Mestrado, e a suas características básicas.

**Figura 1 - Metodologia de planejamento estratégico para organizações de C&T**



Fonte: Castro, Lima e Borges-Andrade (2005).

Na etapa seguinte, *oportunidades e ameaças*, derivadas da análise do ambiente externo, e os *pontos fortes e pontos fracos*, resultantes da análise do ambiente interno, foram combinados para organizar a Matriz de Análise Estratégica (MAE), conhecida na literatura internacional como Matriz SWOT<sup>1</sup>.

A estratégia do PROPAGA foi resultante da avaliação das oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo, em confronto com os pontos fortes e pontos fracos identificados no ambiente interno do Programa, indicando ações para aproveitar as oportunidades e reduzir ou eliminar as ameaças.

As estratégias foram detalhadas como objetivos estratégicos, relacionados às oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo e em objetivos voltados para o ambiente interno, denominados objetivos estruturantes, os quais visam reduzir debilidades e utilizar as fortalezas identificadas. Os objetivos estruturantes foram desdobrados em objetivos específicos, visando capacitar o Programa para dar tratamento adequado às demandas e necessidades do ambiente externo.

<sup>1</sup> SWOT, iniciais em inglês de *Strengths* (Fortalezas), *Weaknesses* (Debilidades ou Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

Ainda como resultado desse conjunto de análises e das estratégias delineadas para o PROPAGA, foi definido seu Propósito, composto pela Missão, Valores e Abrangência do Programa.

### 3. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DO PROGRAMA

O primeiro passo para conhecer o ambiente externo do PROPAGA foi realizado por uma consulta a professores e alunos do Programa, para identificar *stakeholders* externos, por meio de *brainstorming*. Uma vez identificados, a importância dessas instituições para o Programa foi avaliada, aplicando-se os conceitos de *Interesse* e *Influência*.

**GRAU DE INFLUÊNCIA** é a capacidade de um grupo de interesse (ou *stakeholder*) de modificar a ação de outro ator social, mesmo que não deseje.

**GRAU DE INTERESSE** corresponde ao grau em que cada grupo de *stakeholders* percebe a ação organizacional como tendo impacto sobre suas necessidades. Corresponde a uma demanda pelos produtos de uma Unidade (conhecimento, tecnologia ou serviço)

O resultado dessa análise é apresentado nas Tabelas 1.

**Tabela 1 - Identificação e avaliação de *stakeholders* do PROPAGA  
- Setor Público Federal. (ESCALA – 1= Muito baixo; 4= Muito alto)**

STAKEHOLDERS	INTERESSE	INFLUÊNCIA
CAPES (Área Inter)	4	4
CNPq	4	3
MCTI	3	1
MAPA	4	2
MDA	4	2
EMBRAPA	4	3
MMA	2	2
IFB	3	2
FINEP	4	2
BANCO BRASIL	3	2
Universidades (PPG)	3	2
Sec. Agric. Pesca	3	2
CONAB	4	3
MDIC (Secex)	3	3
ANTT	2	2
ANTAQ	2	2
Secretaria dos Portos	2	2
CEF	3	2
BMF	2	1
BNDES	2	2
CODEVASF	2	2

Fonte: Elaborada pelos autores

Uma vez identificadas os possíveis *stakeholders* no contexto federal, a mesma análise foi conduzida para o setor público e privado regionais (Tabela 2).

**Tabela 2: Identificação e avaliação de *stakeholders* do PROPAGA  
- Setor Público Regional, Representações de Produtores, Organismos  
Internacionais e Iniciativa Privada. (ESCALA – 1= Muito baixo; 4= Muito alto)**

STAKEHOLDERS	INTERESSE	INFLUÊNCIA
EMATER	4	3
SEBRAE	3	2
SEAGRI	4	2
BRB	3	3
FAP	2	3
CEASA	3	1
IPEA	2	2
CNA	4	4
SEBRAE	3	2
CNI	3	2
ABCS	3	3
ABAG	3	3
ONGs	2	1
Federações Estaduais	2	1
SENAR	2	2
FAO	4	2
IICA	4	2
Embaixadas	2	1
Associações, Cooperativas e Sindicatos de Produtores Rurais	3	3
Empresas multinacionais	3	2
IES	3	1
DPP	4	4

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na sequência, foram comparadas as demandas dos *stakeholders* avaliados como de maior importância para o Programa com a oferta passada e atual de produtos e serviços do PROPAGA, a partir das seguintes questões:

- os interesses e necessidades identificados são legítimos e apropriados, considerando os objetivos do PROPAGA?
- o que está sendo feito para atender interesses e necessidades identificados?

c) o que deveria ser incluído na Estratégia do PROPAGA para atender a esses interesses e necessidades?

Para obter as respostas a estas questões, foi conduzido um *survey*, direcionado para as organizações priorizadas anteriormente (ver Tabelas 1 e 2). Foram feitas entrevistas a conhecedores sobre as características dos profissionais demandados pelas organizações priorizadas e sobre as demandas por conhecimento e serviços técnicos que poderiam ser atribuídas ao PROPAGA. A entrevista foi conduzida com questões fechadas, em um questionário (ANEXO 1), sobre os seguintes temas:

- Tipo de profissional especializado desejado pelos empregadores (capacidades intelectuais e atitudes).
- Tipo de atitudes do profissional especializado desejado pelos empregadores.
- Conhecimento que o Mestrado deveria oferecer como resultado de pesquisa:
- Serviços que o Mestrado deveria prover.

A análise da informação mostra as preferências e demandas do ambiente externo do PROPAGA, ilustrada nas Tabelas 3 a 6 seguintes. As linhas e células marcadas em azul indicam aquelas proposições que foram mais valoradas pelas organizações entrevistadas, ou seja, as de maior interesse dos *stakeholders*. Já, as linhas e células marcadas em amarelo, as menos demandadas e por isso de menor prioridade para o PROPAGA.

**Tabela 3 - Conhecimentos que o profissional especializado pelo PROPAGA deveria manejar, sob o ponto de vista dos stakeholders\***

CONHECIMENTOS DO PROFISSIONAL DESEJADO PELA ORGANIZAÇÃO	STAKEHOLDERS CONSULTADOS							
	SP	MN	EM	DF	OP	BB	ES	OT
Análise diagnóstica de desempenho de complexos agroindustriais, de cadeias produtivas e seus componentes.	5,4	5,6	5,6	6,0	5,5	5,0	6,0	5,5
Análise diagnóstica dos ecossistemas onde operam as cadeias produtivas agropecuárias e seus impactos econômicos e sociais	5,1	5,8	5,3	5,0	5,0	5,0	6,0	5,0
Análise diagnóstica de desempenho de sistemas e processos produtivos agropecuários	5,0	5,2	4,8	6,0	5,5	6,0	6,0	5,0
Análise prospectiva de complexos agroindustriais, cadeias produtivas e sistemas produtivos	5,3	5,2	5,6	6,0	5,5	5,0	6,0	4,5
Identificação e análise de demandas tecnológicas e não-tecnológicas potenciais e futuras em organizações, setores e territórios de interesse dos setores do agronegócio	5,4	5,2	5,0	6,0	5,0	5,0	4,0	3,5
Avaliação de políticas públicas para o desenvolvimento da agricultura familiar	4,9	4,6	4,6	4,0	5,0	4,0	5,0	6,0
Avaliação de políticas públicas para o desenvolvimento da agricultura empresarial	5,9	4,6	4,8	0,0	5,0	4,0	6,0	5,0
Avaliação de processos de gestão em empreendimentos agropecuários de agricultura familiar ou empresarial	5,0	5,4	4,0	6,0	6,0	6,0	6,0	5,5
Avaliação de processos de gestão em empreendimentos agroindustriais	4,7	4,8	3,8	6,0	5,5	3,0	6,0	5,0
Avaliação de processos de gestão em empreendimentos de distribuição de produtos agroalimentares	4,4	4,6	3,2	6,0	4,8	3,0	6,0	6,0
Avaliação de processos de gestão em organizações públicas relacionados ao agronegócio	5,3	5,0	3,3	4,0	3,8	3,0	6,0	4,0
Avaliação de processos de gestão em organizações do setor (associações, cooperativas etc.) relacionadas ao agronegócio	4,7	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	6,0	5,0

Análise e avaliação de serviços de assistência técnica a empreendimentos agropecuários de agricultura familiar	3,9	4,0	3,8	6,0	5,3	4,0	4,0	6,0
Análise e avaliação de sistemas de inovação tecnológica agropecuária	4,7	5,0	5,2	6,0	5,8	5,0	6,0	5,5
Análise de mercados e consumidores de produtos agropecuários	5,3	5,2	5,0	5,0	5,3	4,0	6,0	5,5
Análise de operações logísticas de interesse do agronegócio	4,9	5,4	3,8	3,0	4,5	5,0	6,0	5,0
Análise de mercados de produtos agropecuários no âmbito local	4,0	4,6	4,0	0,0	4,8	3,0	5,0	6,0
Análise de mercados e políticas internacionais de produtos do agronegócio	5,0	5,4	4,4	0,0	5,3	3,0	4,0	5,0
Análise de mercados de produtos não convencionais no agronegócio (agroecologia, produtos orgânicos, <i>slow food</i> , <i>fair trade</i> etc.)	3,9	4,8	4,5	4,0	5,5	3,0	4,0	6,0
Análise de governança e de transações que envolvam as cadeias produtivas agropecuárias	5,1	4,8	4,4	5,0	5,5	5,0	6,0	5,0
Gerenciamento de programas e projetos de desenvolvimento agropecuário familiar ou empresarial	4,3	5,0	4,3	6,0	5,0	5,0	4,0	5,5
Análise de comportamento do consumidor de alimentos e derivados do agronegócio	4,3	4,4	3,6	5,0	4,5	4,0	4,0	5,0
Análise de desempenho de territórios produtivos (Agropolos, Arranjos Produtivos Locais etc.)	4,3	4,8	5,0	6,0	5,6	5,0	5,0	6,0
Análise de redes e ação coletiva entre atores do agronegócio	5,0	4,6	4,0	5,0	5,0	5,0	6,0	4,5
Gestão e economia da qualidade no contexto do agronegócio	4,6	5,0	4,2	5,0	5,3	5,0	5,0	5,0
Métodos de pesquisa nos diversos contextos do agronegócio	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	3,0	6,0	4,0
Formação de recursos humanos para gestão do agronegócio	5,0	5,0	3,6	5,0	4,8	5,0	4,0	5,5
Gestão do trabalho e emprego no agronegócio	4,6	4,4	2,8	3,0	4,3	3,0	5,0	5,5
Sistemas de informação gerencial em organizações e/ou redes do agronegócio	5,0	5,6	5,0	3,0	5,3	5,0	6,0	5,0
Análise microeconômica aplicada a organizações do agronegócio	4,4	4,8	4,2	5,0	4,3	4,0	6,0	4,5
Análise de formação de preços de produtos agropecuários e suas alternativas	4,3	5,2	3,5	5,0	4,5	5,0	5,0	5,0
Políticas nacionais e internacionais segurança alimentar	5,6	5,4	4,2	0,0	5,0	3,0	5,0	5,5
Outro conhecimento	4,0	6,0	5,5		6,0			6,0

\*STAKEHOLDERS: SP – Representantes do setor produtivo; MN – Ministérios; EM – EMBRAPA; DF – Governo do Distrito Federal; OP – Organizações privadas de consultoria e capacitação; BB – Banco do Brasil; ES – Instituições de ensino superior; OT – Organizações representantes de trabalhadores na agricultura.

Fonte: Elaborada pelos autores.

**Tabela 4 - Conhecimentos a serem produzidos pela pesquisa realizada pelo PROPAGA, sob o ponto de vista dos stakeholders\*.**

CONHECIMENTOS A SEREM PRODUZIDOS PELA PESQUISA REALIZADA PELO PROPAGA	STAKEHOLDERS CONSULTADOS							
	SP	MN	EM	DF	OP	BB	ES	OT
Análise diagnóstica de desempenho de complexos agroindustriais, de cadeias produtivas e seus componentes.	5,6	5,6	4,8	6,0	5,5	5,0	6,0	4,0
Análise diagnóstica dos ecossistemas onde operam as cadeias produtivas agropecuárias e seus impactos econômicos e sociais	5,3	5,8	5,3	5,0	5,0	5,0	6,0	5,5
Análise diagnóstica de desempenho de sistemas e processos produtivos agropecuários	4,9	5,2	4,8	6,0	5,3	6,0	6,0	5,0
Análise prospectiva de complexos agroindustriais, cadeias produtivas e sistemas produtivos	5,6	5,2	5,6	6,0	5,3	5,0	6,0	5,5
Identificação e análise de demandas tecnológicas e não- tecnológicas potenciais e futuras em organizações, setores e territórios de interesse dos setores do agronegócio	5,4	5,2	5,6	6,0	5,0	5,0	4,0	4,5
Avaliação de políticas públicas para o desenvolvimento da agricultura familiar	4,9	4,6	4,2	4,0	5,0	5,0	5,0	4,0
Avaliação de políticas públicas para o desenvolvimento da agricultura empresarial	5,7	4,6	4,8	0,0	5,0	5,0	6,0	5,0
Avaliação de processos de gestão em empreendimentos agropecuários de agricultura familiar ou empresarial	5,4	5,4	4,4	6,0	6,0	6,0	6,0	5,0
Avaliação de processos de gestão em empreendimentos agroindustriais	4,9	4,8	4,3	6,0	5,8	3,0	6,0	5,5
Avaliação de processos de gestão em empreendimentos de distribuição de produtos agroalimentares	4,4	4,6	3,0	6,0	4,5	3,0	6,0	5,0
Avaliação de processos de gestão em organizações públicas relacionados ao agronegócio	5,3	5,0	3,5	4,0	4,0	3,0	6,0	5,0
Avaliação de processos de gestão em organizações do setor (associações, cooperativas etc.) relacionadas ao agronegócio	5,3	5,0	4,3	5,0	4,3	5,0	6,0	5,0
Análise e avaliação de serviços de assistência técnica a empreendimentos agropecuários de agricultura familiar	4,4	4,0	3,2	6,0	4,8	5,0	4,0	5,0
Análise e avaliação de sistemas de inovação tecnológica agropecuária	5,0	5,0	5,6	6,0	5,5	5,0	6,0	6,0
Análise de mercados e consumidores de produtos agropecuários	5,6	5,2	5,6	5,0	5,5	4,0	6,0	6,0
Análise de operações logísticas de interesse do agronegócio	5,3	5,4	4,4	3,0	4,5	5,0	6,0	5,0
Análise de mercados de produtos agropecuários no âmbito local	4,4	4,6	4,3	0,0	4,5	3,0	5,0	5,0
Análise de mercados e políticas internacionais de produtos do agronegócio	5,4	5,4	4,6	0,0	5,0	3,0	4,0	5,5
Análise de mercados de produtos não convencionais no agronegócio (agroecologia, produtos orgânicos, <i>slow food</i> , <i>fair trade</i> etc.)	4,7	4,8	5,3	4,0	5,3	3,0	4,0	5,5
Análise de governança e de transações que envolvam as cadeias produtivas agropecuárias	5,7	4,8	4,4	5,0	5,0	5,0	6,0	5,5
Gerenciamento de programas e projetos de desenvolvimento agropecuário familiar ou empresarial	5,1	5,0	4,0	6,0	4,8	5,0	4,0	5,0
Análise de comportamento do consumidor de alimentos e derivados do agronegócio	5,0	4,4	4,2	5,0	4,5	4,0	4,0	5,5
Análise de desempenho de territórios produtivos (Agropolos, Arranjos Produtivos Locais etc.)	5,0	4,8	5,3	6,0	5,3	5,0	5,0	5,0
Análise de redes e ação coletiva entre atores do agronegócio	5,1	4,6	3,5	5,0	5,3	5,0	6,0	5,5

Gestão e economia da qualidade no contexto do agronegócio	5,3	5,0	4,2	5,0	5,3	5,0	5,0	5,0
Métodos de pesquisa nos diversos contextos do agronegócio	5,0	4,0	5,2	5,0	4,5	3,0	6,0	4,0
Formação de recursos humanos para gestão do agronegócio	4,9	5,0	3,6	5,0	4,8	5,0	4,0	5,0
Gestão do trabalho e emprego no agronegócio	4,9	4,4	2,8	3,0	4,8	3,0	5,0	5,5
Sistemas de informação gerencial em organizações e/ou redes do agronegócio	5,4	5,6	5,2	3,0	5,8	5,0	6,0	5,5
Análise microeconômica aplicada a organizações do agronegócio	5,4	4,8	4,0	5,0	4,0	4,0	6,0	5,0
Análise de formação de preços de produtos agropecuários e suas alternativas	4,9	5,2	3,8	5,0	4,3	5,0	5,0	5,0
Políticas nacionais e internacionais segurança alimentar	5,6	5,4	4,5	0,0	5,0	3,0	5,0	5,5

\*STAKEHOLDERS: SP – Representantes do setor produtivo; MN – Ministérios; EM – EMBRAPA; DF – Governo do Distrito Federal; OP – Organizações privadas de consultoria e capacitação; BB – Banco do Brasil; ES – Instituições de ensino superior; OT – Organizações representantes de trabalhadores na agricultura.

Fonte: Elaborada pelos autores.

As respostas foram agrupadas por segmentos do ambiente externo, considerando-se que existem aqueles com maior potencial de absorção de profissionais e de conhecimentos gerados pelo Programa. Isto pode indicar maiores oportunidades para o PROPAGA (e seus profissionais) em atender aos interesses de uma maioria de *stakeholders* e dessa forma, aumentar a influência que o Programa possa exercer sobre estas organizações.

**Tabela 5 - Atitudes para o desempenho do profissional mestre em agronegócios**

ATITUDES A SEREM DESENVOLVIDAS PARA O DESEMPENHO DO PROFISSIONAL MESTRE EM AGRONEGÓCIOS	STAKEHOLDERS CONSULTADOS							
	SP	MN	EM	DF	OP	BB	ES	OT
Capacidade de integração a equipes de trabalho	5,7	5,2	5,8	0,0	5,8	6,0	6,0	6,0
Capacidade de negociação com diferentes grupos (clientes, representantes do setor público, fornecedores, etc.)	5,9	5,6	5,5	0,0	6,0	5,0	5,0	6,0
Capacidade de construção de alternativas para a superação de dificuldades de distintas naturezas (recursos financeiros, falta de mão de obra, deficiências de infraestrutura, etc.)	5,4	5,5	5,4	0,0	5,8	6,0	6,0	6,0
Capacidade de organização e persistência para alcance de metas no trabalho	5,4	5,4	5,0	0,0	5,5	6,0	4,0	6,0
Compromisso com a organização	5,6	5,8	5,8	0,0	5,3	5,0	6,0	6,0
Capacidade de compreensão e incorporação de ideias de outros profissionais (gerentes e colegas de trabalho)	5,6	5,6	5,4	0,0	5,3	5,0	6,0	5,5
Capacidade de liderar projetos e equipes de trabalho	5,4	4,8	4,8	0,0	6,0	5,0	4,0	5,5
Capacidade de propor novos projetos, processos ou produtos relevantes para a missão da organização	5,9	5,2	5,3	0,0	6,0	5,0	6,0	6,0
Capacidade de relacionamento cordial com outros colegas de trabalho	5,6	5,6	4,5	0,0	5,3	5,0	5,0	6,0
Atuação com responsabilidade social e compromisso ético no desenvolvimento de suas atividades profissionais.	5,4	5,4	5,8	0,0	6,0	5,0	6,0	6,0
Atuação com rigor metodológico no desenvolvimento de suas atividades profissionais.	4,7	5,0	5,5	0,0	5,0	5,0	5,0	6,0

\*STAKEHOLDERS: SP – Representantes do setor produtivo; MN – Ministérios; EM – EMBRAPA; DF – Governo do Distrito Federal; OP – Organizações privadas de consultoria e capacitação; BB – Banco do Brasil; ES – Instituições de ensino superior; OT – Organizações representantes de trabalhadores na agricultura.

Fonte: Elaborada pelos autores.



Tabela 6 - Serviços que o PROPAGA deveria oferecer (além do Mestrado)

SERVIÇOS QUE O PROPAGA DEVERIA OFERECER, ALÉM DO MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS	STAKEHOLDERS CONSULTADOS							
	SP	MN	EM	DF	OP	BB	ES	OT
Mestrado Profissionalizante	4,4	6,0	3,8	3,0	5,0	4,0	6,0	5,0
Doutorado em Agronegócios	5,3	4,4	4,8	3,0	4,8	2,0	6,0	3,0
Especialização/MBA	4,4	5,8	4,4	5,0	5,8	6,0	6,0	5,0
Cursos a distância	3,6	4,6	3,8	5,0	4,8	5,0	4,0	5,5
Cursos <i>in house</i> ( <i>in-company</i> ) sobre agronegócios	4,4	4,6	4,4	4,0	5,0	6,0	5,0	5,5
Treinamento gerencial	4,3	4,6	4,0	4,0	4,8	3,0	4,0	4,0
Consultorias em gestão do agronegócio	5,1	5,5	4,3	5,0	4,4	3,0	5,0	4,5
Análises econômicas sobre mercados e transações	4,7	4,2	4,3	5,0	4,4	5,0	6,0	5,5
Bases de dados sobre desempenho do agronegócio	5,4	5,0	4,4	5,0	4,8	4,0	6,0	4,0
Publicação de livros e capítulos de livros sobre o agronegócio	4,6	4,2	3,8	5,0	3,8	3,0	5,0	4,5
Publicação de boletins técnicos periódicos sobre o agronegócio	4,7	4,6	4,4	5,0	4,8	5,0	6,0	5,0
Congressos sobre o agronegócio	4,4	4,8	3,4	5,0	4,8	5,0	5,0	4,0
Seminários sobre temas específicos do agronegócio	4,9	5,2	5,0	5,0	4,5	5,0	6,0	4,5
Palestras técnicas sobre o agronegócio	5,0	5,2	4,8	5,0	5,8	5,0	6,0	4,0
Artigos técnico-científicos em revistas científicas	4,4	3,8	4,2	4,0	4,0	3,0	6,0	4,5
Artigos técnicos em revistas de não científicas	4,3	3,4	4,0	5,0	3,8	4,0	6,0	4,5
Notícias em jornal	4,1	3,2	3,0	4,0	4,3	4,0	4,0	2,5
Notícias em televisão	4,6	3,8	3,0	4,0	4,8	4,0	4,0	5,0
Incubação de empresas de prestação de serviços para o agronegócio	4,4	3,4	4,8	4,0	4,3	4,0	5,0	4,5
Observatório de desempenho de cadeias produtivas e complexos agroindustriais	5,4	4,6	5,2	5,0	4,5	3,0	6,0	4,5
Estudos prospectivos sobre o futuro de cadeias produtivas e temas do agronegócio	5,3	5,0	5,4	5,0	5,5	4,0	6,0	5,0
Projetos de pesquisa por demanda	4,7	3,8	5,3	5,0	5,0	2,0	6,0	5,0

\*STAKEHOLDERS: SP – Representantes do setor produtivo; MN – Ministérios; EM – EMBRAPA; DF – Governo do Distrito Federal; OP – Organizações privadas de consultoria e capacitação; BB – Banco do Brasil; ES – Instituições de ensino superior; OT – Organizações representantes de trabalhadores na agricultura.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A informação coletada sugere diferenças de demandas e expectativas dos distintos segmentos do ambiente externo do PROPAGA sobre as alternativas de produtos e serviços que o Programa possa oferecer. Há também gradações de volume de demandas, tanto de potenciais usuários dos produtos e serviços, como no tipo de produto e serviço esperado pelos *stakeholders*. Estas diferenças podem se traduzir em oportunidades para o Programa e são uma importante referência para o ajuste do seu foco estratégico.

Em síntese, pode-se inferir que:

- As Organizações de ensino superior, as empresas de consultoria e capacitação e o Governo do Distrito Federal foram os segmentos do ambiente externo que apresentaram maior grau de interesse pelos produtos e serviços oferecidos pelo PROPAGA;
- Os Ministérios, a CONTAG, a EMBRAPA, as entidades representativas do agronegócio e o Banco do Brasil mostraram maior interesse em alguns tipos de especialização de profissionais e em determinados resultados da pesquisa do PROPAGA;

- Houve pouca manifestação de interesse por prestação de serviços da parte da maioria dos segmentos entrevistados. Somente as instituições de ensino superior mostraram grande interesse por esta modalidade de produto. Poucas demandas específicas foram apresentadas pelo Banco do Brasil, Consultorias e Ministérios.
- Praticamente todos os segmentos opinaram favoravelmente sobre a importância da formação de atitudes dos profissionais a serem contratados para compor seus quadros.

Este diagnóstico produziu uma síntese da influência e interesse dos principais *stakeholders* do PROPAGA e permitiu a elaboração de um conjunto de oportunidades e ameaças para o Programa, apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1 - Oportunidades e Ameaças do PROPAGA**

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<b>TIPO DE PROFISSIONAIS E SUAS CAPACIDADES</b>	
Existe demanda (local, regional, nacional e internacional) por profissionais capacitados em algumas áreas de conhecimento que podem constituir-se no foco estratégico do programa.	Há rejeição por algumas áreas de conhecimento por parte das organizações consultadas
<b>TIPO DE CONHECIMENTO A SER PRODUZIDO</b>	
Existe uma demanda (local, regional e nacional) por profissionais capacitados em algumas áreas de conhecimento que podem constituir-se no foco estratégico do programa	Há rejeição por algumas áreas de conhecimento por parte das organizações consultadas
Há demandas específicas de órgãos locais, regionais e nacionais que podem se constituir em nichos de conhecimento para o programa	
<b>ATITUDES</b>	
Há um conjunto relevante de atitudes dos profissionais formados pelo PROPAGA, demandadas pela maioria das organizações.	
<b>SERVIÇOS</b>	
Há demanda para prestações de serviços pelo PROPAGA por organizações locais, regionais e nacionais: MBA, mestrado profissional.	Houve rejeição pela maior parte dos serviços que poderiam ser ofertados pelo PROPAGA.
<b>GERAL</b>	
Há uma grande região - Centro-oeste do País - com representativo número de organizações públicas e privadas havidas por conhecimentos e serviços; e reduzida oferta de conhecimentos e produtos como aqueles que o PROPAGA pode oferecer.	Disponibilidade de recursos externos para realização de atividades de pesquisa e outras necessidades do programa

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DO PROGRAMA

Segundo Castro, Lima e Borges-Andrade (2005), o ambiente interno constitui a dimensão estrutural da organização. Tal dimensão pode ser avaliada em função do grau de complexidade de suas atividades administrativas e suas atividades fins.

No caso de um programa de pós-graduação de uma instituição pública, o ambiente interno deve ser avaliado com base em suas características de gestão, nas estruturas burocráticas e de controle internos, nos elementos que envolvem a formação e competências de seus integrantes (especialmente os docentes), nas características qualitativas e quantitativas das atividades desenvolvidas e no espectro de envolvimento junto aos seus compromissos e propósitos sociais.

O PROPAGA está instalado no Campus Central (Darcy Ribeiro) da Universidade de Brasília, mais propriamente na Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária. Surgiu a partir da iniciativa de alguns docentes com formação e interesse em uma linha de pesquisa (Agronegócios) do Programa de Pós-graduação em Ciências Agrárias desta Faculdade.

A estrutura atual do Programa, porém, constituiu-se somente a partir de 2006, após passar por três anos compondo uma proposta interinstitucional com outras duas universidades do Centro-oeste do País (UFG e UFMS).

Na elaboração deste Planejamento Estratégico, foram considerados diversos pontos que são enumerados a seguir e dizem respeito ao momento atual (referência ao ano de 2016) do Programa.

##### 4.1 Localização do Programa

A Universidade de Brasília, única universidade pública instalada no Distrito Federal, constitui importante ponto de referência para o ensino e a pesquisa de âmbito regional, nacional e internacional do interesse das organizações de gestão pública e privada, representativas dos diversos segmentos.

Especificamente no âmbito regional e dos agronegócios, a UnB se insere em ponto central e estratégico do País, na Região Centro-oeste, importante área de exploração de produtos animais e vegetais que fazem parte da pauta de exportação e da cesta de alimentos para o mercado interno e para a exportação.

Em consonância a estas características regionais, a Universidade de Brasília, e conseqüentemente, o PROPAGA possui facilidade de aproximação com organizações locais e regionais. Estas aproximações se realizam de diversas formas:

- Ingressos de discentes integrantes de organizações públicas e privadas locais;
- Projetos pontuais de parceria, de interesse de docentes credenciados no Programa;
- Participação de docentes e discentes em eventos promovidos em organizações públicas e privadas locais.

Estas aproximações, portanto, são de iniciativas pontuais de potenciais alunos e de alguns Professores do PROPAGA, não seguem nenhuma estratégia estruturada. Este é um dos pontos fracos do Programa.

#### 4.2. A Relação entre o PROPAGA e a CAPES

Em sua aprovação como Programa somente da UnB (2006) recebeu a avaliação da CAPES como nota 4 (Desempenho Bom). Contudo, na avaliação do triênio seguinte (2007 a 2009), foi considerado como 3 (Regular). O período que envolveu o próximo triênio (2010 a 2012) não foi suficiente para sua reestruturação e recuperação da avaliação anterior, embora tenham sido implementadas diversas ações que se sustentaram até a presente data. A próxima avaliação, correspondente ao quadriênio entre 2013 a 2016, será feita em 2017, donde se espera a recuperação do conceito de *Bom Desempenho* junto à CAPES.

A elevada dependência do PROPAGA em relação à recursos condicionados ao bom desempenho na avaliação periódica da CAPES, constitui-se em um dos pontos fracos do Programa.

A pressão sobre o corpo discente e docente para superar este desempenho a qualquer custo, embora meritória, deveria estar baseada em iniciativas de longo prazo, que garantissem maior interesse de *stakeholders* (incluindo alunos) pelo Programa, e a produção sustentável de pesquisas e resultados de boa qualidade. Este ponto fraco deve ser descrito como falta de uma estratégia de longo prazo para identificação de demandas por pesquisa e por profissionais qualificados, que garantissem um programa de investigação sustentável para o PROPAGA.

#### 4.3. Vinculação à FAV/UnB

O fato de ser a UnB uma universidade pública condiciona o Programa a normas de funcionamento vinculadas à diversas instâncias internas e externas. A tomada de decisões, por meio de colegiados e conselhos nem sempre é realizada dentro do tempo adequado e esperado, bem como a geração e utilização de recursos financeiros, materiais e estruturais carecem de passar por trâmites burocráticos muitas vezes prejudiciais aos interesses do Programa. A vinculação do PROPAGA à Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília propicia peculiaridades ao Programa.

Esta vinculação, entretanto, não representa um empecilho. Os eventuais problemas desta relação ocorreriam também em outras unidades operacionais da Universidade, e estão relacionados à própria natureza do Programa.

Sendo o Agronegócio uma área de estudos e pesquisas interdisciplinar, a demanda por docentes de outras áreas do conhecimento, além das Ciências Agrárias, é uma realidade. Atualmente o PROPAGA conta com 16 docentes, dos quais apenas seis são lotados na FAV. Excetuando cinco docentes externos à UnB (EMBRAPA, IPEA, INOVA PROSPECTIVA, uma empresa de consultoria de propriedade de dois docentes do Programa), os outros cinco são lotados em outras Unidades da Universidade (três na Administração, FACE, e dois na FUP-Planaltina).

Esta realidade implica na cuidadosa observância por ocasião da montagem dos corpos gestores do Programa (Coordenação e Comissão de Pós-graduação - CPG), evitando a ausência de integrantes que sejam alheios às demandas e conjunturas da FAV. O PROPAGA tem mantido Coordenadores de Curso lotados na FAV e tem o propósito de conservar, no mínimo, um Coordenador Adjunto que seja lotado na FAV e, conseqüentemente, integrante da CPG.

A infraestrutura (estrutura física e tecnológica) da qual o PROPAGA dispõe para suas atividades se encontram no subsolo do prédio do Instituto Central de Ciências – ICC do Campus Darcy Ribeiro da UnB. Trata-se de um prédio tombado e pertencente ao acervo cultural da Cidade de Brasília. Logo, tal área é impedida de sofrer reformas ou alterações em sua estrutura. O espaço

não é adequado às práticas acadêmicas, por suas características de insalubridade e insegurança; este é um dos pontos fracos do ambiente interno.

O acervo tecnológico (equipamentos e softwares) também se mostra não muito adequado aos diversos tipos de atividades desenvolvidas no Programa. Contudo, o PROPAGA dispõe de espaço para adequar salas de professores, secretaria, sala de reuniões, laboratório de informática, sala de orientações, auditório para 30 pessoas e sala de aula para 25 alunos, com algumas deficiências de conforto e salubridade.

#### 4.4. O Regulamento do Programa

O PROPAGA é regido por um Regulamento próprio que possui obrigatória vinculação aos Regulamentos da FAV, da UnB e das Resoluções do Conselho de Ensino e Pesquisa da UnB (CEPE). Estes, no campo da pós-graduação, seguem prescrições estabelecidas pela CAPES.

O Regulamento do Programa estabelece, entre outras matérias, a proposta do Programa; sua estrutura organizativa; o processo de seleção, condução e diplomação de discentes; a organização didática do(s) curso(s) do Programa. Outro importante documento do Programa são as Normas estabelecidas para o credenciamento, descredenciamento e recredenciamento de docentes.

A apreciação das disciplinas a serem ofertadas pelo atual curso de Mestrado e o futuro curso de Doutorado do PROPAGA deverá ser feita como consequência deste Planejamento Estratégico.

#### 4.5. O Perfil Docente

O PROPAGA possui um quadro de 16 docentes, os quais possuem formações diversas e atuam em áreas distintas, mas alinhadas às linhas de pesquisa do PROPAGA. O Quadro 2 os destaca, por suas áreas de formação, com destaque para as predominâncias nos campos das ciências agrárias (verde), ciências sociais (azul) e outras (salmão).

**Quadro 2 – Formação acadêmica dos Docentes do PROPAGA.**

DOCENTE	GRADUAÇÃO	MESTRADO	DOCTORADO
Ana M. R. Junqueira	Agronomia	-	Produção Vegetal
Antônio M. G. de Castro	Agronomia	Agronomia	Análise de Sistemas Agrícolas
Carlos Rosano Peña	Economia	Economia	Economia
Flávio B. Botelho Filho	Agronomia	Economia	Ciências Econômicas
Itiberê Saldanha Silva	Zootecnia	Zootecnia	Ciência Animal
João Paulo G. Soares	Zootecnia	Zootecnia	Zootecnia
José Eustáquio R. V. Filho	Ciências Econômicas	Economia	Economia
José Márcio Carvalho	Agronomia	Administração	Administração
Karim Marini Thomé	Agronomia	Agronegócios	Administração
	Administração		
Magali Costa Guimarães	Psicologia	Administração	Psicologia Org. do Trabalho
Maria Júlia Pantoja	Psicologia	Psicologia	Psicologia Org. do Trabalho

Marlon Vinícius Brisola	Medicina Veterinária	Administração	Ciências Sociais
		Ciências Agrárias	
Mauro E. Del Grossi	Agronomia	Economia	Ciências Econômicas
Patrícia Guarnieri	Ciências Contábeis	Eng. de Produção	Eng. de Produção
Suzana Maria Valle Lima	Psicologia	Psicologia	Sociologia
Vânia F. Roque-Specht	Eng. de Alimentos	Eng. de Produção	Eng. de Produção

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 3, a seguir, apresenta as principais áreas de atuação dos docentes do Programa, com destaque para o número de docentes que atuam em cada área.

**Quadro 3 – Áreas de atuação acadêmica e representatividade em número de docentes do PROPAGA**

<b>Administração e organização de empresas do agronegócio</b>	<b>3</b>
<b>Agronegócio no contexto internacional</b>	<b>2</b>
<b>Análise macroeconômica aplicada ao agronegócio</b>	<b>3</b>
<b>Análise microeconômica aplicada a organizações rurais e agroindustriais</b>	<b>2</b>
<b>Desenvolvimento, inovação, mudança tecnológica e crescimento aplicados</b>	<b>9</b>
<b>Economia e relações contratuais nos agronegócios</b>	<b>3</b>
<b>Economia agrícola e de recursos naturais, meio ambiente e ecologia</b>	<b>5</b>
<b>Ensino e pesquisa sobre agronegócios e temas afins</b>	<b>3</b>
<b>Logística agroindustrial</b>	<b>2</b>
<b>Marketing estratégico, comercialização e consumo de produtos do agronegócio</b>	<b>6</b>
<b>Métodos matemáticos e quantitativos aplicados ao agronegócio e áreas afins</b>	<b>3</b>
<b>Políticas públicas e agronegócios</b>	<b>5</b>
<b>Produção e gestão da produção rural e agroindustrial</b>	<b>4</b>
<b>Saúde, educação e bem-estar dos trabalhadores das organizações agroindustriais</b>	<b>3</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

As evidências indicam a concentração nas áreas de tecnologia agrícola e agroindustrial, desenvolvimento, comercialização e políticas públicas.

Em relação à estas áreas, o ponto forte do PROPAGA, portanto, é a atuação acadêmica relacionada a: Desenvolvimento, inovação, mudança Tecnológica; Marketing Estratégico, comercialização e consumo de produtos do agronegócio; Políticas públicas e agronegócio. O ponto fraco, por outro lado, engloba as áreas de: Agronegócios no contexto internacional; Análise microeconômica aplicada a organizações rurais e agroindustriais; Logística agroindustrial.

#### 4.6. A Produção do PROPAGA

Parte da análise do ambiente interno do PROPAGA incluiu o diagnóstico da produção de seus docentes. Esta análise foi feita a partir de base de dados construída<sup>2</sup> pelo levantamento de produtos como publicações, assim como de consulta aos CVs destes docentes. No total, esta base apresentava 658 observações, e continha informações sobre:

- Tema focalizado em cada produção (meio ambiente, cadeias, agroindústria, etc.)
- Tipo de produção (capítulo, livro, publicação em periódico, apresentação em evento);

<sup>2</sup> Esta base foi construída pelos Professores do PROPAGA

c) Relação do tema com o agronegócio (sim, não, indireta).

Na análise a seguir, foram considerados todos os tipos de produção com relação direta ou indireta com o agronegócio. Embora a base original contivesse dados sobre o ano 2000 e sobre o ano de 2015, estes dados não foram considerados na análise, pois o ano 2000 apresentava número incipiente de observações, e o de 2015 ainda não havia terminado quando o diagnóstico foi feito. Estes critérios levaram a uma base de dados com um total de 541 observações válidas.

A base original apresentava os seguintes temas:

1. Qualidade;
2. Agroindústria;
3. Comercialização;
4. Consumidores finais;
5. Distribuição;
6. Logística;
7. Mercado internacional;
8. Grandes produtores;
9. Pequenos produtores;
10. Produção animal;
11. Produção vegetal;
12. Meio ambiente;
13. Cadeias produtivas
14. Cooperativas;
15. Gestão;
16. Cultivo orgânico;
17. Outros.

Os temas de número 1 a 11 acima foram agregados em uma categoria denominada **Elos ou Segmentos**, por representarem componentes (elos) de uma cadeia produtiva. Os temas de número 12 a 17 foram analisados de modo separado (não foram agregados em uma categoria única, como foi o caso dos temas já mencionados).

Com isto, a análise feita considerou os temas apresentados a seguir:

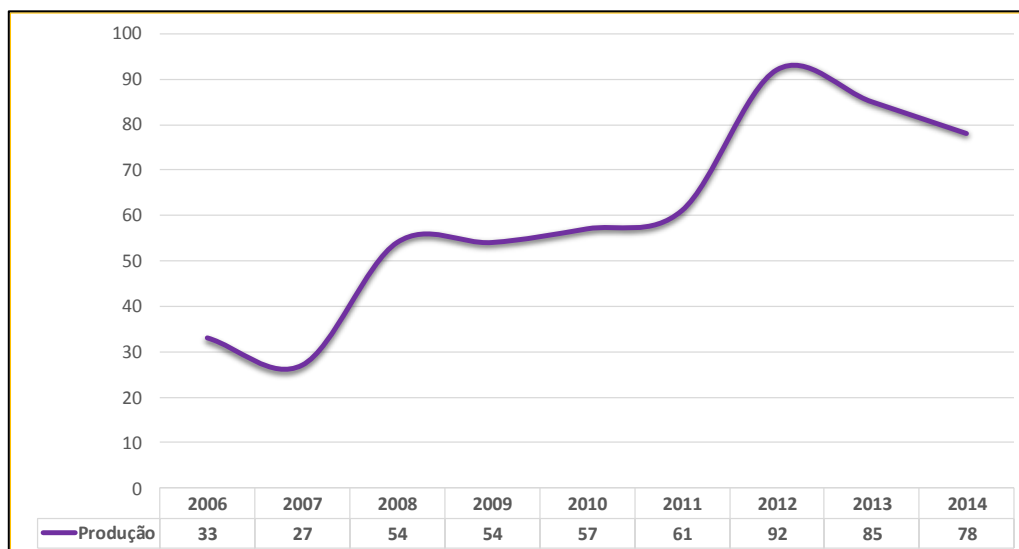
1. **Meio ambiente;**
2. **Cadeias produtivas**
3. **Cooperativas;**
4. **Gestão;**
5. **Cultivo orgânico;**
6. **Elos ou segmentos** (qualidade, agroindústria, comercialização, consumidores finais, distribuição, logística, mercado internacional, grandes produtores, pequenos produtores, produção animal, produção vegetal);
7. **Outro tema.**

A análise feita procurou identificar tendências e mudanças na produção docente do PROPAGA, entre os anos de 2006 a 2014.

#### 4.6.1. TEMAS FOCALIZADOS NA PRODUÇÃO DOS DOCENTES

Inicialmente, descrevem-se as características mais gerais da produção docente do PROPAGA. Estas características são apresentadas nas Figuras 2 e 3.

**Figura 2 - Produção de qualquer natureza, 2006 a 2014 (N=541)**

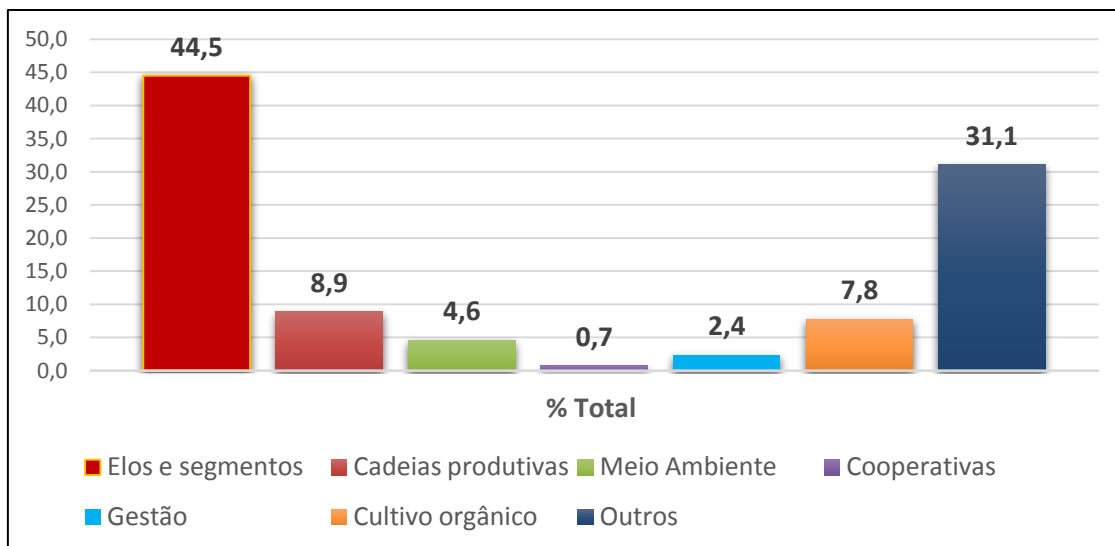


Fonte: Elaborada pelos autores.

A Figura 2 torna clara a tendência de crescimento da produção, ano a ano. A exceção é a queda aparente observada em 2013 e 2014. No entanto, apenas estes dois pontos são insuficientes para se concluir por alteração importante na tendência observada nos sete anos anteriores.

**Figura 3 - Produção de qualquer natureza, todos os temas, como percentual do total geral produzido entre 2006 a 2014 (N=541)**



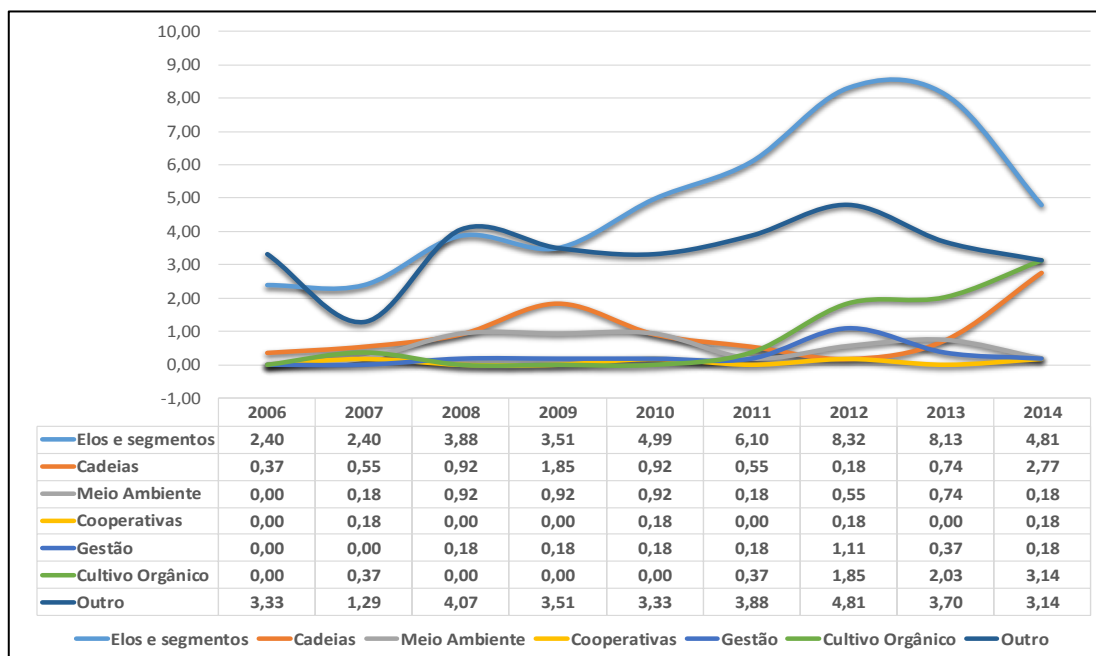


Fonte: Elaborada pelos autores.

Como se pode observar na Figura 3, a categoria **Elos e Segmentos** é a campeã em produção e foco dos docentes do PROPAGA. Em segundo lugar aparece a categoria **Outros**. As categorias **Cadeias produtivas** e **Cultivo orgânico** aparecem em terceiro e quarto lugar, respectivamente; seguidas por **Meio ambiente**, em quinto lugar.

Estas mesmas categorias foram analisadas em relação à tendência que apresentam, por ano, em termos de crescimento percentual. Estes resultados são apresentados na Figura 4.

Figura 4 - Produção por tema, % do total geral por ano, no período 2006-2014 (N=541)



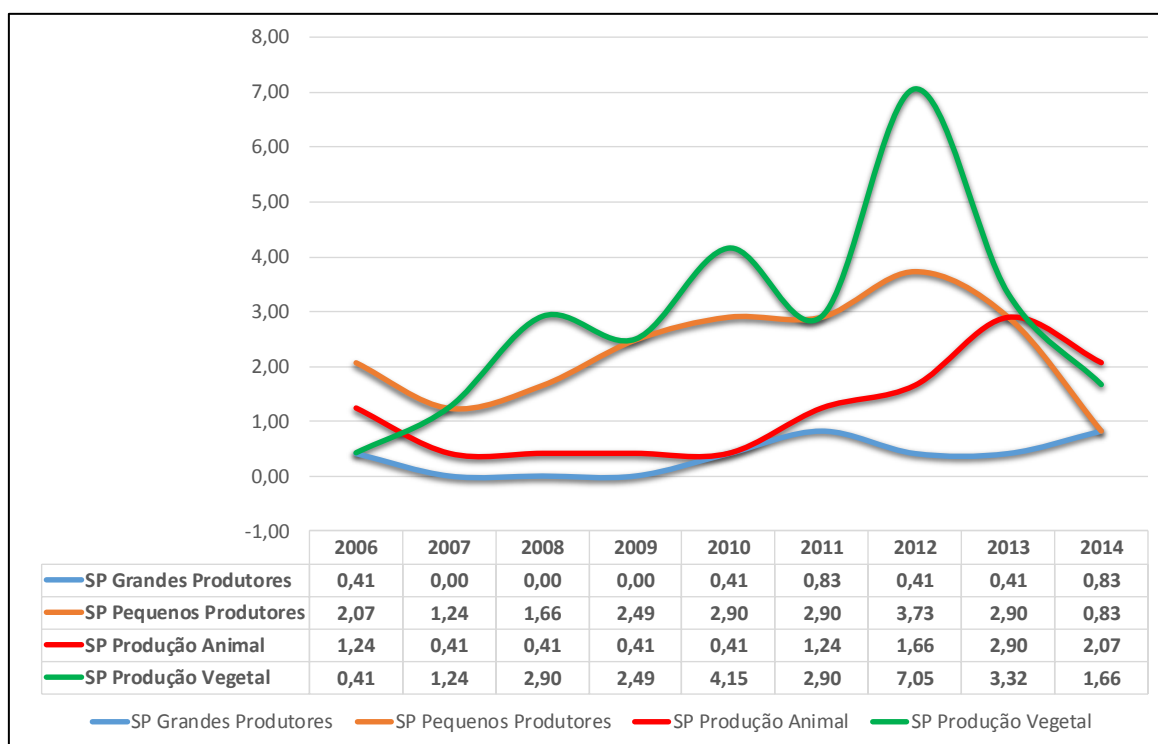
Fonte: Elaborada pelos autores.

Conclui-se que duas categorias estão relacionadas a um maior número de produção por ano: as de **Elos e Segmentos** e a de **Outros**. A primeira apresenta tendência ascendente, enquanto a

segunda parece ter se estabilizado no período considerado, sugerindo que a produção passou a se concentrar em outros temas. Apresentam tendência de crescimento as categorias **Cadeias Produtivas** e **Cultivo Orgânico**. As demais categorias (cooperativas, gestão, meio ambiente e outro), não apresentam uma tendência clara e indicam uma produção menor no período.

A categoria **Elos e Segmentos**, por sua importância em termos de contribuição dos docentes, merece ser analisada de forma isolada, para que se possa compreender melhor quais destes elos os docentes mais dedicaram o seu esforço, no período considerado. Estes dados são apresentados na Figura 5, onde se analisa apenas os sistemas produtivos (pequenos e grandes produtores, produção animal e produção vegetal).

**Figura 5 - Produção de qualquer natureza, categoria Elos e Segmentos, subcategoria sistemas produtivos, em percentual do total produzido no período de 2006 a 2014 (n=241).**



Fonte: Elaborada pelos autores

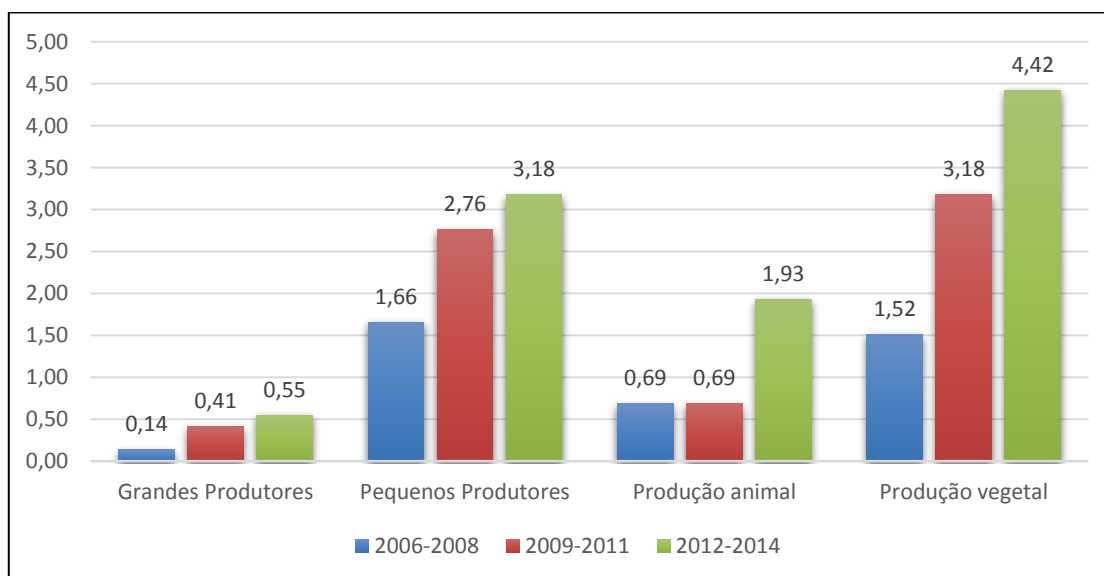
Os resultados apresentados indicam que os sistemas produtivos mais focalizados, no período, foram os de pequenos produtores, e os dirigidos à produção vegetal. Os grandes produtores não mereceram muita atenção, especialmente nos primeiros cinco anos do período (isto é, de 2006 a 2010), mas apresentam sinais de que esta situação está se alterando. As médias

percentuais calculadas para todo o período são de 2,90 para produção vegetal, 2,30 para pequenos produtores; 1,19 para produção animal, e de 0,37 para grandes produtores.

Para compreender melhor o que estes dados indicam, eles foram novamente calculados para obtenção de uma média do percentual de crescimento observado em três tríades (com 3 anos cada), no período. Isto é, calculou-se uma nova média considerando os anos de 2006-2008, de 2009 a 2011, e de 2012 a 2014. Estes cálculos são apresentados na Figura 6.

A preponderância de produção dedicada a pequenos produtores e à produção vegetal, de 2006 a 2014, fica mais uma vez clara. O baixo esforço dispendido para sistemas produtivos de grandes produtores, e para a produção animal também é observado. Quando se analisa o crescimento percentual ocorrido entre o último e o primeiro ano de cada tríade (dividindo-se o último pelo primeiro), então se observa que os sistemas produtivos de grandes produtores foram os que mais cresceram em todo o período (4,04 vezes, entre o primeiro e o último triênio), seguidos pelos sistemas de produção vegetal (2,91 vezes), estes pelos sistemas de produção animal (2,81 vezes) e, em último lugar, os sistemas de pequenos produtores (1,91 vezes).

**Figura 6 - Percentual médio de crescimento, a cada três anos, do esforço dedicado a diferentes sistemas produtivos agropecuários (n=241).**



Fonte: Elaborado pelos autores

Esta análise indica, portanto, que está havendo um aumento da produção em sistemas produtivos que, em princípio, não eram muito focalizados, talvez pela dificuldade maior de acesso a seus dados primários (por exemplo, porque os sistemas de pequenos produtores estão mais próximos a Brasília), ou pela ênfase política ao foco nestes sistemas. De qualquer modo, dado que a região Centro-Oeste concentra também parte das maiores cadeias brasileiras (como soja, milho, algodão, cana-de-açúcar, carne), esta parece ser uma mudança desejável para o Programa.

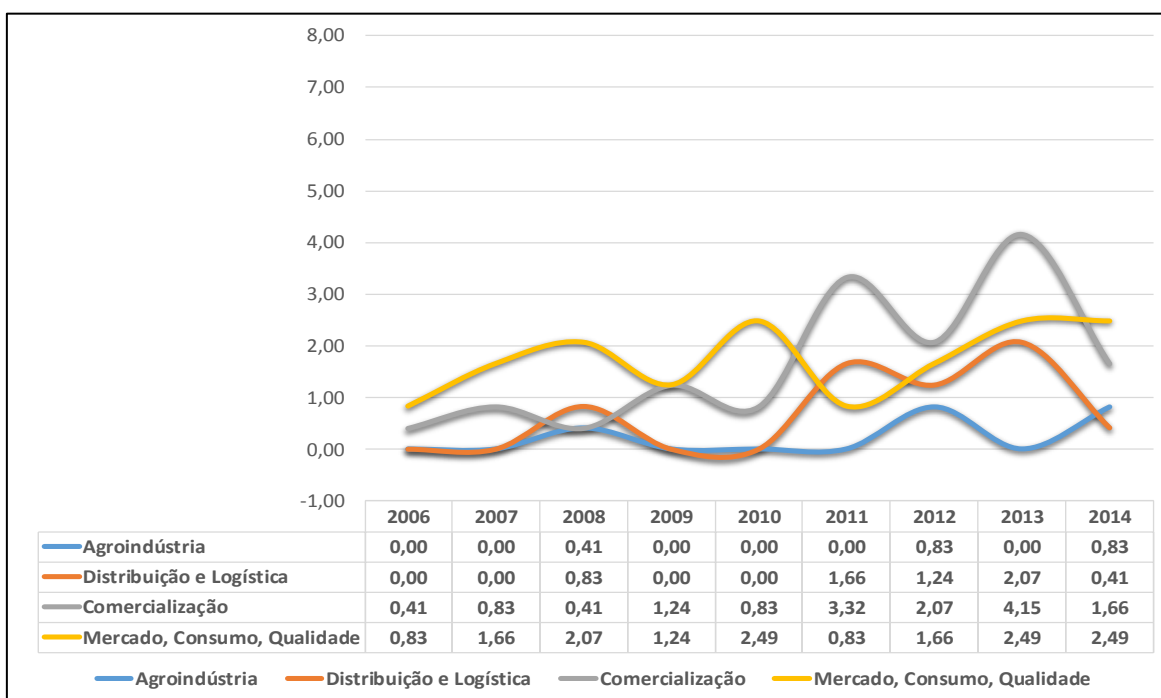
Prosseguindo com a análise de *Elos e Segmentos*, a Figura 7 permite observar o esforço em cada uma das outras subcategorias (distintas de sistemas produtivos), tais como agroindústria,

distribuição e logística, comercialização e mercado, consumo e qualidade. A subcategoria Agroindústria é a menos focalizada pela produção docente, enquanto que as subcategorias de Comercialização e de Mercado, Consumo e Qualidade são as que merecem maior atenção. A subcategoria de Distribuição e Logística situa-se em um espaço intermediário entre subcategorias anteriores (só apresenta um esforço pouco maior do que a observada para a subcategoria Agroindústria).

As médias percentuais calculadas para todo o período foram de 1,75 para Mercado, Consumo e Qualidade; de 1,66 para Comercialização; de 0,69 para Distribuição e Logística; e de 0,23 para Agroindústria.

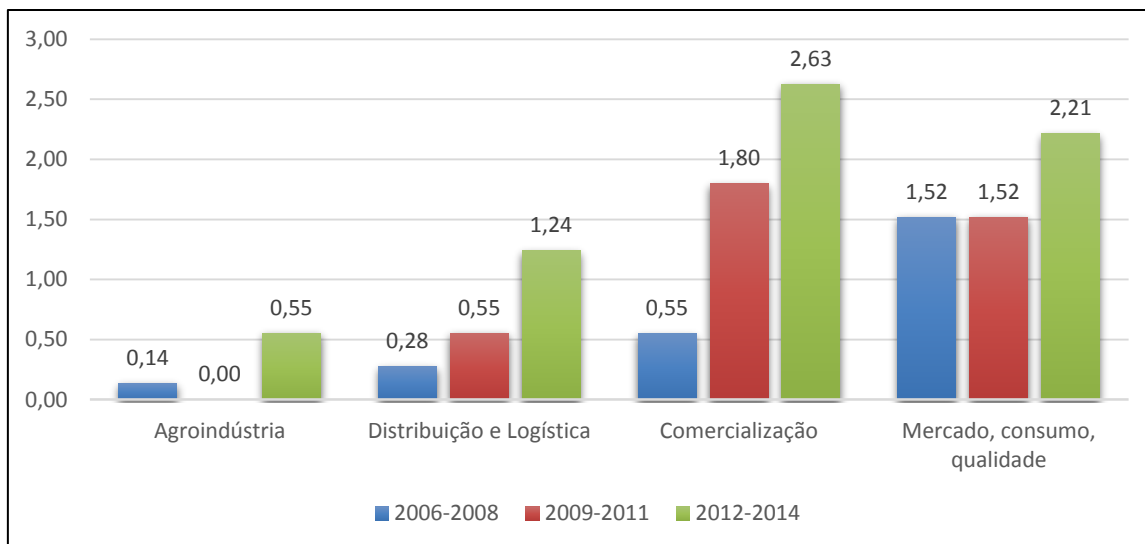
De forma idêntica à análise anterior (Sistemas Produtivos), no caso da produção da **Agroindústria a Mercados** os dados originais foram recalculados para obtenção de uma média do percentual de crescimento observado em três tríades (com 3 anos cada), no período. Isto é, calculou-se uma nova média considerando os anos de 2006-2008, de 2009 a 2011, e de 2012 a 2014. Estes cálculos são apresentados na Figura 8.

**Figura 7 - Produção de qualquer natureza, subcategoria Agroindústria a Mercados, em percentual do total produzido no período de 2006 a 2014 (n=241)**



Fonte: Elaborada pelos autores.

**Figura 8 - Percentual médio de crescimento, a cada três anos, do esforço dedicado a outros segmentos de uma cadeia produtiva (Agroindústria, Distribuição e Logística, Comercialização e Mercado, Consumo e Qualidade (n=241)).**



Fonte: Elaborada pelos autores

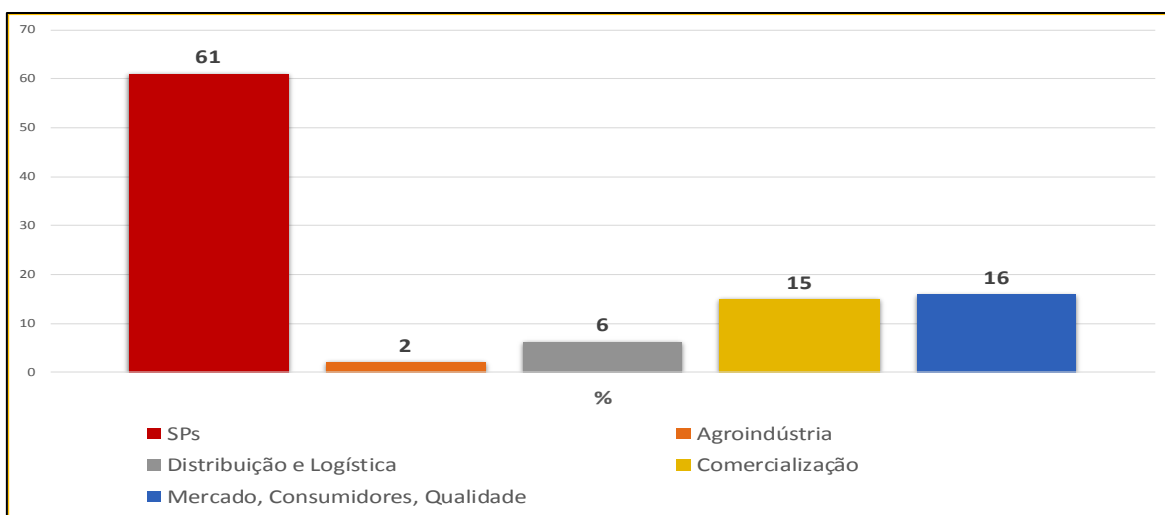
Evidencia-se mais uma vez o esforço concentrado em Comercialização e em Mercado, consumo e qualidade. Agroindústria e Distribuição e Logística são categorias menos contempladas pelos docentes. Seria importante investigar as causas desta situação e ainda promover ações para modificá-la, de vez que, em princípio, um Programa de Mestrado em Agronegócios deveria contemplar todos os segmentos analisados.

Quando se analisa o crescimento percentual ocorrido entre o último e o primeiro ano de cada tríade (dividindo-se o último pelo primeiro), então se observa que as subcategorias de Comercialização, de Distribuição e Logística e de Agroindústria, foram as que mais cresceram no período, respectivamente, 4,78; 4,48 e 4,05. Em último lugar em crescimento no período aparece a subcategoria Mercado, Consumo e Qualidade (que cresceu 1,46 vezes, entre o primeiro triênio e o terceiro).

Fechando a análise de **Elos e Segmentos**, a Figura 9 apresenta a produção percentual de suas subcategorias, considerando todo o período analisado (2006 a 2014).

Fica bastante evidente a importância da subcategoria Sistemas Produtivos (SPs), em comparação com as demais. É importante uma discussão sobre a necessidade de priorizar análises nas subcategorias menos contempladas pelo esforço do Programa, tais como a de Agroindústria e a de Distribuição e Logística.

**Figura 9 - Produção (em percentual do total), da categoria Elos e Segmentos e de suas subcategorias, de 2006 a 2014 (n=241).**



Fonte: Elaborada pelos autores.

#### 4.6.2. MEIO DE DIVULGAÇÃO UTILIZADOS PELOS DOCENTES

Foram também investigados os tipos de meio de divulgação buscados pelos docentes, ao divulgar seus relatos de estudos e pesquisas. Em atenção ao que é corriqueiramente exigido em relatórios para organizações como a CAPES, os mesmos tipos usados por esta foram utilizados na análise, a saber: a) artigos apresentados em eventos; b) artigos publicados em periódicos; c) livros; d) capítulos de livros. Esta seção apresenta os resultados desta análise.

A Tabela 7 apresenta os resultados, em termos de totais percentuais por ano, por meio de divulgação e temas cobertos. Também apresenta o percentual total, para todo o período, e por categoria temática. Estas são as categorias que apresentaram valor percentual total (no período de 2006 a 2014) superior a 9%, isto é, que contribuíram com valor igual ou superior a 9% com uma dada forma de divulgação.

**Tabela 7 - Publicações do PROPAGA entre os anos de 2006 a 2014, por tema e meio de divulgação, em percentual anual**

TEMA DA PUBLICAÇÃO OU DA APRESENTAÇÃO	ANOS									TOTAL (%) *
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
	APRESENTAÇÕES EM EVENTOS									
Elos e segmentos	2,17	2,54	6,52	4,71	3,99	6,16	9,78	6,52	5,8	<b>48,19</b>
Cultivo orgânico	0	0,36	0	0	0	0,36	2,9	2,54	5,43	<b>11,59</b>
Outra categoria	2,17	0,72	3,62	2,9	0,73	5,43	3,26	3,62	2,9	<b>25,35</b>
	ARTIGOS EM PERIÓDICOS									
Cadeias produtivas	0	0,58	1,17	0,58	1,17	0,58	0	0,58	4,68	<b>9,34</b>
Elos e segmentos	2,34	1,75	1,75	2,92	9,36	4,09	8,77	13,45	5,26	<b>49,69</b>
Outra categoria	6,43	1,17	3,51	1,75	1,75	0,58	7,6	4,68	1,75	<b>29,22</b>
	CAPÍTULOS DE LIVROS									
Cadeias produtivas	0	0	1,75	14,04	0	0	0	0	1,75	<b>17,54</b>

Elos e segmentos	3,51	3,51	0	1,75	0	7,02	1,75	1,75	3,51	<b>22,8</b>
Outra categoria	0	3,51	3,51	5,26	17,54	5,26	5,26	1,75	8,77	<b>50,86</b>
<b>LIVROS</b>										
Cadeias produtivas	2,7	0	0	2,7	2,7	2,7	0	0	0	<b>10,8</b>
Elos e segmentos	2,7	5,41	0	0	0	13,51	5,41	5,41	0	<b>32,44</b>
Outra categoria	2,7	2,7	10,81	13,51	8,11	2,7	2,7	2,7	2,7	<b>48,63</b>

\* Foram retirados do total percentual os valores inferiores a 9%. Este critério levou à exclusão das categorias: *meio ambiente*, para todos os tipos de publicação ou de apresentação; *cadeias produtivas e cooperativas*, para apresentação em eventos; *gestão*, para apresentação em eventos, artigos e capítulos de livros; *cultivo orgânico*, para artigos em periódicos e capítulos de livros.

Fonte: Elaborada pelos autores

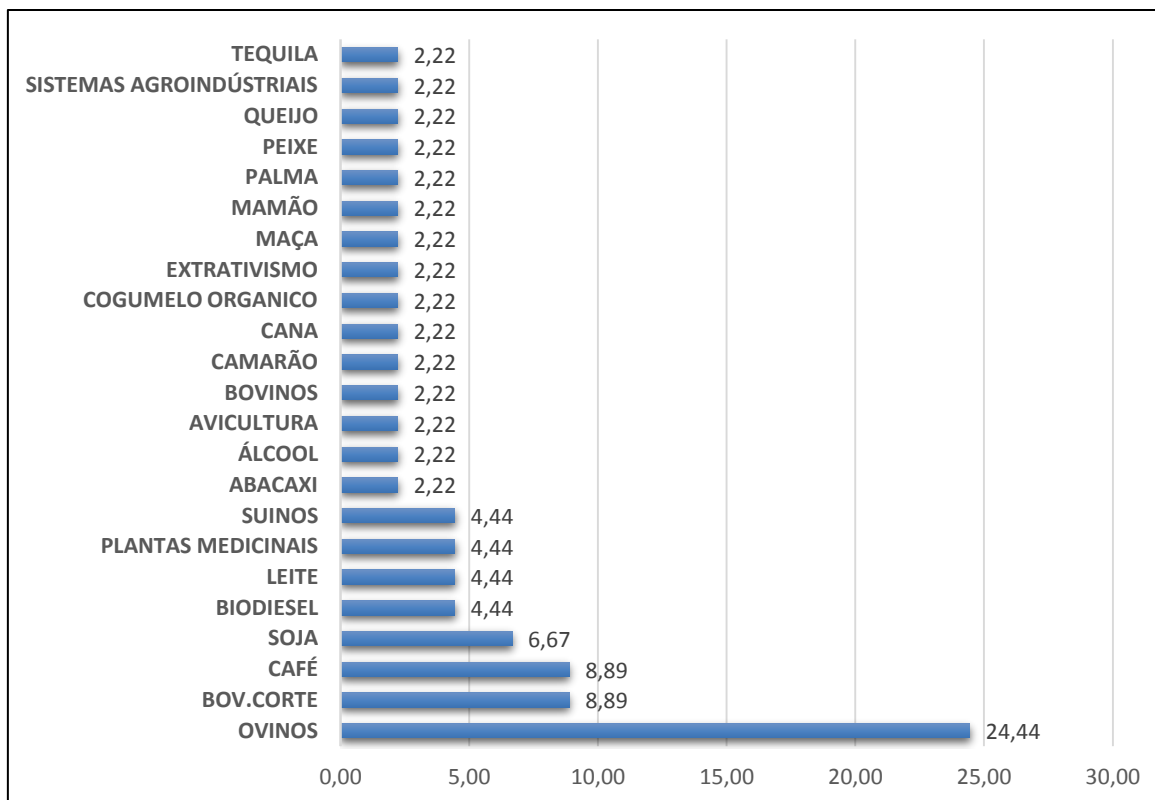
É importante mencionar que este critério excluiu algumas categorias (como meio ambiente, cooperativas, gestão, e mesmo cultivo orgânico, para algum tipo específico de divulgação), e por isto a Tabela 7 não apresenta todas as categorias consideradas inicialmente na análise.

As cadeias produtivas, seus elos e segmentos, aparecem como importantes para artigos em periódicos, capítulos de livros e livros. Cultivo orgânico apresenta relevância quando se considera a apresentação de pesquisa em eventos. É importante que se busque compreender melhor as razões para que várias das categorias se apresentem como menos relevantes, em vários tipos de divulgação.

Além disto, observe-se que uma categoria não planejada (denominada “outra categoria”, e que representa temas pouco relacionados a objetos de estudo ou pesquisa do Programa), aparece com alta relevância, para todas as formas de divulgação consideradas. A pergunta que cabe fazer é, neste caso: o que pode estar levando a um esforço tão forte, em categorias mais distantes de questões centrais para o PROPAGA, ao ponto de fazer desta categoria a mais importante, em termos de divulgação que vem recebendo?

Finalmente, buscou-se também identificar que cadeias produtivas foram mais estudadas pelo Programa no período de 2006 a 2014. Este resultado é apresentado na Figura 10.

**Figura 10: Cadeias produtivas estudadas, como percentual do total de respostas apresentadas em relação a este objeto (n=45).**



Fonte: Elaborada pelos autores.

A análise realizada constatou que:

- a) A cadeia produtiva de ovinos apresentou a maior concentração de estudos. Esta cadeia produtiva tem seus principais sistemas produtivos localizados no Sul do país;
- b) As cadeias produtivas de carne (bovinos de corte), café e soja aparecem em segundo lugar, aparecem; entre estas cadeias, as de bovinos de corte e a de soja estão entre as mais importantes no Centro-Oeste;
- c) Em terceiro lugar, aparecem as cadeias de biodiesel, bovinos de leite, plantas medicinais e suínos. A cadeia de biodiesel tem como fonte principal a soja; as demais cadeias, especialmente as de alimentos, apresentam importância na região do Centro-Oeste. A presença da cadeia de plantas medicinais, nesta posição, deve-se dever possivelmente a interesses específicos de docentes e alunos do Programa.
- d) Todos os demais temas relacionados a cadeias e sistemas produtivos (tequila, queijo, peixe, sistemas agroindustriais, etc.) têm percentual menor (2,2%) entre os trabalhos analisados;
- e) Há uma forte diversidade de temas estudados;
- f) Por outro lado, os resultados também indicam a necessidade de temas que pudessem ser de maior relevância para o Centro-Oeste, onde estão alguns dos principais interessados no Programa (tanto em termos de políticas públicas como de uso direto de resultados de pesquisa);
- g) Algumas cadeias (como a de produção de tequila), possivelmente são pouco conhecidas pelos orientadores do Programa.

Os resultados descritos apontam como pontos fortes da produção dos docentes:

- a) A produção ascendente, considerando todos os tipos de temas, durante o período considerado (2006 a 2014);



- b) A predominância de **Elos e Segmentos** como a categoria em que o corpo docente mais despendeu esforços, em qualquer tipo de divulgação de produtos do PROPAGA (apresentações, artigos, livros e capítulos de livros);
- c) Na categoria **Elos e Segmentos**, o crescimento observado no período, para a subcategoria de sistemas produtivos de grandes produtores, embora os primeiros anos tenham mostrado uma produção principalmente enfocando sistemas produtivos de pequenos produtores; de modo similar, na categoria **Agroindústria e Mercados**, o crescimento observado para as subcategorias Comercialização, Distribuição e Logística, e Agroindústria, no período. Estes resultados significaram uma melhor distribuição do esforço nestas subcategorias;
- d) Em relação a tipos de divulgação de resultados de estudos e pesquisas, a presença de **Elos e Segmentos** em todos os tipos investigados; e a presença também da categoria **Cadeias produtivas** nos tipos de divulgação mais relevantes: artigos em periódicos, livros e capítulos de livros.

Em relação aos pontos fracos desta produção, identificados na análise, estes são os seguintes:

- a) O baixo esforço em relação a temas como **Meio Ambiente, Cooperativas e Gestão**, que levou à sua exclusão na análise de tipos de divulgação;
- b) O elevado foco no tema **Outro Tema** (que indicava temas diferentes de todos os considerados na presente análise e, portanto, distantes do que se pode indicar como tema relevante para o Programa);
- c) A concentração de praticamente um terço de esforços em estudos de cadeias produtivas fora da região em que o PROPAGA atua (Centro-Oeste);
- d) A grande dispersão de esforços em relação a diversos temas e produtos, bem como a sistemas produtivos também não comumente encontrados nas cadeias produtivas desta mesma região (incluindo extrativismo).

#### 4.7. Serviços Oferecidos e a Inserção com a Sociedade

A Inserção Social dos Programas de Pós-graduação tem sido uma necessidade, cada dia mais importante e valorizada. A “Comunidade do PROPAGA” (docentes, discentes e colaboradores) entende que devam existir ações que promovam a divulgação e a divisão do conhecimento adquirido com outras pessoas – mormente aquelas que se apresentam como mais carentes e desfavorecidas, no seio de nossa sociedade.

Imbuído desse propósito, foram desenvolvidos alguns projetos que visaram a reprodução dos conhecimentos gerados no Programa à produtores rurais, técnicos e quem mais se interessar, por meio de parcerias firmadas com importantes veículos de comunicação. Neste sentido, destacam-se alguns projetos:

##### 4.7.1. Projeto Séries do Agronegócio – PROPAGA e Rádio moderna FM

O PROPAGA consolidou ao longo do ano de 2016 um convênio com a Fundação Cultural Alzira da Silva Correa, detentora de uma rádio educativa (Rádio Moderna FM) instalada na sede do município de Luiz Eduardo Magalhães, Bahia. O Projeto alcança ouvintes situados num raio de 800 km de Luiz Eduardo Magalhães (área de abrangência da rádio). O conjunto de programas

gravados apresentarão opiniões, conceitos, resultados de pesquisas e eventos de interesse dos produtores rurais, técnicos e empresários que lidam com os agronegócios e com a agricultura em geral.

Ao longo do segundo semestre do ano de 2016, quando se deu início o Projeto, foram editados nove programas, totalizando 8h30min de sonoras.

#### 4.7.2. Canal do Produtor

O Canal do Produtor é um canal de televisão do Sistema CNA/SENAR, Federações de Agricultura dos Estados e das Administrações Regionais do SENAR. Busca a comunicação permanente com o produtor rural, trazendo informação de qualidade, assistência técnica, vídeo-aulas e muito mais. Se aproxima de quem produz e mostra para a sociedade a realidade da agropecuária brasileira, estratégica para a economia e para toda a população. Com seis horas de conteúdo, de segunda a sexta, das 6h da manhã ao meio-dia, o Canal do Produtor é mais uma ferramenta de inovação e educação a distância do SENAR.

Este texto (transcrito do site do Canal do Produtor (<http://www.canaldoprodutor.tv.br/sobre-cna>) sinaliza a importância dessa ferramenta para aqueles que lidam direta ou indiretamente com o agronegócio de nosso país.

Com a intenção de contribuir na difusão da produção do PROPAGA, foi efetivada uma parceria entre o Programa e a CNA/SENAR para participações constantes de docentes e discentes do Programa, como entrevistados, no Canal do Produtor.

A partir de agosto de 2016, ocasião em que ficou acertada essa parceria, foram editados três programas, com a participação de dois docentes e uma discente do PROPAGA.

#### 4.7.3. Centro vocacional tecnológico em agroecologia e agricultura orgânica da UnB

Sob a Coordenação da Profa. Ana Maria Junqueira e com a participação de outras docentes do PROPAGA (Maria Julia Pantoja e Janaina Diniz), o Projeto agrega inúmeros estudantes de graduação e dezenas de propriedades rurais de orgânicos do Distrito Federal em suas atividades de extensão e pesquisa. Recentemente (em 2015) o Centro instalou-se em um prédio da Fazenda Água limpa (unidade experimental da universidade de Brasília), onde passou a dinamizar ainda mais suas atividades. Ao longo do ano de 2015, foram realizados 12 eventos, para um público de aproximadamente 664 pessoas, entre estudantes, técnicos e produtores rurais. Em 2016, foram realizados 20 atividades, para um público de aproximadamente 3900 pessoas.

#### 4.7.4. Consolidação do Núcleo de Estudo, Pesquisa e Extensão em Agroecologia e Sustentabilidade (NEPEAS)

Dada a importância das temáticas abordadas e abrangência entre comunidades de agricultores familiares da região de Planaltina e do Nordeste goiano, este projeto pretende manter e ampliar as atividades voltadas para a capacitação de agricultores familiares e discentes das

instituições federais de ensino participantes (UnB e IFB), assim como promover o desenvolvimento rural das comunidades envolvidas a partir do uso sustentável da agrobiodiversidade e das tecnologias sociais. Coordenação: Profa. Janaína Diniz.

#### 4.7.5. Intercâmbios Internacionais (dois projetos de interesse)

(1) Projeto internacional de extensão e pesquisa envolvendo a *Universidad Jaume I* e a Universidade de Brasília com o intuito de estabelecer grupos cooperativos de aprendizagem entre alunos universitários. (2) “Global Skills: Intercâmbio Internacional de Curta Duração”. Objetivo: promover o intercâmbio de ideias entre alunos de duas nacionalidades: a brasileira e a norte-americana. Foi executada uma agenda de seminários no Campus da UnB em parceria com o Centro de Desenvolvimento Tecnológico/UnB. Coordenação: Prof. José Marcio de Carvalho.

#### 4.7.6. Qualificando Jovens Produtores Rurais

O referido Projeto, realizado até o ano de 2013, compreendeu a participação efetiva de 12 estudantes de graduação na instrução de jovens de 13 a 29 anos, integrantes de grupos familiares de 8 propriedades produtoras de leite de localidades rurais do Distrito Federal. Visava, com isso, a inserção de conhecimentos de gestão e de análise de informações, por meio de software específico (Rural-Pro, desenvolvido e distribuído pela EMATER-DF), com o fim de favorecer famílias de agricultores ao conhecimento para desempenho econômico-produtivo em suas atividades. Coordenação: Prof. Marlon Vinícius Brisola.

#### 4.8. Internacionalização do Programa

A internacionalização do PROPAGA ocorre por meio de várias frentes. A sua aproximação se dá de diversas formas, com destaque para a aproximação junto a países latino-americanos.

A cooperação com universidades colombianas é um destaque. Os Profs. Antônio Maria Gomes de Castro e Suzana Maria Valle Lima participam (desde 2012) do Programa de Mestrado em Administração e do Mestrado em *Pensamiento Estratégico y Prospectiva* da *Universidad Externado* da Colômbia. Ministraram as seguintes disciplinas: *Tendencias Actuales de los Estudios de Futuro/Las Experiencias Latino americanas y Prospección de Cadenas Productivas*.

Estes mesmos Professores desenvolveram e desenvolvem atividades de consultoria e pesquisa em diversos países latino-americanos (Bolívia, Colômbia, Peru, Venezuela, Costa Rica, Cuba, entre outros) e africanos (Guiné Bissau, Angola, Moçambique). Em vários destes projetos, a participação de outros docentes e de discentes e egressos do PROPAGA é uma constante.

O Prof. Marlon Vinícius Brisola também desenvolve atividades e Projetos em outros países da América Latina (especialmente na Colômbia, Chile, México e Argentina).

A seguir, alguns dos Projetos desenvolvidos por docentes do PROPAGA para a América Latina entre 2013 e 2016:

- Planejamento Estratégico para o Desenvolvimento Sócio-Produtivo da Bacia do Rio Tuy, Venezuela (Antônio Maria Gomes de Castro e Suzana Maria Valle Lima);
- Mudança institucional, organização coletiva e território: bases para o desenvolvimento do agronegócio na América Latina (Marlon Vinícius Brisola e Magali Costa Guimarães);

- *Upgrading* industrial e transformação do capitalismo latino-americano: uma análise histórico-comparativa da relação entre grupos econômicos ligados ao agronegócio e o Estado (Marlon Vinícius Brisola, Moisés Villamil Balestro e Karim Marini Thomé);
- Desafios e limites para a coordenação do capitalismo na América Latina: Tripartismo, Estado e Desenvolvimento no México e no Brasil (Marlon Vinícius Brisola e Moisés Villamil Balestro); e
- *Upgrading* industrial na Argentina e no Brasil: uma análise histórica e comparada da relação entre o Estado e as associações empresariais industriais (Marlon Vinícius Brisola e Moisés Villamil Balestro).

No que tange à aproximação com a África, importante projeto foi conduzido entre os anos de 2013 e 2015 por docentes do PROPAGA, em parceria com a EMBRAPA, a FAO e o Governo de Angola. Trata-se de uma Cooperação Triangular entre a FAO (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*), o MINAGRI (Ministério da Agricultura do Governo de Angola) e o Governo Brasileiro, por meio do Itamaraty / ABC (Agência Brasileira de Cooperação). Tal projeto buscou desenvolver processos participativos e estratégicos com vistas a reestruturar as condições de pesquisa do IIV (Instituto de Investigação Veterinária) e do IIA (Instituto de Investigação Agronômica) de Angola. O referido Projeto teve sua primeira fase concluída em 2015. Os docentes envolvidos nesse Projeto foram os Profs. Antônio Maria Gomes de Castro, Marlon Vinícius Brisola e Suzana Maria Valle Lima.

Destacam-se ainda as atividades de formação e pesquisa de alguns docentes do PROPAGA em importantes centros de pesquisa e estudos na Europa, Estados Unidos e Austrália (ocorridos nos últimos quatro anos):

- Carlos Rosano Peña (2014) - *Intership na University of Queensland* (UQ). Familiarização e participação dos eventos do Centre for Efficiency and Productivity Analysis da UQ.
- Janaina D. de Abreu Sá Diniz: (2015) - CIRAD - UMR *Innovation et développement dans l'agriculture et l'alimentation*, CIRAD INNOVATION, França.
- José Marcio Carvalho: (2014-2015) - *Universitat Jaume I*, UJI, Espanha. Bolsista do(a): Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES, Brasil.
- Karim Marini Thomé: (2016) - Pesquisador visitante (post-doc) na *Stockholm School of Economics* (Suécia) no período de fevereiro de 2016 a janeiro de 2017. Durante este período Karim trabalhou com o professor Hans Kjellberg em três projetos. O primeiro analisou a difusão da digitalização no varejo de alimentos, projeto que também conta com a participação de Johan Hagberg (professor na *Gothenburg University*, Suécia). Num segundo estágio pós-doutoral, O Prof. Karim realizou uma pesquisa que pretendeu aprofundar e disseminar a Teoria do Mercado como Prática. Por fim, conjuntamente com a professora *Suvi Nenonen* (*University of Auckland*, Suécia) buscou identificar e descrever as práticas e atores na construção da literatura da lógica dominante do serviço (*Service-Dominant Logic*). Além dos três projetos, neste ano Karim também participou de seminários internos, discussões, grupos de pesquisas e workshops da *Stockholm School of Economics* e *University of St. Andrews*.
- Mauro Eduardo Del Grossi: (2014/15) – Estágio pós-doutoral e desenvolvimento de projeto: *Use of the Food Insecure Experience Scale*. *Food and Agriculture Organization of the United Nations*, FAO, Itália.
- Moisés Villamil Balestro: (2014-2015) - *Goethe Universität Frankfurt am Main*, UNI-FRANKFURT, Alemanha. Bolsista do(a): Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES, Brasil.

Na África, atividades desenvolvidas por docentes do PROPAGA merecem destaque:

- UFT/ANG/048/ANG - Fortalecimento da Capacidade de Pesquisa e Inovação dos Institutos de Investigação Agronômica e Veterinária de Angola (Profs. Antônio Maria Gomes de Castro, Suzana Valle Lima e Marlon Vinícius Brisola); e

- 'Sistema de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Cadeia Produtiva do Caju em Guiné Bissau' (Prof. Antônio Maria Gomes de Castro)

A produção de alguns destes docentes (frequentemente com a participação/co-autoria de pesquisadores internacionais) pode ser observada nos exemplos abaixo:

- BOJANIC, A. J.; FRANÇA, C.G.; MARQUES, V.; DEL GROSSI, M. E. Superación del hambre y de la pobreza rural - iniciativas brasileñas. 1. ed. Brasília: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2016. v. 1. 254p.

- CARVALHO, José Márcio; PAIVA, ELY LAUREANO; VIEIRA, LUCIANA MARQUES; BUMBLAUSKAS, D. Coffee: One Product, Two Governance Types. In: *Production and Operations Management Society Conference*, 2016, Orlando, Florida. Proceedings POMS 27th Annual Conference. Orlando: POMS, 2016. v. 1.

- ELS, R. H. V. ; DINIZ, J. D. A. S.; BRASIL JUNIOR, A. C. P. *The challenge of universalizing the access to electricity in the Central Brazilian Amazon hinterland with mini hydropower decentralized generation*. In: *9th Conference on Sustainable Development of Energy, Water and Environment Systems*, 2014, Veneza-Istambul. *Proceedings of the 9th Conference on Sustainable Development of Energy, Water and Environment Systems*, 2014.

- GRAHAM, E.; BALLARD, T.; VIVIANI, S.; DEL GROSSI, M. E. ; MELGAR-QUINONEZ, H. . *Gender Disparities in Perceived Life Satisfaction within Food Insecure Populations*. The FASEB Journal (Online), v. 29, p. 585-585, 2015.

- GRAHAM, E.; DEL GROSSI, M. E.; BALLARD, T. . Gender disparities in reported life evaluation within food insecure and regionally diverse populations. In: *Seventh International Conference on Agricultural Statistics (ICAS VII)*, 2016, Rome. *Seventh International Conference on Agricultural Statistics (ICAS VII)*. Rome: FAO, 2016.

- ROSANO-PEÑA, C.; GUARNIERI, P.; SOBREIRO, V. A.; SERRANO, A. L. M.; KIMURA, H. *A measure of sustainability of Brazilian agribusiness using directional distance functions and data envelopment analysis*. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, v. 21, p. 210-222, 2014.

- THOMÉ, K. M.; HAGBERG, J.; KJELLBERG, H. *Digitalisation diffusion in grocery retailing: a tropicalization case*. In: *Nordic Retail and Wholesale Conference*, 2016, Aarhus. *5th Nordic Retail and Wholesale Conference (NRWC)*, 2016.

Em relação às aproximações com universidades estrangeiras, o PROPAGA formalmente estabeleceu convênios com a *Universidad La Salle* (Bogotá/Colômbia) e com a AUNAR – *Universidad Antónoma de Nariño* (Vilavicêncio/Colômbia), visando intercâmbio entre discentes e docentes, elaboração e desenvolvimento de projetos conjuntos, entre outras atividades. Da mesma forma, convênios semelhantes estão em processo de conclusão com outras universidades colombianas: *Universidad Antonio Nariño* e *Universidad Cooperativa de Colombia*.

Em outubro de 2015, o Prof. Marlon Vinícius Brisola (na Condição de Coordenador do Curso) esteve em Bogotá e Popayan / Colômbia, desenvolvendo diversas palestras e participando de várias reuniões com objetivo de avançar nesses intercâmbios. Desde então, contatos frequentes têm ocorrido, com lenta, mas progressiva negociação.

Outra notável participação do PROPAGA como Programa Internacionalizado diz respeito ao seu corpo discente. O PROPAGA mantém frequente quadro de discentes estrangeiros entre

seus estudantes. Há um edital específico, lançado anualmente, para candidatos estrangeiros, oferecendo 5 cinco vagas anuais. No mínimo, dois estudantes estrangeiros têm ocupado estas vagas ao ano, oriundos, principalmente, de países africanos e latino-americanos.

Nos últimos sete anos (2010 a 2016), 17 estrangeiros foram contemplados: entre eles, 13 da Colômbia, 1 de São Tomé e Príncipe, 1 do Japão, 1 de Serra Leoa e 1 da Argentina.

A análise do ambiente interno do PROPAGA permitiu a determinação dos pontos forte e dos pontos fracos do Programa, apresentados no Quadro 4.

**Quadro 4 – Pontos fortes e fracos do PROPAGA**

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
1. <b>Localização:</b> proximidade com organizações públicas e privadas de âmbito nacional (em Brasília); centralidade do país;	1. <b>Recursos obsoletos:</b> embora fartos, em função da amplitude da universidade, sob alguns aspectos, a oferta e qualidade dos recursos físicos e tecnológicos é precária;
2. <b>Corpo docente</b> com formação e domínio interdisciplinar, capaz de atender às duas linhas de pesquisa ofertadas pelo Programa e às principais áreas de abrangência que envolvem o agronegócio;	2. <b>Impropriedade dos projetos de pesquisa:</b> os projetos desenvolvidos por docentes e discentes nem sempre estão direcionados a atender às demandas específicas e reais;
3. <b>Equilíbrio na relação quantitativa entre docentes e discentes:</b> atendendo às exigências da CAPES;	3. <b>Falta de um foco estratégico</b> formalizado em um ou mais projetos estruturantes, com expressiva coesão dos docentes do Programa;
4. <b>Internacionalização do programa:</b> a partir da formalização de convênios com Universidades da América Latina e da apresentação de editais para alunos residentes fora do país;	4. <b>Limitada oferta de produtos e serviços alternativos:</b> cursos de curta duração ou de especialização;
5. <b>Produção científica:</b> é ascendente a produção científica dos docentes e de discentes (e em conjunto), bem como a sua publicação de trabalhos em periódicos classificados, e em eventos nacionais e internacionais, assim como livros;	5. <b>Reduzida preocupação em capacitação dos discentes</b> em elementos de âmbito gerencial e outras demandas específicas;
6. <b>Foco da investigação:</b> predominância do tema “elos e segmentos de cadeias produtivas” como a mais investigada;	6. <b>Limitada capacidade de captar recursos financeiros e estabelecer parcerias</b> com organizações externas empresarias ou não demandantes de projetos de interesse;
7. <b>Equilíbrio entre áreas de investigação:</b> a tendência do esforço de investigação do PROPAGA é contemplar de forma equilibrada todos os tipos de temas relevantes investigados	7. <b>Áreas de investigação não contempladas:</b> temas relevantes, como Meio Ambiente, Cooperativas e Gestão, não são focalizados;
8. <b>Integração com o ensino de graduação e a sociedade:</b> a maioria dos docentes atua na graduação da Universidade e inserem discentes de graduação em seus projetos de pesquisa (programas de iniciação científica e orientação de monografias), bem como estão inseridos em projetos de extensão;	8. <b>Esforço de investigação em áreas/temas pouco relevantes:</b> áreas não contempladas na análise (outras áreas) ou fora da área de atuação (Centro-Oeste), receberam esforço expressivo; grande dispersão em relação a temas e produtos.
9. <b>Universidade de Brasília:</b> forte marca, o que	9. <b>Estrutura curricular pouco atrativa</b> aos

garante vantagens na venda de seus produtos e serviços, além da capacidade de usufruir da infraestrutura e tecnologia da Universidade.	interesses e demandas dos agentes externos.
--	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

## **5. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA (MAE)**

A formulação de estratégias define, em linhas gerais, as grandes áreas de atuação futuras, temas científicos, demandas tecnológicas a focalizar, clientes e usuários a atender, que constarão dos objetivos estratégicos da organização. As estratégias devem também cobrir

aspectos de mudança interna do Programa, para aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças.

A Matriz de Análise Estratégica (ou Matriz SWOT), é um instrumento internacionalmente utilizado para formulação de estratégias durante o processo de planejamento estratégico. É operacionalizada por uma matriz de dupla entrada, onde são relacionados, em uma coluna, as oportunidades e fortalezas (ou pontos fortes), para uma organização; e, em uma segunda coluna, as ameaças e debilidades (ou pontos fracos).

O Quadro 5 exemplifica a Matriz de Análise Estratégica utilizada para a formulação de estratégias para o PROPAGA. A MAE permite o confronto de Oportunidades, Ameaças, Fortalezas e Debilidades para a formulação de estratégias.

**Quadro 5 – Matriz de Análise Estratégica utilizada para a formulação de Estratégias para o PROPAGA.**

<b>Oportunidades</b> (Ver Quadro 1)	<b>Ameaças</b> (Ver Quadro 1)
<b>Fortalezas</b> (Ver Quadro 4)	<b>Debilidades</b> (Ver Quadro 4)

Fonte: Elaborado pelos autores

A presente matriz foi usada para formular estratégias para o PROPAGA, seguindo os seguintes procedimentos:

- Análise de alavancagem entre oportunidades, ameaças e pontos fortes, ou seja, uso dos pontos fortes para aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças;
- Análise de brechas entre oportunidades, ameaças e debilidades, de forma a formular estratégias de fortalecimento institucional

A partir dessas análises, foram formuladas as estratégias recomendadas para o fortalecimento do Programa, conforme é apresentado no Quadro 6.

**Quadro 6 – Estratégias recomendadas para fortalecimento do PROPAGA**

- 
1. Aproveitar a localização estratégica do Programa, instalado na Capital Federal, e a importância do reconhecimento da marca UnB para aproximar-se das organizações
-



---

públicas e privadas que estão vinculadas ao agronegócio e que têm potencial interesse em produtos do Programa;

---

2. Aproveitar a localização do Programa, na região central do Brasil, para exercer influências em organizações locais, regionais, nacionais e internacionais, visando a oferta de produtos e serviços do PROPAGA, a captação de recursos e incentivos para pesquisas e projetos, e a formação de parcerias;

---

3. Orientar a oferta de produtos e serviços do PROPAGA para o atendimento de qualidade às demandas de organizações públicas e privadas do ambiente externo;

---

4. Estabelecer foco estratégico aos produtos e serviços ofertados pelo Programa, garantindo-lhe uma vinculação com as demandas do ambiente externo

---

5. Ampliar por meio de projetos de extensão e de prestação de serviços as ações de inserção social demandadas pelos órgãos de controle do Programa;

---

6. Aproveitar-se dos indicadores de desempenho positivos do Programa para aumentar a vinculação com organizações públicas e privadas demandantes de conhecimento e profissionais qualificados gerados pelo PROPAGA;

---

7. Implantar critérios de qualidade na produção de conhecimentos voltados para o foco estratégico definido pelo Programa;

---

8. Desenvolver projetos, produtos e serviços de interesse e em parceria com organizações públicas e privadas de forma a captar recursos financeiros para investir em estrutura física e tecnológica ao Programa; e

---

9. Encontrar soluções para dinamizar as atividades e decisões do programa, garantindo qualidade nos projetos, produtos e serviços, minimizando as dificuldades de tramitação junto a Universidade e os órgãos superiores.

---

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da formulação das estratégias, foram definidas, as grandes linhas de ação futura, que constarão dos objetivos estratégicos do PROPAGA. Estes elementos são detalhados na sequência.

## **6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Objetivos estratégicos representam os rumos institucionais de longo prazo, contidos nas estratégias organizacionais, definidas pelo planejamento estratégico. O Quadro 7 apresenta os

objetivos estratégicos formulados para o PROPAGA para os próximos 5 anos, com respectivos objetivos específicos.

**Quadro 7 – Objetivos estratégicos para o PROPAGA para o período de 2017 a 2022**

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos
QE 1 – Definição do foco estratégico do PROPAGA para a oferta de produtos e serviços de acordo com as demandas do ambiente externo.	1.1. Definição de prioridades para a pesquisa e a qualificação profissional no Programa; 1.2. Definição de prioridades para a oferta de serviços do Programa; 1.3. Definição de prioridades para a oferta de publicações do Programa.
OE 2 – Aumento da integração do Programa com organizações públicas e privadas interessadas no agronegócio, em sua área de abrangência.	2.1. Estabelecimento de mecanismos de comunicação com organizações públicas e privadas visando a formação de parcerias. 2.2. Definição de um portfólio de produtos e serviços de interesse destas organizações. 2.3. Desenvolvimento de atividades acadêmicas vinculadas às demandas do ambiente externo. 2.4. Ampliação de atividades de inserção social por meio de projetos de extensão, com a participação de docentes, estudantes de graduação e de pós-graduação. 2.5. Avaliação periódica dos avanços na integração com o ambiente externo.
OE 3 – Ampliação da atuação internacional do corpo docente e discente do PROPAGA	3.1. Estabelecimento de convênios e parcerias com organizações internacionais atuantes nas áreas de interesse do PROPAGA; 3.2. Participação de docentes em projetos e ações de parceiros internacionais nas áreas de interesse do PROPAGA; 3.2. Realização de atividades de pesquisa e extensão junto a organismos internacionais; e 3.4. Estabelecimento de eventos técnicos-científicos sobre agronegócio com participação de organizações internacionais parceiras.
OE 4 – Crescimento da cooperação entre docentes e entre docentes e discentes na produção científica, relacionada a interesses de organizações públicas e privadas do ambiente externo.	4.1. Proposição e execução de projetos de pesquisa, integrando docentes, discentes e pesquisadores convidados, que atendam a demandas de organizações do ambiente externo; 4.2. Captação de recursos (de órgãos financiadores nacionais e/ou internacionais), a partir dos projetos propostos; 4.3. Elaboração de produtos, na forma de artigos científicos, capítulo de livros, livros e relatórios técnicos, a partir destes projetos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O conjunto de objetivos estratégicos formulados tem como propósito aumentar o enlace do Programa com os seus *stakeholders*, contribuindo dessa forma para o seu fortalecimento. Tais ações podem contribuir para a melhor formação de profissionais pós-graduados, com

capacidades mais alinhadas as demandas das organizações públicas e privadas, na área de abrangência do Programa. Ao mesmo tempo, com uma produção científica de maior relevância para as necessidades de desenvolvimento do agronegócio brasileiro.

## **7. OBJETIVOS ESTRUTURANTES**

Estes objetivos visam a reorganização do ambiente interno do PROPAGA. São a origem para projetos estruturantes, também chamados de projetos estratégicos, de curta duração, vinculados à estratégia, com uma gerência afinada ao plano estratégico da organização e direcionados para a intervenção e mudança de elementos do ambiente interno do Programa, indicados como debilidades da organização. O Quadro 8 apresenta os objetivos estruturantes formulados para o período de 2017 a 2022.

**Quadro 8 – Objetivos estruturantes para o fortalecimento do PROPAGA**

<b>Objetivos Estruturantes</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
OET 1 – Revisão da estrutura curricular do Curso de Mestrado para melhor atender as demandas do ambiente externo no que se refere à formação dos profissionais e a geração de conhecimento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análise da estrutura curricular atual em relação ao atendimento das demandas do ambiente externo (pesquisa e formação profissional).</li> <li>2. Proposição de nova estrutura, a partir dos resultados da análise realizada.</li> </ol>
OET 2- Definição de Programas de Pesquisa do PROPAGA de acordo com as prioridades definidas pelo foco estratégico.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proposição de Programas de Pesquisa (áreas de concentração) em atenção às demandas prioritárias do ambiente externo.</li> </ol>
OET 3- Capacitação do corpo docente e contratação de novos docentes, com base no foco estratégico definido.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análise das capacidades existentes e sua adequação para o atendimento de demandas do ambiente externo;</li> <li>2. Proposição de programa de capacitação e reciclagem em atenção a estas demandas.</li> <li>3. Proposição de programa de contratação de novos docentes, para o atendimento a estas demandas.</li> </ol>
OET 4 – Implantação de Curso de Doutorado em atenção às demandas do ambiente externo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planejamento de curso de Doutorado, alinhado às demandas prioritárias do Programa.</li> <li>2. Implantação do curso de Doutorado.</li> </ol>
OET 5 – Melhoria da estrutura física do PROPAGA (instalações e equipamentos).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliação da atual estrutura física do Programa</li> <li>2. Proposição de nova estrutura física (equipamentos e instalações)</li> <li>3. Implantação da nova estrutura.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelos autores.

## **8. MISSÃO, VALORES E ABRANGÊNCIA DO PROGRAMA**

A Missão define a razão da existência da organização, quais as necessidades básicas que a organização vai a suprir. Por que o PROPAGA existe. Para o período 2017-22 foi estabelecida a seguinte missão para o PROPAGA:

**GERAÇÃO DE CONHECIMENTOS E FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE ALTA QUALIFICAÇÃO, EM BENEFÍCIO DO DESENVOLVIMENTO DO AGRONEGÓCIO.**

A abrangência define os limites físicos, geográficos ou temáticos de atuação da organização. Foi definido como abrangência para atuação do Programa:

**O agronegócio e suas cadeias produtivas operando prioritariamente na região Centro-oeste do Brasil.**

Os valores representam características, virtudes, qualidades, que devem ser preservadas e incentivadas. Os valores adotados pelo Plano Estratégico do PROPAGA são:

- Rigor científico e metodológico na execução de pesquisas voltadas para o agronegócio brasileiro;
- Excelência na formação de profissionais e na qualidade do ensino;
- Pesquisa orientada para o atendimento de demandas de *stakeholders* do Programa, especialmente aquelas organizações localizadas na região Centro-oeste brasileira;
- Inclusão de todo tipo de sistema agropecuário, independentemente do tipo de produto e de produtor, ou do tamanho ou complexidade do sistema, como objeto de pesquisa legítimo para o Programa;
- Orientação para a melhoria de desempenho de todo e qualquer sistema agropecuário, em diversos objetivos de desempenho destes sistemas, tais como eficiência produtiva, qualidade de produtos, equidade, competitividade, sustentabilidade ambiental;
- Valorização de relações articuladas com outros Programas de Pós-graduação, na própria UnB e em outras Unidades da Federação, especialmente aqueles instalados na Região Centro-oeste;
- Interação permanente com os *stakeholders* do Programa, visando identificar novas demandas e monitorar o atendimento de demandas já identificadas; e
- Motivação de Professores e alunos do Programa para uma constante comunicação sobre projetos de pesquisa e outras atividades desenvolvidas entre docentes e discentes do PROPAGA.

## 9. REFERÊNCIAS

CASTRO, A. M. G. de; LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. A. **Metodologia de planejamento estratégico das unidades do MCT**. Brasília: CGEE, 2005.

## ANEXO 1

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE O AMBIENTE EXTERNO DO PROGRAMA PROPAGA

Estratégia: A entrevista deverá ser feita a um conhecedor (especialista) sobre as características dos profissionais demandados pela organização. Examina também as demandas por conhecimento e serviços técnicos que possam ser atribuídas ao Programa de Mestrado em Agronegócios da UNB (PROPAGA). Estes profissionais devem deter conhecimento aprofundado dos temas pesquisados

***Entrevistador: iniciar a entrevista com uma introdução como esta:***

Olá, meu nome é \_\_\_\_\_ e sou pesquisador do PROPAGA\UNB. Nossa Universidade está realizando um estudo sobre o mercado de trabalho, de produtos e de serviços oferecidos pelo Mestrado de Agronegócios da UNB. Este estudo deve indicar que tipo de profissional de alta capacitação as organizações estão demandando, quais os conhecimentos que as organizações do agronegócio esperam obter a partir das pesquisas da Universidade e que serviços a Universidade pode prover para apoiar o desempenho das organizações.

Esta informação vai servir, entre outros usos, como base para a definição de projetos de pesquisa, planejamento das atividades acadêmicas de ensino e para a prestação de serviços técnicos a comunidade.

Como parte do estudo, estamos entrevistando especialistas – pessoas com conhecimento reconhecido em relação ao tema agronegócios. O Senhor (ou Sra.) foi selecionado(a) como um destes especialistas. Gostaríamos de contar com sua ajuda para aprofundarmos nossas informações a respeito das demandas da sua organização.

Gostaríamos também de obter seu consentimento para que esta entrevista fosse gravada. Esclarecemos que suas informações serão utilizadas de forma agregada, com garantia de confidencialidade (isto é, não será possível relacionar as informações colhidas à sua pessoa). O Senhor (ou Sra.) concorda em participar do estudo e em que possamos gravar esta entrevista?

## 1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Estado: \_\_\_\_\_

Empresa/instituição (local de trabalho do entrevistado): \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Contato Tel: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

### TEMAS ABORDADOS

A entrevista será conduzida com questões sobre os seguintes temas:

1. Tipo de profissional especializado desejado pelos empregadores (capacidades intelectuais e atitudes).
2. Função desempenhada e tamanho do mercado potencial de colocação do profissional
3. Conhecimento que o Mestrado deveria oferecer
4. Serviços que o Mestrado deveria prover (Mestrado Profissionalizante, Doutorado, Especialização/MBA, cursos *in house*, consultorias, análises econômicas, treinamento gerencial, Observatórios, incubação de empresas de prestação de serviço ao agronegócio, etc.)

### TEMA 1. CAPACIDADES INTELECTUAIS E ATITUDES QUE O PROFISSIONAL FORMADO PELO MESTRADOS EM AGRONEGÓCIOS DEVERIA POSSUIR

**FALA SUGERIDA AO ENTREVISTADOR:** “VAMOS COMEÇAR FALANDO SOBRE DIVERSAS CAPACIDADES E ATITUDES QUE OS PROFISSIONAIS FORMADOS PELO MESTRADO DEVEM TER. NESTA PARTE, VAMOS LHE APRESENTAR DIVERSAS CAPACIDADES INTELECTUAIS, PEDINDO QUE VOCÊ AVALIE O GRAU DE IMPORTÂNCIA DE CADA UMA DELAS, PARA O PROFISSIONAL A SER FORMADO PELO MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS DA UNB (PROPAGA), DO PONTO DE VISTA DA SUA ORGANIZAÇÃO.”

**SE VOCÊ TEM DÚVIDA SOBRE O QUE SÃO “CAPACIDADES INTELECTUAIS”, CONSULTE A LISTA DE CONCEITOS.**

UTILIZE A SEGUINTE ESCALA PARA FAZER SUA AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DE CADA CAPACIDADE INTELECTUAL PARA O PROFISSIONAL FORMADO PELO PROPAGA, DO PONTO DE VISTA DE SUA ORGANIZAÇÃO.

**(ENTREVISTADOR: MOSTRE A ESCALA ABAIXO PARA O ENTREVISTADO)**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6

Importância nula ou  
quase nula

Muito  
elevada



CAPACIDADE INTELECTUAL	AVALIAÇÃO (1 A 6)
Análise diagnóstica de desempenho de complexos agroindustriais, de cadeias produtivas e seus componentes.	
Análise diagnóstica dos ecossistemas onde operam as cadeias produtivas agropecuárias, identificando impactos da produção primária e agroindustrial destas cadeias sobre recursos e serviços ambientais	
Análise diagnóstica de desempenho de sistemas e processos produtivos agropecuários	
Análise prospectiva de complexos agroindustriais, cadeias produtivas e sistemas produtivos, utilizando técnicas como construção de cenários e técnica Delphi.	
Identificação de demandas tecnológicas e não-tecnológicas, potenciais e futuras, a partir de realização de análise prospectiva destes sistemas.	
Avaliação e formulação de políticas públicas para o desenvolvimento da agricultura familiar	
Avaliação e formulação de políticas públicas para o desenvolvimento da agricultura empresarial	
Avaliação de processos de gestão em empreendimentos agropecuários de agricultura familiar ou empresarial	
Análise e avaliação de serviços de assistência técnica a empreendimentos agropecuários de agricultura familiar	
Análise e avaliação de sistemas de inovação tecnológica agropecuária	
Análise de mercados e consumidores de produtos agropecuários	
Análise de logística na produção agropecuária	
Análise de comercialização de produtos agropecuários	
Análise de governança e de transações em cadeias produtivas agropecuárias	
Gerenciamento de programas e projetos de desenvolvimento agropecuário familiar ou empresarial	
Seleção e uso de métodos quantitativos e qualitativos de pesquisa	
Formação de recursos humanos para gestão do agronegócio	
<b>Por favor, indique se há outras capacidades que são importantes para que um profissional formado pelo mestrado possa atuar na sua organização.</b>	

**FALA SUGERIDA AO ENTREVISTADOR:** “VAMOS FALAR AGORA SOBRE DIVERSAS **ATITUDES** QUE OS PROFISSIONAIS FORMADOS PELO MESTRADO DEVEM TER. NESTA PARTE, VAMOS LHE APRESENTAR DIVERSAS DESTAS ATITUDES, PEDINDO QUE VOCÊ AVALIE O GRAU DE IMPORTÂNCIA DE CADA UMA DELAS, PARA O PROFISSIONAL A SER FORMADO PELO MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS DA UNB (PROPAGA), **DO PONTO DE VISTA DA SUA ORGANIZAÇÃO.**”

**SE VOCÊ TEM DÚVIDA SOBRE O QUE SÃO “ATITUDES”, CONSULTE A LISTA DE CONCEITOS.**

**UTILIZE A SEGUINTE ESCALA PARA FAZER SUA AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DE CADA ATITUDE PARA O PROFISSIONAL FORMADO PELO PROPAGA, DO PONTO DE VISTA DE SUA ORGANIZAÇÃO.**

**(ENTREVISTADOR: MOSTRE A ESCALA ABAIXO PARA O ENTREVISTADO)**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6

Importância nula ou quase nula Importância muito elevada

ATITUDES PARA REALIZAÇÃO DE PROJETOS DE TRABALHO	AVALIAÇÃO (1 A 6)
Capacidade de integração a equipes de trabalho	
Capacidade de negociação com diferentes grupos (clientes, representantes do setor público, fornecedores, etc.)	
Capacidade de construção de alternativas para a superação de dificuldades de distintas naturezas (recursos financeiros, falta de mão-de-obra, deficiências de infraestrutura, etc.)	
Capacidade de organização e persistência para alcance de metas no trabalho	
Compromisso com a organização	
Capacidade de compreensão e incorporação de ideias de outros profissionais (gerentes e colegas de trabalho)	
Capacidade de liderar projetos e equipes de trabalho	
Capacidade de propor novos projetos, processos ou produtos relevantes para a missão da organização	
Capacidade de relacionamento cordial com outros colegas de trabalho	
Atuação com responsabilidade social, compromisso ético e rigor metodológico no desenvolvimento de suas atividades profissionais.	
....	
<b>Outras atitudes: Por favor, indique se há outras atitudes que são importantes para que um profissional formado pelo mestrado possa atuar na sua organização.</b>	

## TEMA 2: FUNÇÃO DESEMPENHADA E TAMANHO DO MERCADO POTENCIAL

**FALA SUGERIDA AO ENTREVISTADOR:** “VAMOS FALAR AGORA SOBRE AS **FUNÇÕES** QUE UM PROFISSIONAL FORMADO PELO MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS PODERIA DESEMPENHAR EM SUA ORGANIZAÇÃO. EU VOU LHE APRESENTAR DIVERSAS FUNÇÕES, PERGUNTANDO A SEGUIR QUANTOS PROFISSIONAIS DESTE TIPO EXISTEM ATUALMENTE E QUAL O POTENCIAL DE CRESCIMENTO EM SUA ORGANIZAÇÃO (PENSANDO NO ANO 2020). VOCÊ TAMBÉM PODERÁ INDICAR OUTRAS FUNÇÕES QUE NÃO FORAM APRESENTADAS MAS QUE SÃO IMPORTANTES PARA SUA ORGANIZAÇÃO”.

NÃO INDIQUE FUNÇÕES QUE NÃO EXISTEM HOJE E/OU QUE NÃO SE PREVÊ EXISTIREM ATÉ 2020.

<b>Função de interesse para a organização</b>	<b>Número atual nesta função</b>	<b>Total de ingressos nesta função, até 2020</b>
Gestor / analista de projetos aplicados ao agronegócio		
Gestor / analista de marketing agroalimentar		
Pesquisador, Mestre em Agronegócios		
Pesquisador, Doutor em Agronegócios		
Professor em Agronegócios		
Gerente de projetos		
Agente de assistência técnica		
Gerente de vendas		
Vendedor técnico de produtos agropecuários		
Gestor de pessoas		
Gestor de compras		
Articulador institucional (relações com o ambiente externo)		
Gerente de produção agroindustrial		
Gerente de comercialização		
Gestor em inovação tecnológica aplicada ao agronegócio		
Gestor em segurança alimentar e desenvolvimento		
Gestor de produção		
Analista de sistemas de informação aplicados ao agronegócio		
Gestor da qualidade de alimentos e produtos do agronegócio		
Gestor em políticas públicas e institucional aplicados ao agronegócio		
Gestor de orçamento e finanças		
Gestor de logística		
<b>Outras funções: Por favor, indique se há outras funções importantes para que um profissional formado pelo mestrado possa atuar na sua organização.</b>		


### TEMA 3. CONHECIMENTOS QUE O MESTRADO DEVERIA OFERECER (COMO RESULTADO DE PESQUISA)

**FALA SUGERIDA AO ENTREVISTADOR:** “VAMOS FALAR AGORA SOBRE O TIPO DE CONHECIMENTO EM QUE SUA ORGANIZACAO ESTARIA INTERESSADA, E QUE O MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS DEVERIA OFERECER COMO RESULTADO DE PESQUISA. EU VOU LHE APRESENTAR VÁRIOS DESTES CONHECIMENTOS, E GOSTARÍAMOS DE TER SUA AVALIAÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DE CADA UM DELES PARA A SUA ORGANIZAÇÃO.

UTILIZE A SEGUINTE ESCALA PARA FAZER SUA AVALIAÇÃO:

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_

Importância nula ou quase nula Muito elevada

TIPO DE CONHECIMENTO COMO RESULTADO DE PESQUISA	AVALIAÇÃO (1 A 6)
Diagnóstico de desempenho de complexos agroindustriais, de cadeias produtivas e seus componentes.	
Diagnóstico dos ecossistemas onde operam as cadeias produtivas agropecuárias, identificando impactos da produção primária e agroindustrial destas cadeias sobre recursos e serviços ambientais	
Diagnóstico de desempenho de sistemas e processos produtivos agropecuários	
O futuro de complexos agroindustriais, cadeias produtivas e sistemas produtivos, por estudos de cenários e técnica Delphi.	
Identificação de demandas tecnológicas e não-tecnológicas, potenciais e futuras de complexos agroindustriais, cadeias produtivas e sistemas produtivos	
Avaliação e formulação de políticas públicas para o desenvolvimento da agricultura familiar	
Avaliação e formulação de políticas públicas para o desenvolvimento da agricultura empresarial	
Avaliação de processos de gestão em empreendimentos agropecuários de agricultura familiar ou empresarial	
Avaliação de serviços de assistência técnica a empreendimentos agropecuários de agricultura familiar	
Avaliação e gestão de sistemas de inovação tecnológica: pesquisa, ATER e adoção	
Funcionamento e desempenho de mercados e consumidores de produtos agropecuários	
Logística na produção agropecuária	
Canais e desempenho da comercialização de produtos agropecuários	
Governança e economia de transações em cadeias produtivas agropecuárias	

Gerenciamento de programas e projetos de desenvolvimento agropecuário familiar ou empresarial	
Seleção e uso de métodos quantitativos e qualitativos de pesquisa	
Gestão de pessoas em organizações do agronegócio	
....	
....	
<b>Outros conhecimentos: Por favor, indique se há outros tipos de conhecimentos importantes para que um profissional formado pelo mestrado possa atuar na sua organização.</b>	
''''	

#### TEMA 4. SERVIÇOS QUE O MESTRADO DEVERIA OFERECER

VAMOS FALAR AGORA SOBRE O TIPO DE SERVIÇO EM QUE SUA ORGANIZAÇÃO ESTARIA INTERESSADA, E QUE O MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS DEVERIA OFERECER. ABAIXO ESTÃO LISTADOS VÁRIOS DESTES SERVIÇOS, E GOSTARÍAMOS DE TER SUA AVALIAÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DE CADA UM DELES PARA A SUA ORGANIZAÇÃO. EU VOU LHE APRESENTAR VÁRIOS DESTES SERVIÇOS, E GOSTARÍAMOS DE TER SUA AVALIAÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DE CADA UM DELES PARA A SUA ORGANIZAÇÃO.

UTILIZE A SEGUINTE ESCALA PARA FAZER SUA AVALIAÇÃO:

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6

Importância nula ou  
quase nula

Muito  
elevada

SERVIÇOS	AVALIAÇÃO (1 A 6)
Mestrado Profissionalizante	
Doutorado em Agronegócios	
Especialização/MBA	
Cursos a distância	
Cursos <i>in house (in-company)</i> sobre agronegócios	
Treinamento gerencial	
Consultorias em gestão do agronegócio	
Análises econômicas sobre mercados e transações	
Bases de dados sobre desempenho do agronegócio	
Publicação de livros e capítulos de livros sobre o agronegócio	
Publicação de boletins técnicos periódicos sobre o agronegócio	
Congressos sobre o agronegócio	

Seminários sobre temas específicos do agronegócio	
Palestras técnicas sobre o agronegócio	
Artigos técnico-científicos em revistas científicas sobre agronegócio	
Artigos técnicos em revistas de divulgação	
Notícias em jornal	
Notícias em televisão	
Incubação de empresas de prestação de serviços para o agronegócio	
Observatório de desempenho de cadeias produtivas e complexos agroindustriais	
Projetos de pesquisa por demanda	
<b>Outros serviços: por favor, indique se há outros tipos de serviços importantes para que um profissional formado pelo mestrado possa atuar na sua organização.</b>	

## ENTREVISTA SOBRE O AMBIENTE EXTERNO DO PROGRAMA PROPAGA

### Conceitos que serão utilizados na entrevista

**Ação coletiva:** atividade que versa principalmente sobre direitos difusos e coletivos, em que se defende a tutela de toda uma comunidade. No setor produtivo agropecuário pode ser representado por associações, cooperativas e condomínios.

**Agroecologia:** estudo da agricultura desde uma perspectiva ecológica. Visa, portanto, uma agricultura ambientalmente sustentável, economicamente eficiente e socialmente justa.

**Agronegócio ou negócio agrícola:** conjunto global de componentes interativos e operações de produção, processamento, distribuição e comercialização de insumos e produtos agropecuários e agroflorestais, composto por cadeias produtivas interligadas.

**Agropolo:** é um conjunto de empresas, circunscritas a uma dada área geográfica, as quais apresentam relações funcionais entre suas atividades de produção, de transformação, de serviços de apoio e de comercialização de um produto vegetal, animal, piscícola ou florestal. Representa uma zona de predileção para a concentração de investimentos privados e públicos para o crescimento da produção e da produtividade. É uma bacia agroindustrial integrada visando a valorização da produção vegetal, animal, florestal e aquícola das zonas agroecológicas rurais.

**Análise prospectiva:** estudo das causas e efeitos dos fenômenos, para compreensão das interrelações entre variáveis políticas, econômicas, sociais e institucionais, como contribuição para a tomada de decisões e ações no presente e orientada para o futuro.

**Arranjo Produtivo Local (APL):** um tipo especial de cluster, formado por pequenas e médias empresas agrupadas em torno de uma atividade econômica. Nele, as firmas compartilham cultura comum e interagem, como um grupo, com o ambiente sociocultural local.

**Cadeia produtiva:** conjunto de componentes interativos, compreendendo desde os provedores de serviços e insumos, sistemas produtivos, processamento e

transformação, distribuição e comercialização, até os consumidores finais de produtos e subprodutos.

**Capacidade intelectual:** diz respeito à capacidade do indivíduo de conhecer, compreender, raciocinar, pensar e interpretar. Tem relação com a inteligência.

**Complexo agroindustrial:** conjunto de cadeias produtivas geradas a partir da produção de uma determinada matéria prima, que é processada para a formação de diversos produtos finais (ex.: mandioca, como fonte de fécula, amido, colas, álcool etc.) ou alternativamente, de diversas matérias primas utilizadas para a produção de um único produto (ex.: biodiesel a partir de soja, dendê, algodão ou sebo bovino).

**Componentes de cadeias produtivas:** são elos que englobam as organizações supridoras de insumos básicos para a produção agrícola ou agroindustrial, as fazendas e agroindústrias com seus processos produtivos, as unidades de comercialização atacadista e varejista e os consumidores finais, todos conectados por fluxos de capital, materiais e de informação.

**Construção de cenários:** técnicas de formulação de hipóteses de futuros alternativos, usadas para a identificação de políticas e estratégias de ação.

**Curso 'in house' ('in company'):** compreende à forma de treinamento desenvolvido mediante contratação. Sendo assim, o curso envolve local, condições de realização, conteúdo e práticas de interesse restrito do contratante.

**Ecosistema, sistemas naturais ou biomas:** conjunto de elementos bióticos e abióticos interativos, em constante intercâmbio com seu meio ambiente. A ação humana (ou antrópica), na exploração destes elementos – por exemplo, por meio de atividades agrícolas ou agropecuárias – pode alterar sua capacidade de manter um determinado padrão de eficiência e de qualidade de produtos, ao longo do tempo (ou seja, pode alterar a sustentabilidade ambiental).

**Fair trade (Comércio Justo):** trata-se de um movimento social e uma modalidade de comércio internacional que busca o estabelecimento de preços justos, bem como de padrões sociais e ambientais equilibrados nas cadeias produtivas, promovendo o encontro de produtores responsáveis com consumidores éticos.

**Informação gerencial:** produto de um processo técnico de sistematização de dados, oriundo da utilização, organização e controle da informação. O objetivo da informação gerencial é a geração do conhecimento.

**Processo produtivo:** é um conjunto de conhecimentos e tecnologias aplicados a uma exploração econômica de vegetais ou animais em determinado ambiente, de utilidade para o mercado consumidor, para maximizar a produção biológica ou



econômica, minimizar custos ou maximizar renda, alcançar determinado padrão de qualidade e garantir competitividade ao produto.

**Produto orgânico:** resultado da produção orgânica, onde se aplica um sistema de manejo sustentável, privilegiando a preservação ambiental, a agrobiodiversidade, os ciclos biogeoquímicos e a qualidade de vida humana. Na agricultura orgânica não é permitido o uso de substâncias que coloquem em risco a saúde humana e o meio ambiente e não são utilizados fertilizantes sintéticos solúveis, agrotóxicos e transgênicos.

**Relações sociais e institucionais:** relações que derivam dos interesses, dos costumes ou das normas formal ou informalmente estabelecidas pelos atores sociais e econômicos presentes em um determinado mercado.

**Recursos ambientais:** componentes da natureza tais como clima, água, solo, fauna e flora, utilizados produtivamente pelo homem para a sua sobrevivência.

**Rede:** estrutura social que compreende a relação entre agentes sociais e econômicos, buscando ganhos compartilhados de desenvolvimento coletivo.

**Responsabilidade Social:** posturas, comportamentos e ações de empresas ou pessoas, de forma voluntária, com vistas a promover o bem-estar de outrem. As empresas a adotam em prol de seus públicos externo e interno.

**Segurança Alimentar:** garantia de oferta de alimentos em quantidade e em qualidade a uma determinada população.

**Slow Food:** movimento que tem como princípio básico o direito ao prazer da alimentação, utilizando produtos artesanais de qualidade especial, produzidos de forma que respeite tanto o meio ambiente quanto as pessoas responsáveis pela produção, os produtores. O Slow Food opõe-se à tendência de padronização do alimento no Mundo, e defende a necessidade de que os consumidores estejam bem informados, se tornando coprodutores.

**Sistemas de inovação tecnológica:** são sistemas orientados à produção de produtos e processos que permitam melhorar o desempenho de cadeias produtivas; sistemas de inovação tecnológica agropecuária são sistemas orientados à produção de produtos e processos que permitam aumentar a competitividade, a eficiência, a sustentabilidade ambiental, a equidade e a qualidade dos produtos e processos de sistemas de cadeias produtivas agropecuarias e agro-industriais.

**Sistema produtivo:** conjunto de componentes interativos, objetivando a produção de alimentos, fibras, energéticos e outras matérias-primas de origem animal ou vegetal.

**Serviços ambientais:** aproveitamento econômico e social de recursos da natureza, tais como provisão de água, frutos e sementes; controle de enchentes e de secas, controle de erosão do solo, controle de pragas, manutenção de qualidade do ar, habitat para a biodiversidade, polinização, outros.

**Técnica Delphi:** é uma metodologia de prospecção de futuro (ou de análise prospectiva) baseada em consulta a um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros. Esta consulta é realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado, que é repassado continuadas vezes até que seja obtida uma convergência das respostas (ou um consenso). Este consenso representa a visão convergente do grupo de especialistas sobre cada tema tratado no questionário.

**Território:** espaço geográfico que define uma força produtiva comum entre os seus integrantes – que adotam um padrão de interação reconhecido.

## ANEXO 2: RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS

NOME	ORGANIZAÇÃO
Álvaro Tosseto	BANCO DO BRASIL
Ana Paula Cenci Vidal	ABCS – Associação Brasileira de Criadores de Suínos
Andrea Restrepo Ramirez	SEBRAE NACIONAL – Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Micro Empresas
Ângela Pimenta Peres	MAPA – Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (ENAGRO – Escola Nacional de Gestão Agropecuária)
Antoninho Rovaris	CONTAG – Confederação nacional dos trabalhadores Rurais
Antônio Carlos Guedes	CCGE - Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
Argileu Martins da Silva	EMATER-DF – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
Augusto Togni de Almeida Abreu	SEBRAE NACIONAL – Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Micro Empresas
Bruno Lucchi	CNA – Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil
Claudio Takao Kria	EMBRAPA CERRADOS – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
David Wylkerson R. de Souza	CONTAG – Confederação nacional dos trabalhadores Rurais
Débora de Moura	CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento
Domingos Sávio Spezia	FPMB - Faculdade Presbiteriana Mackenzie Brasilia
Eduardo Mello Mazzolene	MAPA – Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Ênio Queijada	SEBRAE NACIONAL – Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Micro Empresas
Fabrcio Santana Santos	MAPA – Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Francisco Hercílio da Costa Matos	GDF – Secretaria de Abastecimento e Desenvolvimento Rural
Heithel Silva	IICA - Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
Herman Chiriboga	IICA - Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
João Flávio Veloso	EMBRAPA AGROSILVOPASTORIL – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Josemar Xavier de Medeiros	DFSUIN – SINDISUINOS – Associação dos Produtores de Suínos do Distrito Federal
Luiz Antônio da Silva	CESB – Comitê Estratégico da Soja Brasil
Luiz Nery Ribas	APROSOJA – Associação dos Produtores de Soja e Milho do Brasil

Magali dos Santos Machado	EMBRAPA - COORDENAÇÃO DE ESTUDOS E DESEMPENHO – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Manuel Teixeira Souza Junior	EMBRAPA AGROENERGIA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Marcelo Ayres Carvalho	EMBRAPA CERRADOS – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Urbano Francisco	MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

O quadro acima apresenta todos os entrevistados e suas respectivas organizações. Vale destacar que nem todas as organizações anteriormente previstas corresponderam a serem consultadas atenderam ao chamado. Contudo, acredita-se que os respondentes, em número e representação, foram suficientes para atender aos objetivos propostos.

A todos que, de alguma forma, participaram deste Plano, rendemos os mais sinceros agradecimentos.