

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BRUNO CRISTALDO ROMERO MOREIRA

**AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS
DE SUCESSO**

DOURADOS/MS
2009

BRUNO CRISTALDO ROMERO MOREIRA

**AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS
DE SUCESSO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade Federal da Grande Dourados -
UFGD, como requisito parcial para a obtenção
do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Amilton Luiz Novaes

Dourados/MS

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora designada pela Coordenação do curso de Administração, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Banca Examinadora

Prof^o MS. Amilton Luiz Novaes
Orientador

Prof^a Dr. Edson Talamini
Membro

Prof^a Dra. Erlaine Binotto
Membro

Dourados-MS, 14 de dezembro de 2009.

RESUMO

Este trabalho tem como tema a competitividade do agronegócio brasileiro e trata de seus fatores críticos de sucesso (FCS), analisando a problemática brasileira no que trata de seu desempenho. A pesquisa identificou e analisou os efeitos causados pelos FCS, bem como o que deve ser feito para superá-los. A metodologia foi baseada na utilização de pesquisa bibliográfica, leitura de artigos científicos, periódicos, revistas científicas, sites da internet, entre outros. Os resultados da pesquisa demonstram a importância do agronegócio na economia brasileira, onde gera e distribui riqueza por todas as regiões do país. Porém, seu desempenho futuro pode estar comprometido se a iniciativa pública e privada não superar os FCS que são determinantes para o sucesso do agronegócio e da economia nacional.

Palavras-Chave: agronegócio, desempenho, mercados.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACS/MAPA – Assessoria de Comunicação Social

AGE/MAPA – Assessoria de Gestão Estratégica

CEO - *Chief Executive Officer*

CEPEA/USP – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EPE – Empresa de Pesquisa Energética

EUA – Estados Unidos da América

FAPRI – Food and Agricultural Policy Research Institute

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INPE – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

NAFTA – *North American Free Trade Agreement*

OMC – Organização Mundial do Comércio

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

SRIA/MAPA – Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio

SPA/MAPA – Secretaria de Política Agrícola

SPA/MAPA – Secretaria de Produção e Agroenergia

UE – União Européia

USDA – *United States Department of Agriculture*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
2	METODOLOGIA.....	15
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
3.1	HISTÓRICO DO AGRONEGÓCIO.....	17
3.2	CONCEITOS DO AGRONEGÓCIO.....	18
3.2.1	Visão Sistêmica do Agronegócio.....	18
3.3	INDICADORES DE DESEMPENHO E RELEVÂNCIA DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO ..	20
3.3.1	Balança Comercial do Agronegócio	22
3.3.2	Potencial Produtivo do Agronegócio	22
3.3.3	Principais Produtos do Agronegócio.....	24
3.3.4	Exportações do Agronegócio.....	30
3.3.5	Projeções Futuras do Agronegócio no Brasil.....	33
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO	37
4.1	PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E TECNOLOGIA	40
4.2	BARREIRAS NÃO-TARIFÁRIAS	43
4.2.1	Certificação e Controle de Qualidade dos Produtos.....	44
4.2.2	Segurança do Alimento e Mudanças de Comportamento do Consumidor	48
4.3	RASTREABILIDADE	50
4.4	BARREIRAS COMERCIAIS E NEGOCIAÇÕES AGRÍCOLAS INTERNACIONAIS	52
4.5	POLÍTICA AGRÍCOLA E AGRÁRIA.....	54
4.6	IMPACTO AMBIENTAL DO AGRONEGÓCIO	56
4.7	LOGÍSTICA PÚBLICA E INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES	58
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
	REFERÊNCIAS.....	65

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio como é hoje estudado foi conceituado a partir de dois autores norte-americanos, são eles, John Davis e Ray Goldberg, que em 1957 lançaram o termo conhecido como “*agribusiness*” nos EUA. Os autores apresentaram o agronegócio de forma sistêmica e integrada e não de forma isolada como até então a agricultura e a pecuária eram tratados. No Brasil, impulsionado por sua vocação agrícola, o agronegócio passou a ter maior importância com a influência da abertura econômica vigente no país a partir da década de 1980. Esta pesquisa pode ser justificada dada à importância que este segmento econômico representa ao país, à região Centro-Oeste e ao estado do Mato Grosso do Sul. (BATALHA; SILVA, 2007)

A fundamentação teórica do trabalho é composta pelo conceito e o histórico do agronegócio seguido pelo estudo dos indicadores de desempenho e relevância do agronegócio no país. A análise e discussão do trabalho é feita com base na análise dos fatores críticos de sucesso (FCS), que pode ser entendido como tudo aquilo que é determinante para o desempenho do agronegócio. O sucesso ou não do agronegócio depende do tratamento dado a esses FCS.

O FCS a ser colocado em discussão foi a questão da pesquisa, desenvolvimento e tecnologia aplicada ao agronegócio. Nesse sentido, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) vem desenvolvendo um importante trabalho que tem possibilitando ganhos cada vez maiores de produtividade no campo.

Outro FCS pesquisado está relacionado com as barreiras não tarifárias, representadas por questões como certificação dos produtos, segurança do alimento e mudanças no comportamento do consumidor mundial. Barreiras estas, que vem sendo muito discutidas pelos países em desenvolvimento devido ao aumento de sua utilização principalmente pelos países desenvolvidos, em especial os Estados Unidos (EUA) e a União Européia (UE). Alguns autores sugerem que sua utilização vem ocorrendo com maior frequência em substituição às barreiras tarifárias, como forma de proteger os mercados locais sem sofrer restrições dos órgãos de controle do comércio mundial.

Sobre as barreiras comerciais e as negociações agrícolas internacionais, são identificados e estudados o protecionismo e os subsídios agrícolas utilizados pelas nações como forma de proteger seus mercados, assim como a crítica em torno dos poucos resultados

adquiridos nas rodadas de negociação na OMC, atribuídos em grande parte devido a uma postura pouca agressiva nas negociações por parte dos negociadores brasileiros.

A discussão das políticas agrícola e agrária é feita sob o ponto de vistas das ações do governo federal nas últimas décadas. Há uma política voltada para duas idéias que muitas vezes divergem quanto as ações do governo. São idéias representadas pelo agronegócio (classe dos produtores patronais) e pela classe dos agricultores familiares, que disputam o direcionamento das políticas e dos recursos federais.

Outro ponto importante e preocupante para o agronegócio são os impactos causados pela expansão da fronteira agrícola, em especial nas áreas da Amazônia. A preocupação deve se dar em torno da sustentabilidade futura dos recursos e dos custos gerados no futuro pelas ações de desmatamento e exploração irresponsável do meio-ambiente.

O último FCS tratado no trabalho foi a respeito da atual infraestrutura de transportes disponível aos agentes do agronegócio. A sua carência impacta na perda de competitividade gerados pelos altos custos de distribuição e comercialização dos produtos do agronegócio, refletindo na pouca eficiência no atendimento da demanda interna e das exportações.

Em suma, o agronegócio, com base na representação do PIB e do saldo da balança comercial, é uma das principais atividades econômicas do Brasil e nos últimos anos tem favorecido o avanço da economia brasileira em nível mundial, colocando o Brasil como um dos maiores produtores e exportadores do mundo, em especial na produção e exportação de alimentos. Superar os obstáculos que seguem é determinante para o sucesso do agronegócio e o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O objeto de estudo deste trabalho é a competitividade do agronegócio brasileiro. Diversos fatores influenciam esta competitividade e podem atingir seus agentes econômicos. Tais fatores podem ser chamados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Sendo assim os resultados positivos ou negativos dos objetivos organizacionais podem ser definidos pelos FCS.

Este trabalho tem o propósito de analisar o que ajuda ou atrapalha no desempenho do agronegócio brasileiro, através da identificação e análise de seus fatores críticos de sucesso. Dentre os FCS recorrentemente citados pela literatura e também pela mídia, é possível elencar a carência logística brasileira, os problemas da certificação e rastreabilidade da produção, as barreiras comerciais, as negociações internacionais na OMC, as mudanças de comportamento do consumidor, entre outras.

Esta pesquisa busca como resposta a identificação dos FCS, assim como o levantamento do que é possível ser feito para melhorar ou amenizar seus impactos sobre o agronegócio, sendo este o segmento econômico mais importante do Brasil. A partir dele são gerados milhões de empregos, além de representar mais de 26% do PIB brasileiro em 2008, segundo dados do CEPEA/USP (2009). Apesar de apresentar um forte desempenho econômico e social, o agronegócio ainda depende de ações pró-ativas por parte dos governos e da iniciativa privada, para que possa manter-se em um alto nível de desempenho e garantir um futuro promissor onde esteja definitivamente respeitado como o celeiro do mundo.

Os ciclos de crises que vez ou outra aparecem como uma problemática para o agronegócio pode ser determinada, entre outros fatores, pela ausência de uma visão e uma política efetiva do Estado a longo prazo; afastamento do Estado de um setor extremamente volátil, dominado por ciclos de produção e de transações extremamente curtos; intempéries climáticas; orientação macroeconômica (política de juros, taxas de câmbio, etc); despesas logísticas; precariedade da infraestrutura de transportes; dumping internacional; deficiências na estrutura de defesa fitossanitária, etc. A falta de um arcabouço institucional de longo termo, capitaneado pelo setor público, vem tornando o agronegócio do país presa fácil das armadilhas do clima e dos mercados. Sendo assim, o Estado deve garantir aos produtores maior estabilidade, transparência e o cumprimento das regras do jogo (LOURENÇO, 2006).

Um problema vital no desempenho do agronegócio é a ineficiência dos serviços públicos de infraestrutura, que reduz a eficiência operacional e aumenta o custo Brasil¹, que apresenta índices superiores aos parâmetros internacionais. A predominância do modal

¹ Custo Brasil refere-se ao conjunto de distorções existentes na economia brasileira, responsável pela baixa competitividade e ineficiência das empresas. Comumente relacionado à falta de infra-estrutura, das dificuldades de mão-de-obra e dos gargalos que afetam a produtividade da indústria e dos serviços, fatores estes que independem da empresa. (REVISTA CUSTO BRASIL, 2009)

rodoviário na matriz dos transportes é a principal fonte de ineficiência e de redução de lucratividade dos produtores agrícolas (LIMA *et al.*, 2000). É curioso destacar que o Brasil está diante de uma situação em que o limite para a expansão da produção agrícola atualmente é dado pela logística e não pela disponibilidade de terras aptas à produção agropecuária (MARTINS *et al.*, 2005).

Outro aspecto de grande importância para o agronegócio é a crescente preocupação mundial com a segurança do alimento, que podem ser entendidos como alimentos com garantia de procedência, qualidade e que se constituem como saudáveis e seguros e acaba por tornar-se um elemento diferenciador para muitos segmentos (LEONELLI; AZEVEDO, 2001 *apud* NOVAES *et al.*, 2005). Os mercados estão passando por um intenso processo de mudanças, influenciados principalmente pelas mudanças no comportamento do consumidor, que estão cada vez mais influenciando e ditando as regras do jogo no que tange os mercados mundiais. Nesse sentido, as barreiras não-tarifárias, definidas como instrumentos que tem o objetivo de impedir ou estabelecer dificuldades para a comercialização de produtos no mercado internacional, que também denominadas barreiras ocultas, vêm ganhando importância como nova forma de proteção aos mercados nacionais e, entre outros aspectos, como medida de atendimento dos desejos dos consumidores, principalmente no que se relaciona aos atributos vinculados à segurança alimentar. (CERCEAU; LARA, 1999 e CNI, 2001 *apud* NOVAES *et al.*, 2005)

Rocha e Couto (2002) avaliam que em termos de competitividade, o agronegócio brasileiro é competitivo e capaz de disputar mercados internacionais, sendo que o problema está do lado de fora da porteira. Este lado de fora, inclusive fora das fronteiras nacionais, a que se referem os autores, são os subsídios agrícolas e os protecionismos comerciais praticados principalmente pelos EUA e pela União Européia. Em síntese, os autores classificam os entraves do agronegócio brasileiro em quatro categorias: políticas agrícolas internacionais que signifiquem maior protecionismo e subsídios à atividade; exigências para comercialização, principalmente as barreiras não-tarifárias; conjuntura de preços, estimulando uma cultura em detrimento de outra; e a dependência de importações, notadamente de trigo. E concluem afirmando que esses entraves são conseqüentemente responsáveis pela restrição do potencial produtivo e competitivo do agronegócio brasileiro.

Muito tem se falado ultimamente, em especial os críticos da política de negociação da diplomacia brasileira, da ausência de resultados satisfatórios nas últimas rodadas de negociação na OMC. A Rodada de Doha tem sido muito criticada pela postura pouco

agressiva por parte dos negociadores brasileiros (NETO, 2008). Tais negociações são importantes para que o país possa impor suas opiniões e melhorar efetivamente a participação nos mercados mundiais. Contudo, é importante destacar que apenas uma melhor capacidade negociadora não é suficiente para enfrentar os desafios do agronegócio. É necessário maior investimento na qualidade dos produtos exportados, mais recursos para a área de pesquisa, logística e extensão rural, além de uma política agrícola de longo prazo que garanta ao setor incrementar o nível de produtividade, dando maior rentabilidade ao produtor, fortalecendo as cadeias produtivas e sobretudo absorvendo os choques provenientes da combinação de situações conjunturais adversas. (ANDRADE *et al.*, 2005)

Assim sendo, este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: Quais são os fatores críticos de sucesso e quais os efeitos para o agronegócio brasileiro?

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho tem como principal objetivo analisar o agronegócio brasileiro, identificando seus fatores críticos de sucesso. Para atender a tal objetivo definiram-se especificamente os seguintes objetivos:

- Identificar e analisar a competitividade e o desempenho do agronegócio brasileiro;
- Avaliar as principais perspectivas e projeções do agronegócio no Brasil;
- Definir e identificar os fatores críticos de sucesso do agronegócio brasileiro;
- Identificar os efeitos dos fatores críticos de sucesso no desempenho do agronegócio brasileiro;
- Sugerir propostas no tratamento dos fatores críticos de sucesso do agronegócio brasileiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

A economia mundial passa por um processo de transformação. É possível visualizar consumidores influentes e mais exigentes, que apresentam rápidas mudanças no comportamento. As empresas estão posicionadas em um mercado em extrema competição,

exigindo cada vez mais competitividade e eficiência produtiva. Devido a essa realidade, torna-se relevante o estudo dos fatores críticos de sucesso do agronegócio que podem alavancar ou prejudicar a competitividade e o desenvolvimento econômico e social do Brasil. (NEVES; CASTRO, 2003)

De acordo com Araújo (2005), em termos mundiais, o agronegócio é o segmento econômico de maior valor e sua importância relativa varia de acordo com cada país. O autor ainda revela que em 1999, ele representou 22% do PIB mundial (US\$ 6,6 trilhões) e tem uma projeção de crescimento anual de 1,46% ao ano. No Brasil, o agronegócio é o segmento econômico mais importante, respondendo por cerca de 26% do Produto Interno Bruto (PIB), 42% das exportações brasileiras e 37% dos empregos no país. O país é um dos líderes mundiais na produção e exportação de vários produtos agropecuários. É o primeiro produtor e exportador de café, açúcar, álcool e sucos de laranja. Além disso, lidera o ranking das vendas externas de soja, carne bovina, carne de frango, tabaco, couro e calçados de couro. (CEPEA/USP, 2009; MAPA, 2009; SRIA/MAPA, 2006)

O Brasil está inserido no comércio internacional desde o século XVI por meio da venda do pau-brasil, utilizado na coloração de tecidos na Europa. Os ciclos subsequentes foram o da cana-de-açúcar, do ouro e do café. Com a industrialização foi possível implantar um segmento de agronegócios que transforma os produtos do campo e agrega valor. A agroindústria além de garantir o abastecimento de alimentos da população brasileira, é capaz de gerar um excedente que é exportado para outros países. Esse comércio faz do Brasil o terceiro maior exportador agrícola internacional, atrás da UE e dos EUA. Na atual conjuntura o Brasil vem se destacando na produção e exportação do etanol, devido a uma forte demanda internacional por combustíveis menos agressivo ao meio ambiente. (SRIA/MAPA, 2008)

Nos últimos anos, o agronegócio tem sido responsável pelo “boom” do desenvolvimento econômico que assola o país, contribuindo para os resultados positivos dos índices macroeconômicos. A balança comercial superavitária e a alta participação na pauta de exportações advindos do agronegócio revelam a grande dependência que a economia brasileira tem com relação a este segmento econômico. O bom resultado do agronegócio nos últimos anos tem refletido positivamente na vida dos brasileiros, que tem aumentado o nível de renda, e conseqüentemente isso tem melhorado os resultados dos outros segmentos econômicos. O agronegócio tem importância vital na geração de renda e riqueza do país. (BARROS, 2009; GASQUES *et al.*, 2004; MAPA, 2009)

Gasques *et al.* (2004) avalia que a riqueza gerada no agronegócio repercute em toda a economia brasileira, propiciando melhores condições na qualidade de vidas das pessoas, em especial nas pequenas e médias cidades brasileiras, tendo em vista a forte dependência que estas cidades tem do agronegócio.

Segundo Barros (2009, p.20),

O agronegócio tem colaborado de forma significativa para a contenção da inflação, para o crescimento econômico, para a distribuição da renda nacional a favor dos mais pobres e para geração de divisas para financiar importações de outros setores e pagamento da dívida externa. Isso tem sido possível graças ao uso de tecnologia e de práticas gerencias modernas que resultaram em reduções substanciais nos custos, melhorando o acesso da população a alimentos e incrementando a competitividade da nossa agropecuária nos mercados internacionais.

A região Centro-Oeste tem a economia fortemente dependente do desempenho do agronegócio, sendo facilmente afetada nos momentos de crise. O Mato Grosso do Sul (MS) é o estado em que o agronegócio tem o maior peso na economia. Sua pecuária é forte e é um grande produtor de grãos, passando a atuar fortemente no mercado de cana-de-açúcar, devido à forte demanda do etanol. A participação do agronegócio no PIB do Estado representa 77,2 %, totalizando 15,47 bilhões de reais no ano de 2005. (PERFIL DOS ESTADOS, 2008, p. 145)

O estudo do agronegócio brasileiro envolve questões históricas fundamentais, em um país que desde o seu surgimento dependeu quase que exclusivamente deste segmento econômico. As questões econômicas demonstram quão dependentes somos de seu desempenho. Mas o que realmente se destaca nessa análise é a questão social. São milhões de brasileiros que são sustentados direta e indiretamente a partir do agronegócio e quando uma ponta da cadeia vai mal, todo o processo pode estar comprometido. Sendo assim, o efeito dominó está formado, afetando a vida de muitas pessoas no país.

Diante do exposto, a pesquisa deste trabalho justifica-se pela força e dependência que este segmento econômico representa no Brasil, na região Centro-Oeste e principalmente no MS, onde o estudo dos fatores críticos de sucesso pode determinar quais os gargalos e o que se pode avançar dentro de uma perspectiva de crescentes desafios que afetam o agronegócio.

2 METODOLOGIA

Em se tratando de um trabalho monográfico de cunho exploratório, o presente estudo teve como base a pesquisa bibliográfica de alguns dos principais autores do estudo do agronegócio como Massilon J. Araújo, Mário Olavo Batalha, Andrea Lago Silva, Marcos Fava Neves, Luciano Thomé e Castro, Antonio André Cunha Callado, Aldo Leonardo Cunha Calado, André Meloni Nassar, Marcos Sawaia Jank, Eduardo Eugênio Spers, entre outros autores importantes que contribuíram direta ou indiretamente no desenvolvimento do trabalho. As idéias, os conceitos, o referencial teórico, assim como todo o trabalho foi feito a partir do trabalho dos autores citados acima.

A pesquisa exploratória, caracterizada pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, tem o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a determinado tema que pode ter sido pouco explorado (GONÇALVES, 2001). No caso do tema deste trabalho, os FCS do agronegócio já são tratados por alguns pesquisadores de forma isolada. Buscou-se aqui desenvolver uma pesquisa mais abrangente, no sentido de unificar as diversas pesquisas de forma mais objetiva e concisa.

Além dos livros utilizados no decorrer do trabalho, a pesquisa valeu-se de outros meios e métodos na busca pela informação. Também foram utilizados artigos científicos publicados em congressos, periódicos, revistas e publicações obtidas através da divulgação na internet de informações relacionadas a alguns órgãos governamentais como o Ministério da Agricultura (MAPA) e o Ministério dos Transportes.

A coleta dos dados e informações apresentados no trabalho teve como fonte principal as publicações disponibilizadas na internet. No site do MAPA, por exemplo, foram coletadas informações do desempenho econômico do agronegócio, tais como o PIB, balança comercial, dados das exportações brasileiras e projeções futuras do agronegócio. Já no site do IBGE foi possível ter acesso à série histórica dos produtos do agronegócio e outros sites também contribuíram no caminho de acesso às informações.

A identificação e a análise dos fatores críticos de sucesso do agronegócio foram feitas principalmente a partir do estudo das variáveis econômicas, ambientais, tecnológicas, comportamentais, que de uma maneira ou outra influenciam o desempenho do agronegócio brasileiro. Os FCS estudados estão relacionados à pesquisa, desenvolvimento e tecnologia, as

barreiras não-tarifárias, rastreabilidade, barreiras comerciais, negociações agrícolas internacionais, impactos ambientais e logística pública de transportes.

Para a fundamentação teórica inicial do trabalho em que foram abordados os aspectos introdutórios da pesquisa como o histórico e o conceito do agronegócio, foram utilizadas as pesquisas bibliográficas (livros), que oferecem um extenso arcabouço analítico, tendo papel fundamental para o desenvolvimento do trabalho.

Para a análise e discussão dos fatores críticos de sucesso, os artigos científicos foram amplamente utilizados e citados como forma de enriquecimento das discussões. Os subsídios de pesquisa utilizados no decorrer do trabalho fizeram com que se chegasse a uma análise abrangente do que realmente pode impactar no desempenho do agronegócio no Brasil.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 HISTÓRICO DO AGRONEGÓCIO

O agronegócio foi desenvolvido do pensamento de idéias de duas escolas: EUA e França. A escola dos EUA surge em Harvard através dos estudos de John Davis e Ray Goldberg (1957). Goldberg (1968) adota o conceito de commodity system approach (CSA) para estudar o comportamento dos sistemas de produção da laranja, trigo e soja nos EUA, que apresenta simplicidade e coerência do aparato teórico e grande grau de acerto nas previsões. Esse contexto faz parte do surgimento do termo “agribusiness” nos EUA. A escola francesa (escola de economia industrial) defende o conceito de “filière”, que significa cadeia produtiva. (BATALHA; SILVA, 2007)

Até pouco tempo atrás, para entender todo o processo que ia desde o abastecimento de insumos, passando pela produção até chegar à industrialização e distribuição dos produtos, o termo mais usual era “agricultura”. Ainda hoje, grande parte da população não consegue diferenciar as etapas envolvidas no processo de produção no campo, utilizando ainda o termo do passado. Com as transformações econômicas e sociais das últimas décadas, este segmento econômico tornou-se mais complexo e abrangente, já que as atividades do campo deixaram de ser realizadas exclusivamente de dentro da porteira, passando a atuar tanto antes como depois da porteira. Para que os produtos cheguem ao consumidor são desenvolvidas um complexo de atividades sociais, agronômicas, zootécnicas, agroindustriais, industriais, econômicas, administrativas, mercadológicas, logísticas e outras. Nesse sentido, o estudo do agronegócio passou a ser a maneira mais adequada de entender esse emaranhado de relações complexas que atingem seus agentes econômicos. (ARAÚJO, 2005)

A partir dos anos 1980, o agronegócio surge com maior importância nos meios acadêmicos, empresariais e políticos do Brasil, onde o conceito de cadeia produtiva passa a ser utilizado pelos pesquisadores brasileiros. Entre os fatores que ajudaram a renovar a atenção ao agronegócio brasileiro estão à abertura comercial (importação de produtos agroindustriais, novos padrões de competição, mundialização da economia, novos padrões de consumo), indecisão nas políticas agrícola e industrial, crises financeiras mundiais,

desregulamentação de várias cadeias agroindustriais, desequilíbrio na balança comercial brasileira, entre outros. (BATALHA; SILVA, 2007)

3.2 CONCEITOS DO AGRONEGÓCIO

A agricultura de antes, vista como um setor primário da economia dependia de vários fatores externos ao setor, como os serviços, as máquinas e os insumos. Depois da produção era necessário se preocupar com os armazéns, a infraestrutura tais como estradas e portos, as agroindústrias e os mercados de maneira geral. O estudo desses elos tornou-se vital para desenvolver uma “agropecuária” mais competitiva. Na tentativa de criar uma nova concepção para a agricultura, voltada a uma visão sistêmica tendo em vista todo o seu processo, que dois autores, Davis e Goldberg, da Universidade de Harvard (EUA) lançaram o conceito de *agribusiness* em 1957. (ARAÚJO, 2005)

John Davis e Ray Goldberg (1957 *apud* Batalha e Silva, 2007, p.5) definiram o agronegócio como “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”. Eles consideravam as atividades agrícolas como parte de uma extensa rede de agentes econômicos, onde a agropecuária não poderia ser abordada de maneira dissociada dos outros agentes responsáveis por todas as atividades que garantiriam a produção, transformação, distribuição e consumo de alimentos. O agronegócio (*agribusiness*), então, pode ser definido como a contribuição à atividade econômica requerida para que alimentos, vestuários, caçados e fumo possam chegar aos consumidores domésticos e apoiar as exportações agrícolas. (BATALHA; SILVA, 2007)

3.2.1 Visão Sistêmica do Agronegócio

Segundo Callado e Callado (2008), o ambiente econômico e social em que o agronegócio está inserido tem se tornado cada vez mais complexo e diversificado, o que antes era entendido como uma exploração econômica de propriedades rurais isoladas, atualmente é

parte de um amplo espectro de inter-relações e interdependências produtivas, tecnológicas e mercadológicas. A abordagem sistêmica permite que a organização seja vista como um todo e como parte de um sistema maior, que é o seu ambiente externo (STONER; FREEMAN, 1999 *apud* CALLADO; CALLADO, 2008).

O ambiente rural entendido como o tradicional setor primário, caracterizado pela agricultura, pecuária e extrativismo tem se transformado no moderno conceito de agronegócio, isto, pois as propriedades rurais agora são entendidas como organizações agroindustriais, representando uma mudança de paradigmas sem precedentes no meio rural. Esta maior complexidade vem exigindo dos gestores uma maior visão sistêmica do segmento. (CALLADO; CALLADO, 2008)

O agronegócio compreendido dentro de uma visão de sistemas abrange os segmentos denominados “antes da porteira”, “dentro da porteira” e “depois da porteira”. Pode-se considerar o agronegócio como uma forma moderna de pensar a agropecuária, fazendo parte de um sistema que contempla três partes inter-relacionadas e interdependentes. A primeira parte é o setor de suprimentos agropecuários, que pode ser considerado como o “antes da porteira” e estão inclusos os insumos (máquinas, equipamentos, fertilizantes, sementes, rações, etc.) e os serviços (pesquisa agropecuária, crédito e financiamento, assessorias, tecnologias da informação, etc.). A segunda parte é o setor de produção agropecuária, que abrange todas as atividades produtivas e representa distintas formas de exploração econômica dos fatores produtivos disponíveis para os diferentes sistemas agroindustriais, e é considerado como o “dentro da porteira”, onde estão inclusas as atividades agrícolas, as atividades pecuárias, as atividades de transformação, os serviços e as atividades complementares. A terceira e última parte é o setor de processamento (como grãos, fibras, carne e leite) e manufatura (como alimentos e fibras), que abrange as atividades relacionadas à distribuição e comercialização dos produtos agroindustriais até que eles atinjam os consumidores finais, fazendo parte do “depois da porteira”. (ARAÚJO, 2005)

De maneira objetiva, o agronegócio desenvolve as seguintes funções (ARAÚJO, 2005):

- Suprimento à produção agropecuária;
- Produção agropecuária propriamente dita;
- Transformação;

- Acondicionamento;
- Distribuição;
- Consumo;
- Serviços complementares (publicidade, bolsas de mercadorias, políticas públicas, etc.).

3.3 INDICADORES DE DESEMPENHO E RELEVÂNCIA DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

Para melhor entender a situação atual do agronegócio brasileiro, será identificada algumas informações que irão contribuir para o real entendimento do tema proposto. Estas informações podem ser entendidas como medidas comparativas usadas para verificar a situação da empresa (neste caso, o agronegócio brasileiro) em relação aos objetivos estabelecidos. (HARBOUR, 1997 *apud* MEIRA *et al.*, 2003)

Segundo Padoveze (1994, *apud* BRAGA; IÇO, 2001, p.3),

Indicador de desempenho é um número que ajuda no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa e objetiva detectar situações, verificar a tendência dos acontecimentos e dar subsídios para que a administração da companhia enfatize os esforços nas direções necessárias.

O primeiro indicador a ser analisado é com relação ao PIB. Segundo dados divulgados pelo CEPEA/USP (2009), o PIB do agronegócio no Brasil em 2008 foi de R\$764.494 bilhões. Considerando que o PIB do Brasil em 2008 foi de R\$2.889.718 trilhões, a participação do agronegócio no PIB total ficou em 26,46% em 2008. Em análise aos dados do PIB do agronegócio entre 1994-2008, em valores, houve aumento, passando de R\$555,8 milhões em 1994 para R\$764 milhões apurados em 2008, o que representa 37,5% de incremento no período. Já em percentual, o PIB passou de 28,42% em 1994 para 26,46% em 2008. Esses dados demonstram que o PIB total brasileiro avançou proporcionalmente mais do que o PIB

do agronegócio, ainda que este tenha aumentado sua participação em valores. Além da importância que o PIB do agronegócio representa na economia do país, outro dado de destaque é quantidade de empregos gerados a partir do agronegócio, que segundo o MAPA (2009) é de 37%.

A Figura 1 mostra a participação por segmentos no PIB do agronegócio distribuída em 2008:

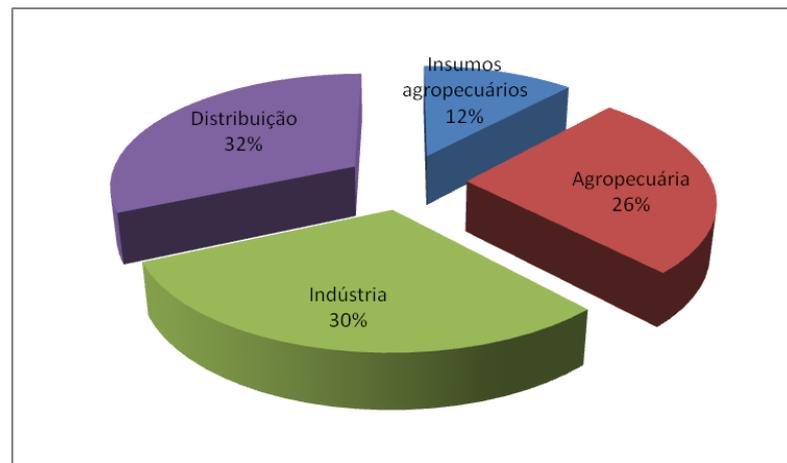


Figura 1 – Participação por segmento no PIB do agronegócio

Fonte: CEPEA/USP (2009)

Nos últimos anos, poucos países tiveram um crescimento tão expressivo no comércio internacional do agronegócio quanto o Brasil. Em dez anos, o país dobrou o faturamento com as vendas externas de produtos agropecuários e teve um crescimento superior a 100% no saldo comercial. (MAPA, 2009)

O Brasil é um dos líderes mundiais na produção e exportação de vários produtos agropecuários e a agropecuária brasileira possui um excelente desempenho. Nenhum outro país do mundo teve um crescimento tão expressivo na agropecuária quanto o Brasil nos últimos anos. A safra de grãos, por exemplo, saltou de 57,8 milhões de toneladas para 144 milhões de toneladas de grãos entre as safras 1990/1991 e 2007/2008, o que representa aumento de 150% no período e uma média anual de crescimento de 8,7%. Os investimentos em tecnologia fizeram a produtividade ter um incremento de 3,83% ao ano desde o início da década passada. Nesse período, a evolução da pecuária também foi importante, com destaque para a avicultura, cuja produção passou de 2,4 milhões para 9,7 milhões de toneladas em 2007. O Brasil também possui um alto índice de produtividade, porém, precisa melhorar seus

mecanismos de proteção sanitária que está aquém da demanda mundial. Acrescido de sua alta tecnologia, têm atraído cada vez mais investimentos internacionais nos últimos anos. (MAPA, 2009; SRIA/MAPA, 2008, ACS/MAPA, 2009)

O país ocupa outras posições de destaque no agronegócio mundial, onde lidera a produção e exportação de álcool, açúcar, café e suco de laranja e é o maior exportador do complexo soja e de tabaco. No futuro, tem-se potencial em agroenergia, fruticultura e florestas plantadas, podendo aumentar expressivamente a nossa produção de álcool, biodiesel, frutas frescas, papel, celulose e madeira. (SRIA/MAPA, 2006)

3.3.1 Balança Comercial do Agronegócio

Em 2008, segundo dados publicados pelo ACS/MAPA (2009), o superávit do agronegócio brasileiro foi de US\$60 bilhões, com exportações de US\$71,8 bilhões, dado este que representa crescimento de 23% em relação ao ano anterior. A título de comparação, em 1991 o saldo foi de US\$8,7 bilhões com exportações de US\$12,4 bilhões, ou seja, houve uma variação positiva, respectivamente, de 689% e 579%. Do total das exportações brasileiras em 2007, que representaram US\$160 bilhões, o agronegócio colaborou com 36,4%. Esses dados mostram que o agronegócio é o principal responsável pelo *superávit* comercial brasileiro. (SRIA/MAPA, 2006; MAPA, 2009; NEVES; NEVES, 2007)

3.3.2 Potencial Produtivo do Agronegócio

O Brasil é o maior país em extensão de área da América do Sul, com 851 milhões de hectares de área. Com uma longa extensão territorial e condições climáticas favoráveis, permite o desenvolvimento de uma agricultura diversificada, com produtos em zonas temperadas e tropicais. Em 2006 existiam aproximadamente 90 milhões de hectares disponíveis para a atividade agropecuária, podendo se esperar um potencial crescimento do agronegócio baseado no aumento da fronteira agrícola, impulsionado pelo aumento de produtividade dos últimos anos. Não deve-se ter uma visão míope e atribuir o sucesso e o crescimento do agronegócio no futuro tão somente a esses fatores. Mais adiante será

apresentado os fatores críticos de sucesso que podem limitar ou impulsionar o desenvolvimento do agronegócio brasileiro. (SRIA/MAPA, 2006)

O crescente aumento da produção agrícola e pecuária dos últimos anos tem sido apoiado quase que exclusivamente pelo aumento da produtividade, isso devido aos grandes investimentos em novas tecnologias. Esse salto de produtividade pode ser atribuído às ações que a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) vem desenvolvendo em várias regiões do país. As transformações ocorridas em vários estados do país têm sido atribuídas à presença da pesquisa na região. Os avanços tecnológicos do setor vêm fazendo com que o agronegócio detenha uma mão-de-obra mais qualificada, formada por zootecnistas, veterinários, agrônomos e mais recentemente os administradores vem ocupando um papel importante nas organizações rurais, com a missão de otimizar os processos produtivos e gerar maior produtividade e lucratividade. A inserção da tecnologia no campo vem fazendo com que se tenha um grande salto na safra de grãos sem aumentar significativamente a área plantada. (GASQUES *et al.*, 2004; NEVES; NEVES, 2007)

Um fator de grande importância e preocupante para o futuro do agronegócio é a questão ambiental. Isto, pois, os novos desmatamentos, em especial para as áreas de expansão da soja, podem criar um sério problema de sustentabilidade que o país deve enfrentar. Não se pode permitir o atropelo do aspecto econômico sobre os impactos que isso pode causar nas próximas gerações. (GUANZIROLI, 2006)

As perspectivas do agronegócio brasileiro, baseado em estudos realizados pela ONU, apontam que o país deverá ser o maior produtor agrícola até 2017. Essa projeção se efetivará com uma perspectiva de boa rentabilidade, acompanhada de melhor acesso aos mercados, bons preços das *commodities* agrícolas e de uma efetiva estratégia de promoção dos produtos do país lá fora. Este feito será possível se o Brasil resolver seus problemas internos tais como questões sanitárias, estradas para escoamento da produção, infraestrutura portuária e ferroviária, dentre diversos outros que se enquadram nos FCS do agronegócio brasileiro. (SRIA/MAPA, 2006)

3.3.3 Principais Produtos do Agronegócio

A Tabela 1 mostra a série histórica da área plantada, área colhida e a quantidade produzida dos principais produtos do agronegócio com os dados de 2000 a 2007. Com a tabela é possível observar que alguns produtos como a cana-de-açúcar, o soja e o milho tiveram um considerável aumento na quantidade produzida ao longo dos anos levantados.

Cana-de-açúcar

Com o impulso da indústria sucro-alcooleira, o Brasil vem aumentando fortemente a produção da cana-de-açúcar. Entre 1990 e 2007, o crescimento médio foi de 2,3% ao ano, passando de 24,9% para 33% de participação relativa na oferta global do produto. A oferta da cana-de-açúcar em 2007 foi de 549 milhões de toneladas. Do total produzido, 46% foram destinados à produção de açúcar e 54% para a produção de álcool. A região centro-sul é responsável por mais de 80% de sua produção. O Brasil é o principal produtor mundial, seguido pela Índia e China, sendo este o setor do agronegócio que mais vem se desenvolvendo e atraindo investimentos nos últimos anos. Do montante produzido, 40% são absorvidos pelo consumo doméstico. Seus principais importadores são a Rússia (21,7%), Emirados Árabes, Nigéria e Arábia Saudita, em ordem decrescente de importância. (SRIA/MAPA, 2006, SRIA/MAPA, 2008)

A Tabela 1 mostra o crescimento em mais de 50% da quantidade produzida de cana com relação a área plantada, demonstrando um ganho de produtividade importante para atender a crescente demanda mundial do produto. Esse aumento da demanda reflete a tendência mundial de inserção do etanol, produzido a partir da cana, como meio alternativo de combustível.

Tabela 1 – Série histórica dos principais produtos do agronegócio

Produto	Ano	Área plantada (hectares)	Área colhida (hectares)	Quantidade produzida (toneladas)
Cana-de-açúcar	2000	4.879.841	4.804.511	326.121.011
	2001	5.022.490	4.957.897	344.292.922
	2002	5.206.656	5.100.405	364.389.416
	2003	5.377.216	5.371.020	396.012.158
	2004	5.633.700	5.631.741	415.205.835
	2005	5.815.151	5.805.518	422.956.646
	2006	6.390.474	6.355.498	477.410.655
	2007	7.086.851	7.080.920	549.707.314
Café (em grãos)	2000	2.292.165	2.267.968	3.807.124
	2001	2.356.954	2.336.031	3.639.138
	2002	2.429.189	2.370.891	2.610.524
	2003	2.408.023	2.395.501	1.987.074
	2004	2.839.598	2.368.040	2.465.710
	2005	2.333.303	2.325.920	2.140.169
	2006	2.331.560	2.312.154	2.573.368
	2007	2.280.241	2.264.129	2.249.011
Soja (em grãos)	2000	13.693.677	13.656.771	32.820.826
	2001	13.988.351	13.985.099	37.907.259
	2002	16.376.035	16.359.441	42.107.618
	2003	18.527.544	18.524.769	51.919.440
	2004	21.601.340	21.538.990	49.549.941
	2005	23.426.756	22.948.874	51.182.074
	2006	22.082.666	22.047.349	52.464.640
	2007	20.571.393	20.565.279	57.857.172
Laranja	2000	857.458	856.422	106.651.289*
	2001	825.228	824.693	16.983.436
	2002	831.057	828.843	18.530.582
	2003	836.689	836.041	16.917.558
	2004	823.902	823.220	18.313.717
	2005	806.338	805.665	17.853.443
	2006	813.354	805.903	18.032.313
	2007	821.575	821.244	18.684.985
Milho (em grãos)	2000	12.648.005	11.890.376	32.321.000
	2001	12.912.390	12.335.175	41.962.475
	2002	12.304.986	11.760.965	35.940.832
	2003	13.343.992	12.965.678	48.327.323
	2004	12.864.838	12.410.677	41.787.558
	2005	12.249.101	11.549.425	35.113.312
	2006	12.997.372	12.613.094	42.661.677
	2007	14.010.838	13.767.431	52.112.217

*Observação: A partir do ano 2001 as quantidades produzidas da laranja passaram a ser expressas em toneladas. Até o ano de 2000 eram expressas em mil frutos.

Fonte: Elaborada a partir de dados do IBGE (2009)

Etanol

A produção do etanol na safra 2008/2009 foi de 27,6 milhões de metros cúbicos, produção que representa um crescimento de 241% em relação à safra 2001/2002 (SPA/EMBRAPA, 2009). Um dos motivos deste súbito aumento na produção é a popularização dos motores “flex”. As exportações brasileiras do produto estão concentradas nos mercados da União Européia (UE), Estados Unidos (EUA) e Japão. O Brasil obteve em 2008 um *market share* de 52,7% de participação nas exportações do comércio mundial. Um dado bastante positivo que favorece os resultados da balança comercial brasileira. (SRIA/EMBRAPA, 2008)

Café

O Brasil é o maior produtor e exportador mundial de café, com participação de 28,1% na produção mundial em 2007, onde atingiu a produção de 7,7 milhões de toneladas. Esse índice de participação chegou a 33,6% em 2002. A taxa de crescimento da produção no período de 1990 a 2007 foi de 1,44% ao ano. Além do Brasil, merecem destaque na produção do produto, os países Vietnã (13,7%), Colômbia (9%) e Indonésia (8%). A maior parte das exportações brasileiras é destinada à UE (60%), EUA (17%) e Japão (8%). (SRIA/EMBRAPA, 2006; SRIA/EMBRAPA, 2008)

Conforme a Tabela 1, o café tem obtido alguns resultados irregulares na sua produção dos últimos anos. Do ano 2000 até o ano 2007 a quantidade produzida em grãos teve uma queda de aproximadamente 40% e sua área plantada manteve-se estável, fato este que deve ter sido motivado pelo baixo nível de investimentos nos últimos anos e pelas doenças e pragas que atingiram a produção cafeeira. Esta realidade tem comprometido sua participação no comércio mundial, cenário este que pode determinar a queda da primeira colocação na produção e exportação mundial.

Complexo Soja

A soja é o principal destaque da pauta de exportações do agronegócio brasileiro. A produção brasileira de soja alcançou aproximadamente 60 milhões de toneladas na safra 2007/2008. Com uma produtividade média semelhante a dos EUA e com possibilidade de expansão da área agricultável, o Brasil apresenta uma tendência de se tornar o maior produtor mundial, ultrapassando os EUA. Além dos EUA e do Brasil, outro destaque na produção mundial é a Argentina, que ocupa, atualmente, a terceira colocação. O Brasil apresentou em 2007 uma participação de 26,9% na produção mundial e a cotação da soja atingiu um recorde histórico em 2008, no valor de US\$ 625,20, tendo como comparação uma cotação média de US\$ 266,9 entre 1990 e 2008. O fluxo de exportações da soja brasileira concentra-se em mercados como a China e UE, que detêm 83% do destino das exportações brasileiras. (SRIA/MAPA, 2006; SRIA/MAPA, 2008)

A Tabela 1 mostra o crescimento de 76% da quantidade produzida do soja no período de 2000 a 2007, enquanto que o crescimento da área plantada foi de 50%. Isso reforça a importância dos investimentos em tecnologia, assim como no combate a pragas e doenças. Este ganho de produtividade do soja tem sido possível graças as ações que a EMBRAPA vem desenvolvendo ao longo dos anos. O soja é uma das *commodities* que mais se destaca dentre os produtos do agronegócio e vem garantindo um crescimento expressivo das exportações do agronegócio brasileiro.

Laranja e suco de laranja (concentrado)

Em 2007 a produção brasileira de laranjas foi de 18,3 milhões de toneladas, permitindo com que o país ocupe a primeira posição na produção mundial, com participação de 28,6% do total. Assim como a produção mundial, a produção brasileira pode ser dividida em dois momentos. Os anos de 1990 a 1999 foram caracterizados por um grande crescimento, entretanto de 2000 a 2007, foi um período de redução seguido de estagnação, porém dois terços da produção brasileira são processados e convertidos em suco concentrado, o que fez com que o Brasil atingisse uma produção de cerca de 2,2 milhões de toneladas de suco no ano de 2007. Dentre os principais produtores mundiais, destacam-se os EUA e a UE. O principal importador do suco de laranja concentrado brasileiro é a UE (62,4%), seguido dos EUA

(19,8%) e do Japão (6,4%). O Brasil possui um *market share* de 67,8% de participação nas exportações mundiais, demonstrando a grande importância do produto para o agronegócio nacional. (SRIA/MAPA, 2008)

A Tabela 1 mostra a estagnação da produção de laranja, da área plantada e colhida. É um produto importante para o agronegócio, sendo referência quanto a participação nas exportações mundiais de suco concentrado.

Milho

Em 2007, a produção nacional atingiu aproximadamente a produção de 52 milhões de toneladas, representando 6,6% de participação mundial. A posição brasileira alcançou com essa produção a terceira colocação mundial. Os maiores produtores mundiais em disparada são os EUA e a China. Um dos motivos da grande produção norte-americana está relacionado à utilização do milho na fabricação do etanol. Do total das exportações mundiais de milho, o Brasil apresenta o índice de 11,3% referente à sua participação nas exportações mundiais, o que representa algo em torno de 10 milhões de toneladas e tem como destinos principais a UE, o Irã e a Coreia do Sul. (SRIA/MAPA, 2008)

Assim como o soja, o milho tem se destacado no crescimento de sua produção e produtividade nos últimos anos. A Tabela 1 mostra que a produção do milho cresceu 61,23% no período 2000-2007, enquanto que a área plantada teve um crescimento de 10,8%. Os investimentos em tecnologia foram determinantes para o forte aumento na produtividade do produto.

Carnes (Produção animal)

Tipo de rebanho	Ano							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Bovino	169.875.524	176.388.726	185.348.838	195.551.576	204.512.737	207.156.696	205.886.244	199.752.014
Suíno	31.562.111	32.605.112	31.918.749	32.304.905	33.085.299	34.063.934	35.173.824	35.945.015
Caprino	9.346.813	9.537.439	9.429.122	9.581.653	10.046.888	10.306.722	10.401.449	9.450.312
Aves*	842.740.173	882.888.419	884.145.172	921.322.832	944.298.348	999.041.234	1.011.515.701	1.127.658.584

Quadro 1 – Rebanho de Carnes do Brasil

*Observação: no item Aves incluem galos, galinhas, frangos, frangas e pintos.

Fonte: Elaborado a partir de dados do IBGE (2009)

A produção das três principais carnes (frango, bovina e suína) deteve a marca próxima dos 20 milhões de toneladas em 2007, sendo que a produção de frango atingiu 9,7 milhões de toneladas, colocando o Brasil na terceira colocação da produção mundial, com índice de 13,2% do total, sendo os maiores produtores os EUA e a China. O Brasil é o maior exportador mundial do produto com market share de 39,9% das exportações mundiais, tendo como principais importadores a UE (15,1%), Japão (13,7%) e Arábia Saudita (12,3%) (SRIA/MAPA, 2008). O Quadro 1 mostra o crescimento de 33,8% do rebanho de aves (onde está inserido a carne de frango) no período 2000-2007. Este fato reforça a tendência de crescimento na produção de carne de frangos no Brasil.

A carne suína brasileira, apesar de pequena a participação na produção mundial, com somente 2,7% do total, ocupa a quarta posição. O Brasil produziu em 2007 pouco mais de três milhões de toneladas e tem como seus principais importadores a Rússia (produto *in natura*) e Hong Kong (carne industrializada). Os principais produtores do produto é a China, UE e EUA (SRIA/MAPA, 2008). O Quadro 1 mostra o crescimento de 13,9% do rebanho de suínos, índice pequeno, mas que tem permitido uma participação importante no mercado mundial.

A carne bovina produzida no Brasil em 2007 foi o equivalente a 7,9 milhões de toneladas, o que representa 12,8% do total produzido no mundo. Esses números representam a terceira colocação do país na produção mundial, sendo que o produto *in natura* é exportado em sua maioria para os países da UE, Rússia e Egito. Já o produto industrializado é exportado em sua maioria para a UE e para os EUA. Do total das exportações mundiais, o Brasil tem a participação de 30,9%. Os maiores produtores mundiais do produto são os EUA e a EU. A

nossa vizinha Argentina tem a quinta maior participação na produção mundial da carne bovina. (SRIA/MAPA, 2008). Com o Quadro 1 é possível observar que 2005 foi o ano em que o Brasil atingiu o maior rebanho de sua história. Mesmo com a queda nos anos seguintes (2006 e 2007), o rebanho de bovino teve um crescimento de 17,6% no período 2000-2007. Com relação a 2005, o rebanho de bovinos teve uma queda de pouco mais de 3% em 2007.

O desempenho das carnes nos últimos anos tem sido bastante vigoroso, mas vale ressaltar que este desempenho poderia ser mais expressivo caso o Brasil cumprisse os requisitos relacionados à sanidade animal. Alguns anos atrás o Brasil sofreu um embargo devido a descoberta do foco de febre aftosa que atingiu o estado de Mato Grosso do Sul e o estado do Paraná. Isto prejudicou as exportações da carne bovina, assim como a imagem do Brasil frente aos mercados mundiais. (SRIA/MAPA, 2006)

3.3.4 Exportações do Agronegócio

Lideradas pela soja, o agronegócio bateu um recorde histórico em 2008, totalizando US\$ 71,8 bilhões em exportações. Em 2007 os valores gerados pela exportação foram de US\$ 58,4 bilhões. A figura 2 traz a evolução das exportações do agronegócio no período compreendido entre 1997-2008, onde demonstra um avanço importante em valores, contribuindo sobremaneira no desempenho positivo da balança comercial brasileira nos últimos anos. (SRIA/MAPA, 2008)

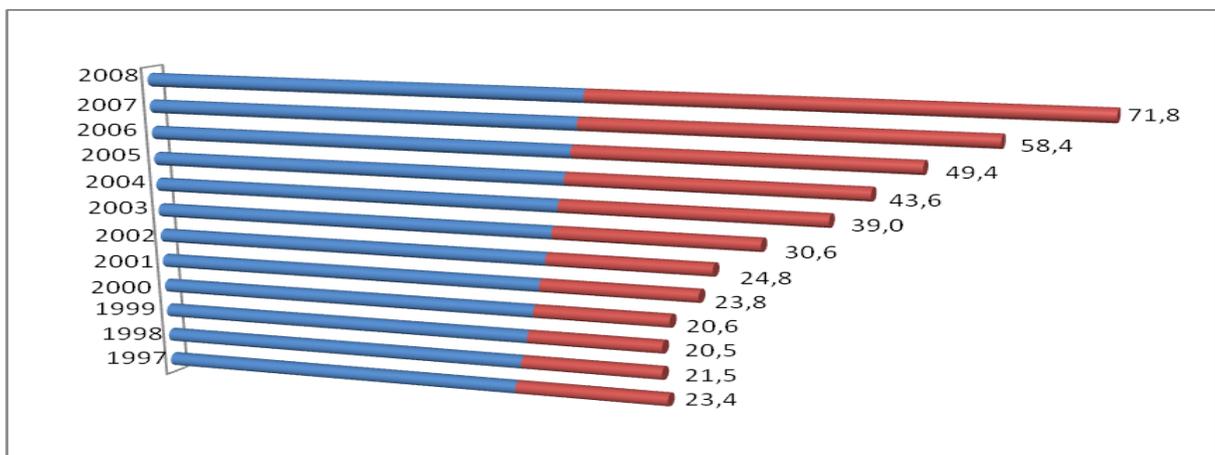


Figura 2 – Evolução das exportações do agronegócio (valores em bilhões US\$)

Fonte: SRIA/MAPA, 2008

A Figura 3 mostra a participação dos principais produtos nas exportações do agronegócio em 2008.

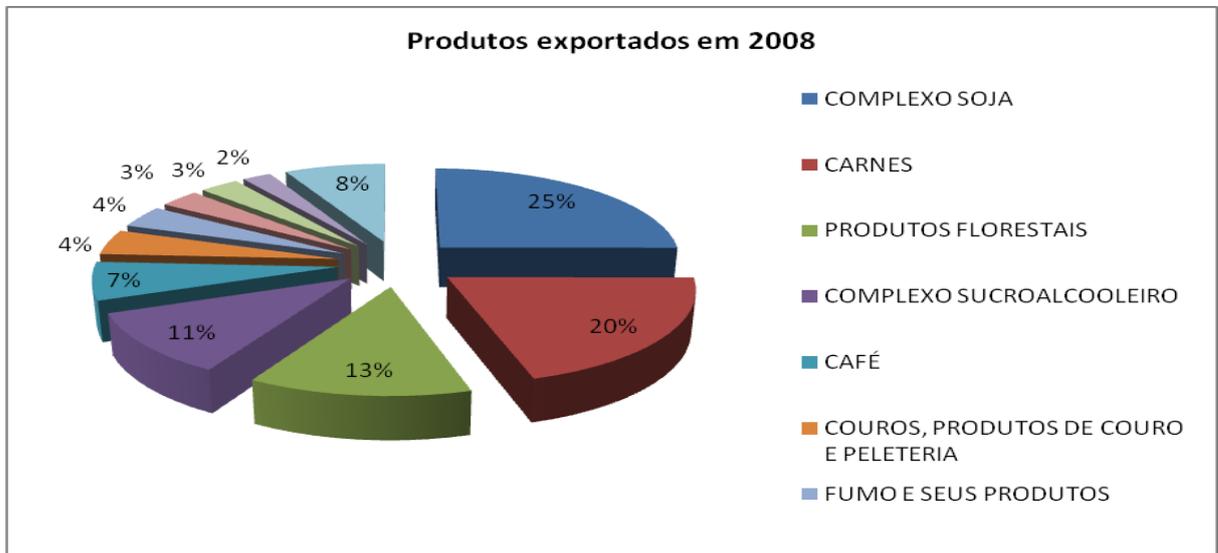


Figura 3 - Participação dos principais produtos nas exportações do agronegócio em 2008 (%)

Fonte: AgroStat Brasil/MAPA (2009)

A Figura 3 representa um ranking por valores percentuais dos principais produtos exportados pelo agronegócio brasileiro. O complexo soja e as carnes representam praticamente a metade (45%) de toda a pauta de exportações. Isso mostra a importância que esses produtos representam para o desempenho do agronegócio no Brasil. De 1998 a 2008 o complexo soja passou de 22% para os atuais 25%, enquanto que as carnes passaram de 7,5% para 20%, um aumento substancial para o produto. A Tabela 2 mostra o comparativo do ranking de valores dos produtos exportados no ano de 1998 e em 2008:

Tabela 2 - Ranking dos principais produtos exportados

PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS	2008		1998	
	Valor (US\$)	Part. %	Valor (US\$)	Part. %
COMPLEXO SOJA	17.980.184.191	25,0%	4.732.660.098	22,0%
CARNES	14.545.483.709	20,3%	1.625.162.913	7,5%
PRODUTOS FLORESTAIS	9.326.148.932	13,0%	3.370.036.188	15,6%
COMPLEXO SUCROALCOOLEIRO	7.873.074.318	11,0%	1.978.953.905	9,2%
CAFÉ	4.763.068.651	6,6%	2.606.346.195	12,1%
COUROS, PRODUTOS DE COURO E PELETERIA	3.140.208.311	4,4%	1.894.715.199	8,8%
FUMO E SEUS PRODUTOS	2.752.032.482	3,8%	1.558.989.645	7,2%
CEREAIS, FARINHAS E PREPARAÇÕES	2.206.966.200	3,1%	51.659.058	0,2%
SUCOS DE FRUTA	2.151.782.905	3,0%	1.305.543.655	6,1%
FIBRAS E PRODUTOS TÊXTEIS	1.587.383.802	2,2%	753.371.340	3,5%
DEMAIS PRODUTOS	5.480.133.717	7,6%	1.668.697.435	7,7%
TOTAL	71.806.467.218	100%	21.546.135.631	100%

Fonte: AgroStat Brasil/MAPA (2009)

Dados revelados pela CNA (*apud* NEVES; NEVES, 2007) e pelo AgroStat Brasil/MAPA (2009) revelam que o Brasil comercializava com 182 países, no início da década, e passou a comercializar em 2008 com 219 países. Este novo mapa das exportações pode explicar o aumento da receita obtida com as vendas para blocos de países emergentes, países que vem superando os blocos dos países desenvolvidos. A China a partir de 2008 passou a superar os EUA no destino das exportações do agronegócio brasileiro. A Tabela 3 mostra o comparativo do ano de 1998 ao ano de 2008 com a relação dos principais destinos das exportações brasileiras.

Tabela 3 – Ranking dos principais destinos de exportação

PRINCIPAIS DESTINOS	2008		1998	
	Valor (US\$)	Part. %	Valor (US\$)	Part. %
CHINA	7.930.974.977	11,04%	590.630.918	2,74%
PAISES BAIXOS	6.531.258.848	9,10%	1.989.010.570	9,23%
ESTADOS UNIDOS	6.249.473.897	8,70%	3.218.397.883	14,94%
RUSSIA, FED.DA	4.187.629.889	5,83%	602.508.954	2,80%
ALEMANHA	3.107.992.142	4,33%	1.305.800.959	6,06%
ITALIA	2.752.984.000	3,83%	896.912.509	4,16%
BELGICA	2.551.187.000	3,55%	1.249.718.488	5,80%
JAPAO	2.441.930.644	3,40%	1.050.916.432	4,88%
VENEZUELA	2.426.211.556	3,38%	128.663.983	0,60%
ESPANHA	2.270.986.927	3,16%	658.145.927	3,05%
DEMAIS	31.355.837.338	43,67%	9.855.429.008	45,74%
TOTAL	71.806.467.218	100%	21.546.135.631	100%

Fonte: AgroStat Brasil/MAPA (2009)

Com a Tabela 3 é possível observar um crescimento bastante vigoroso da China e uma queda importante de participação dos EUA. Entre os blocos econômicos a UE mantém sua hegemonia.

Com relação às unidades federativas, o estado com a maior participação nas exportações do agronegócio é São Paulo que apresenta o índice de 21,86%. Mato Grosso do Sul aparece na décima posição com participação de 2,38%. (AgroStat Brasil/MAPA, 2009)

Neves e Neves (2007, p. 45) avaliam que

[...] contra evidências não há argumentos que não exaltem a agricultura brasileira e seu fôlego exportador. Aliás, tem sido por diversos anos o colchão amortecedor dos superávits do país na balança comercial, amparando e auxiliando o desenvolvimento dos outros setores.

3.3.5 Projeções Futuras do Agronegócio no Brasil

Os dados apresentados a seguir foram publicados pela Assessoria de Gestão Estratégica do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (AGE/MAPA, 2009), que utilizaram as seguintes fontes de dados: CONAB, IBGE, MAPA, CEPEA/USP, FAPRI, USDA, EMBRAPA, EPE. O período analisado pelos pesquisadores abrange o ano de 2008/2009 a 2018/2019.

O crescimento da produção de grãos está estimado em mais de 40 milhões de toneladas (28,7%), sendo destaque o crescimento do soja e do milho. O crescimento de carnes está estimado em 12,6 milhões de toneladas, o que representa 51% de crescimento, destacando a forte tendência de crescimento da produção de frangos. O açúcar poderá ter um incremento de 14,5 milhões de toneladas, o etanol mais 37 bilhões de litros e o leite em mais nove bilhões de litros.

A Tabela 4 mostrará a projeção de crescimento de alguns produtos do agronegócio brasileiro.

Tabela 4 – Projeção de resultados da produção

Produto	Unidade	2007/2008	2018/19	Variação (%)
Etanol	bilhões litros	21,50	58,80	173,7
Carne de frango	mil ton. equiv. Carcaça	11.129,70	17.443,20	56,7
Carne bovina	mil ton. equiv. Carcaça	10.382,20	15.512,10	49,4
Trigo	mil toneladas	5.413,90	7.885,90	45,7
Açúcar	mil toneladas	32.783,00	47.338,70	44,4
Carne suína	mil ton equiv. carcaça	3.107,00	4.252,30	36,9
Óleo de soja	mil toneladas	6.156,00	8.405,20	36,5
Soja	mil toneladas	60.072,40	80.914,20	34,7
Leite	milhões de litros	27.398,70	36.879,10	34,6
Farelo de soja	mil toneladas	24.948,00	33.439,40	34,0
Milho	mil toneladas	58.586,10	73.249,00	25,0
Mandioca	mil toneladas	26.050,10	32.230,40	23,7
Feijão	mil toneladas	3.544,70	4.318,10	21,8
Batata inglesa	mil toneladas	3.614,80	4.111,40	13,7
Arroz	mil toneladas	12.111,70	13.468,40	11,2
Laranja	mil toneladas	18.605,00	20.492,20	10,1

Fonte: AGE/MAPA, 2009

Com a Tabela 4 é possível observar a forte projeção de crescimento na produção do etanol. Entre as razões principais deste aumento estão as instalações de novas usinas de álcool no país, devido à nova tendência de consumo mundial de combustíveis alternativos. Outro destaque projetado é o aumento da produção brasileira das carnes (frango, bovina e suína), que nos últimos anos tem tido um forte desempenho em sua produção. Segundo as projeções, as carnes terão um incremento de 12,6 milhões de toneladas, o que representa um aumento de 51% em 2018 com relação à produção de 2008. Em relação aos grãos (soja, milho, trigo, arroz e feijão), a estimativa é de um crescimento de 40 milhões de toneladas, ou seja, 28,7% de aumento em 2018 com relação a 2008. (MAPA, 2009)

A Tabela 5 mostra a projeção estimada dos resultados da exportação de alguns produtos do agronegócio brasileiro.

Tabela 5 – Projeção de resultados de exportação

Produto	Unidade	2007/2008	2018/19	Variação (%)
Etanol	bilhões litros	3,50	8,90	153,8
Leite	milhões de litros	1.051,50	2.087,30	98,5
Milho	mil toneladas	11.553,70	22.907,50	98,3
Carne bovina	mil ton. equiv. Carcaça	2.400,00	4.626,60	92,8
Carne de frango	mil ton. equiv. Carcaça	3.615,50	6.602,00	82,6
Carne suína	mil ton. equiv. Carcaça	625,00	1.113,50	78,2
Açúcar	mil toneladas	21.000,00	32.637,10	55,4
Soja	mil toneladas	25.750,00	36.461,40	41,6
Óleo de soja	mil toneladas	2.120,00	2.972,00	40,2
Algodão	mil toneladas	520,00	686,70	32,1
Suco de laranja	mil toneladas	2.136,30	2.796,80	30,9
Farelo de soja	mil toneladas	13.200,00	15.030,60	13,9

Fonte: AGE/MAPA, 2009

A Tabela 5 reforça a importância que o etanol representará no futuro devido à forte demanda internacional pelo produto. A exportação do etanol terá um incremento substancial caso confirmado a projeção do MAPA e seus principais destinos serão a UE, EUA e Japão. Esses países têm buscado junto ao mercado mundial soluções para a diminuição das emissões de carbono na atmosfera. Nesse sentido, o álcool cumpre um papel muito importante na substituição dos combustíveis fósseis (petróleo). A tabela destaca também um forte crescimento no desempenho nas exportações nos produtos como o leite e o milho, que praticamente dobram suas exportações caso confirmado às estimativas. Assim como a expectativa de crescimento na produção, as carnes (bovina, frango e suína) também apresentam uma projeção bastante positiva para as exportações em 2018/19.

Com relação à participação nas exportações do mercado mundial, a Tabela 6 revela a tendência dos produtos do agronegócio brasileiro. Merece destaque novamente a forte tendência de crescimento das carnes brasileiras, praticamente dobrando sua participação nos mercados mundiais.

Tabela 6 – Projeção de participação do Brasil no mercado mundial de exportações

Produtos	2008 (%)	2018 (%)
Carne bovina	31,0	60,6
Carne suína	10,1	21,0
Carne de aves	44,6	89,7
Soja	36,0	40,0
Óleo de soja	63,0	73,5
Milho	13,0	21,4
Acúcar	58,4	74,3

Fonte: AGE/MAPA, 2009

Caso seja concretizada a estimativa das exportações dos produtos brasileiros mostrados na Tabela 6, é válido destacar que esses números mudariam o cenário de exportação de muitos produtos a nível mundial. O Brasil passaria a ter um peso definitivo e relevante em alguns produtos como a carne bovina e a carne de aves, assim como nas exportações do açúcar.

A publicação ainda revela algumas incertezas que podem interferir na tendência de crescimento do agronegócio brasileiro. Entre elas são destacadas a recessão mundial (crise econômica dos países mundiais); o forte protecionismo praticado principalmente pelos países desenvolvidos, tais como as barreiras políticas e econômicas; e as mudanças climáticas severas. (AGE/MAPA, 2009)

A AGE/MAPA (2009) avalia que o agronegócio brasileiro tem grande potencial de crescimento, com um mercado interno expressivo e um mercado internacional em constante e acentuado crescimento e ainda avalia que os países super populosos possam ter dificuldades em atender a demanda devido ao esgotamento das áreas agricultáveis e a expansão da produção nacional será baseada pelos ganhos de produtividade.

Em análise aos dados apresentados, é interessante destacar que o Brasil possui uma forte tendência de crescimento, mas é necessário envidar esforços para que o país possa criar os caminhos e a estrutura necessária para que os cenários postos se concretizem, transformando o Brasil definitivamente no celeiro mundial.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

Podem-se entender os fatores críticos de sucesso (FCS) como uma ferramenta de gestão, em que são definidas algumas atividades chave, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para os gestores atingirem seus objetivos. O bom resultado destas áreas resulta em competitividade para as organizações. (ROCKART, 1978 *apud* HERRERA, 2009)

Transpondo esse conceito para o agronegócio, os FCS são pressupostos essenciais para atingir seus objetivos, contribuindo para o sucesso e o desenvolvimento do agronegócio brasileiro. (BULLEN; ROCKART, 1981 *apud* HERRERA, 2009)

A Figura 4 traz um modelo de FCS aplicado à realidade do agronegócio, onde aparecem os objetivos e os FCS que podem contribuir ou prejudicar o desenvolvimento do agronegócio no país.



Figura 4 - Modelo de FCS aplicado ao agronegócio

Fonte: Adaptado de Cunha (2002)

Com a Figura 4 pode-se entender qual será a análise a ser desenvolvida no decorrer do trabalho. Pode-se entender os objetivos do agronegócio, ou seja, tudo aquilo que é almejado e que deve ser “perseguido” pelos agentes do setor (envolve todos os atores envolvidos nos segmentos antes da porteira, dentro da porteira e depois da porteira) e pelas autoridades competentes (representados pelos governos) para que se possa atingir aos resultados esperados. Entretanto, o maior objetivo do agronegócio brasileiro pode ser resumido na obtenção de maior competitividade no mercado mundial, o que irá possibilitar maior acesso aos mercados com o devido atendimento das exigências dos consumidores mundiais. Na busca pelo cumprimento dos objetivos existem algumas dificuldades e obstáculos que deve ser encarados, vivenciados e superados. Esses obstáculos serão tratados como fatores críticos de sucesso (FCS). O sucesso ou não do agronegócio brasileiro depende do tratamento que se dá a estes fatores. Alguns podem estar no caminho adequado ou estão regulares, outros talvez precisem de ajustes, mas todos são fundamentais para o desenvolvimento do agronegócio brasileiro.

A pesquisa a seguir, realizada pela Revista Exame (YOSHIDA, 2008), em que foram entrevistados os CEOs de 121 das maiores empresas do agronegócio brasileiro, é possível identificar os obstáculos mais lembrados pelos gestores, onde consideram atrapalhar o sucesso do agronegócio. Observe a Tabela 7.

Tabela 7: Os principais entraves ao desenvolvimento do agronegócio brasileiro (Em %, respostas múltiplas)

Infraestrutura e logística	76%
Carga tributária	75%
Taxa de câmbio	49%
Barreiras comerciais / protecionismo	36%
Questões ambientais	19%
Questões sanitárias	12%
Crédito rural	12%
Questões fundiárias	7%
Tecnologia	4%
Seguro rural	2%
Outros	4%

Fonte: YOSHIDA, 2008

A Tabela 7 mostra que a preocupação prioritária dos gestores está na questão da logística e infraestrutura, assim como a carga tributária. São questões que dependem da ação dos governos, sendo necessárias políticas estruturantes com o pensamento de longo prazo e um planejamento que contemple soluções rápidas e definitivas. Esses dois fatores em especial refletem no encarecimento dos produtos do agronegócio, diminuindo sua competitividade no mercado mundial.

Na Tabela 8 é apresentada a opinião dos entrevistados quanto a quem cabe a solução dos gargalos. Observe:

Tabela 8: A solução dos gargalos depende (em %)

Igualmente do governo e do setor privado	32%
Principalmente do governo	68%

Fonte: YOSHIDA, 2008

Na tabela 8 é válido destacar que segundo a opinião da maioria dos entrevistados é o governo quem deve fornecer as soluções para os problemas levantados.

A Tabela 9 revela a opinião dos gestores quanto aos maiores desafios do agronegócio brasileiro nos próximos anos.

Tabela 9: Os maiores desafios do agronegócio brasileiro nos próximos anos (em %, respostas múltiplas)

Reduzir o custo Brasil	46%
Buscar novos mercados no exterior	17%
Desenvolver um agronegócio sustentável	14%
Investir mais em pesquisa e desenvolvimento	12%
Diminuir o endividamento e aumentar a rentabilidade	7%

Fonte: YOSHIDA, 2008

Em análise aos dados apresentados na Tabela 9, revela-se que a grande preocupação das empresas atuantes do agronegócio é com relação aos custos gerados pela ineficiência do

Estado brasileiro com relação aos serviços prestados ao setor. Esta ineficiência gera o chamado custo Brasil, o que acaba prejudicando o desempenho dos produtos brasileiros no exterior, que apresentam custos comparativos maiores e um tempo de resposta menor no atendimento da demanda mundial.

Como se pode analisar, os problemas e desafios levantados pelos entrevistados são fatores que devem ser avaliados, em especial pelos governos, para que o país possa enfrentá-los internamente e desenvolver uma gestão mais eficiente, podendo assim ter maiores condições de competitividade ao concorrer no cada vez mais disputado mercado mundial. A seguir serão tratados individualmente os fatores críticos de sucesso que influenciam no desenvolvimento do agronegócio brasileiro.

4.1 PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E TECNOLOGIA

O atual nível de competitividade mundial está quebrando paradigmas e transformando os mercados de maneira geral. O papel da tecnologia está cada vez mais vital para a sobrevivência das organizações. O desenvolvimento de produtos, que vem ocorrendo de maneira efetiva em todas as áreas do mercado mundial é prova da necessidade cada vez mais presente do desenvolvimento tecnológico nas empresas. Nesta análise, a sobrevivência e a sustentação de um mercado já “conquistado” depende da capacidade das firmas em estruturar a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em geral, e principalmente de produtos. Tal pesquisa e desenvolvimento envolvem não somente o aspecto quantitativo, considerando a necessidade de oferecer produtos novos e diferentes a um público consumidor cada vez mais exigente, mas principalmente o aspecto qualitativo, visto que a qualidade associada à produtividade pode representar ganhos para todos os envolvidos. (NEVES; NEVES, 2007)

Existem duas formas de direcionar o pensamento da pesquisa e desenvolvimento, de modo a garantir maior agregação de valor nos produtos. São estratégias conhecidas como *technology push* e *marketing pull*. A primeira estratégia prioriza as ações no sentido de desenvolver novos processos de fabricação, novas matérias-primas e priorizando uma concepção inovadora dos produtos. A segunda estratégia está orientada diretamente pela demanda e pela preferência do mercado consumidor, tendo em vista o menor risco de fracasso e menores investimentos. São estratégias distintas, em que uma adota o foco no produto e a

outra o foco no cliente. A EMBRAPA, sendo a maior agência de pesquisa agropecuária do Brasil e de fundamental importância no desenvolvimento do agronegócio brasileiro, utiliza a primeira estratégia, de modo a priorizar o desenvolvimento de novas formas de produção. (VILLWOCK, 2001; NEVES; NEVES, 2007)

O crescente aumento da produção agrícola e pecuária dos últimos anos tem sido apoiado quase que exclusivamente pelo aumento da produtividade. Esse salto de produtividade pode ser atribuído às ações que a EMBRAPA vem desenvolvendo em vários cantos do país. As transformações ocorridas em vários estados do país têm sido atribuídas à presença da pesquisa na região. (GASQUES *et al.*, 2004)

A EMBRAPA, empresa vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento foi criada em 1973 com a missão de viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira e é a maior agência de pesquisa agropecuária do Brasil, atuando em conjunto com as agências dos governos estaduais e as universidades. (EMBRAPA, 2009; GASQUES *et al.*, 2004)

Entre as principais ações de sucesso que a EMBRAPA vem desenvolvendo no país, está o programa de pós-graduação oferecido aos seus pesquisadores e de outras instituições, o que vem modernizando os métodos de gestão de P&D, e ainda a EMBRAPA vem também consolidando o papel da tecnologia como ferramenta apropriada para ajudar a resolver problemas regionais de desenvolvimento socioeconômico. (GASQUES *et al.*, 2004)

Um dado preocupante é a diminuição de recursos que o governo tem destinado ao trabalho da EMBRAPA, o que pode resultar num comprometimento de sua eficiência no futuro. A título de comparação, o Serviço de Pesquisa Agrícola dos EUA contam com 100 centros de pesquisa e um orçamento de US\$ 1,1 bilhão em 2007. Aqui no Brasil, a EMBRAPA apresenta 38 centros de pesquisa e um orçamento US\$ 660 milhões, o que representa praticamente a metade do orçamento norte-americano. Os recursos apresentados também demonstram a ineficiência em sua aplicação, já que cada centro de pesquisa brasileiro recebe uma média de US\$17,36 milhões e nos EUA, essa média é de US\$11 milhões.

(GASQUES *et al.*, 2004; PIMENTA, 2008)

Com as novas tecnologias e aos avanços promovidos pelos pesquisadores da EMBRAPA, que corrigiram a acidez da terra, desenvolveram sementes propícias e

aprenderam a combater pragas, características típicas da região do cerrado, a região Centro-Oeste hoje responde por mais de 40% da safra nacional de grãos. (PIMENTA, 2008)

Segundo Pimenta (2008), os desafios que a EMBRAPA deve enfrentar no futuro dizem respeito aos seguintes pontos:

- formar uma nova geração de pesquisadores líderes para desenvolver plantas resistentes às pragas, às altas temperaturas e à seca;
- enfrentar a crescente competição com multinacionais como a Monsanto, que lançou uma soja com uma variedade de grãos mais resistentes a herbicida;
- aumentar o número de parcerias com universidades e empresas privadas no Brasil e no exterior a fim de desenvolver projetos de ponta.

Neves e Neves (2007) criticam o fato dos institutos de pesquisa atuar separados das universidades brasileiras, fato este que gera duplicidade nos custos de pesquisa, nos esforços e nos custos administrativos. Situação já superada em alguns países europeus. Os autores sugerem algumas dimensões que podem ser importantes na condução dos projetos de pesquisa brasileiros:

- análise do mercado consumidor: mapeamento dos desejos dos consumidores, de modo a desenvolver novas ferramentas para a geração e aceitação dos produtos, dos sistemas de produção e das tecnologias de processamento.
- diversidade, flexibilidade e sustentabilidade de sistemas de produção nas fazendas: desenvolver maior agilidade de resposta das propriedades rurais a sistemas de produção sustentáveis demandados pelo consumidor.
- desenvolvimento de produtos em termos de qualidade, nutrição e conveniência: identificação de tecnologias inovadoras para processar, industrializar e lançar produtos de acordo com o desejo do consumidor.
- coordenação da cadeia produtiva, integração e gestão sustentável: integração e gestão sustentável dos agentes da cadeia produtiva e análise dos aspectos de transporte, logística e inovações da cadeia produtiva.
- projeto piloto e de demonstração: implementação dos conhecimentos adquiridos anteriormente, de modo a verificar sua viabilidade.

- educação, treinamento e disseminação do conteúdo gerado para todos os níveis da cadeia produtiva, através das diversas formas de comunicação.

4.2 BARREIRAS NÃO-TARIFÁRIAS

As barreiras não-tarifárias podem ser entendidas como instrumentos que tem como objetivo impedir ou estabelecer dificuldades para a comercialização de produtos no mercado internacional. Também denominadas barreiras ocultas, são divididas em cinco grupos: (CERCEAU; LARA, 1999 *apud* NOVAES *et al.*, 2005)

- controle do comércio e as cotas;
- embargo;
- políticas de compra com discriminação;
- contrato de câmbio;
- *dumping*.

As barreiras não-tarifárias são adotadas principalmente por países com maior potencial econômico e social e buscam evitar a desestabilização dos produtores locais, garantindo assim sua competitividade. Visto sob essa ótica, o Brasil é um dos países que mais sofre com esses mecanismos, tendo em vista a força exportadora do país. (CNI, 2001 *apud* NOVAES *et al.*, 2005)

As barreiras não-tarifárias vistas como um FCS são determinantes para o desempenho do agronegócio lá fora. Com a utilização pelos países das barreiras como mecanismos de proteção tão somente comercial, o Brasil é prejudicado de modo que não há uma maneira efetiva de combatê-las. A maneira mais adequada de combate se dá por meio das negociações agrícolas internacionais, onde o Brasil tem pouco poder de barganha frente os países desenvolvidos. Porém, ao analisar as chamadas barreiras “técnicas” que envolvem questões como a sanidade animal, a certificação e o controle da qualidade dos produtos e a rastreabilidade, é onde de fato o Brasil precisa avançar para poder atender às exigências dos mercados, em especial ao mercado europeu, e para assim, garantir a manutenção ou ampliação das exportações dos produtos do agronegócio.

Trata-se a seguir, das barreiras não-tarifárias que atingem o desempenho do agronegócio brasileiro.

4.2.1 Certificação e Controle de Qualidade dos Produtos

Antes de adentrar nos temas deste tópico, deve-se tratar do conceito de assimetria informacional, pois envolve o assunto da certificação e ainda este conceito será muito utilizado no decorrer deste trabalho. Segundo Akerlof (1970 *apud* Spers, 2003), isso ocorre quando um vendedor sabe muito mais a respeito da qualidade e segurança do produto do que o comprador. No caso da compra de alimentos, substâncias que podem acarretar perigo para a saúde humana nem sempre podem ser visualizadas externamente em um alimento (atributos intrínsecos). As altas doses de pesticidas e aditivos só podem ser detectadas em testes de laboratório. Essa “diferença” de conhecimento que se tem do produto entre o vendedor e o comprador é a chamada assimetria informacional.

Segundo Nassar (2003, p.30),

A certificação é a definição de atributos de um produto, processo ou serviço e a garantia de que eles se enquadram em normas predefinidas. Assim, a certificação envolve normas, seja na esfera privada, pública, nacional ou internacional (ambiente institucional) e um órgão certificador com poder de monitoramento e exclusão (ambiente organizacional).

A certificação tem dois objetivos, o primeiro do lado da oferta é utilizado como um instrumento que oferece procedimentos e padrões básicos, permitindo que as empresas participantes possam gerenciar o nível de qualidade de seus produtos, garantindo um conjunto de atributos. O segundo objetivo, do lado da demanda, tem o propósito de informar o consumidor de que determinado produto tem certos atributos procurados por ele, tratando de um recurso que diminui a assimetria informacional e aumenta a eficiência dos mercados. Tem-se como exemplo os certificados de produtos orgânicos, certificados de origem conhecida, produtos diretos da fazenda, etc. De maneira ampla, pode-se entender a certificação como um mecanismo de padronização mais detalhada dos produtos que são

inseridos no mercado, onde as normas atuam no papel de regulação e exclusão dos agentes não seguidores das regras. (NASSAR, 2003)

Segundo Nassar (2003), a certificação é baseada em dois princípios:

- gera benefícios aos consumidores porque reduz a assimetria informacional sobre o produto consumido.
- cria incentivos à cooperação horizontal e vertical entre firmas.

A certificação tem sido utilizada, em grande número, como um fator de agregação de valor, na medida em que os produtos apresentam um diferencial que pode ser percebido pelo consumidor. Nassar (2003) avalia que a certificação é uma forma de cooperação entre as firmas e que não fere o poder da concorrência nem prejudica os consumidores, trazendo benefícios para ambas as partes.

Conceição e Barros (2005) dividem a certificação de duas formas:

- certificação voluntária: utilizada como meio de agregação de valor, onde as firmas com o objetivo de maximizar lucros acrescentam informações até o ponto onde tragam mais receitas do que custos. O valor percebido pelos consumidores vai depender da credibilidade da entidade que fornece o serviço de certificação.
- certificação compulsória: a certificação obrigatória surge da necessidade do mercado em fornecer informações suficientes que permitam que os consumidores façam escolhas corretas de acordo com suas preferências, evitando a assimetria informacional. É utilizada também para evitar que as escolhas individuais de consumo possam afetar o bem estar social.

O controle e a fiscalização da qualidade dos produtos é papel do Estado, que como coordenador e mediador de conflitos, estabelece normas, padrões de segurança e sanções obrigatórias, penalizando os não cumpridores das mesmas. É um papel estratégico na defesa dos consumidores e do bem estar da sociedade. (SPERS, 2003)

As certificações podem evitar ocorrências de ações oportunísticas dos agentes do mercado, tendo em vista que a criação de marcas, padrões ou certificados, assim como uma legislação mais rigorosa pode contribuir na defesa dos interesses do consumidor

(CONCEIÇÃO; BARROS, 2005). Outro tipo de problema informacional que pode afetar o mercado consumidor é a chamada “informação imperfeita”. Este fato ocorre quando as informações de mercado são inexistentes ou contraditórias. É quando os cientistas apresentam informações divergentes sobre as conseqüências que determinados produtos podem ocorrer na saúde dos consumidores. As ações dos governos são fundamentais para garantir que as informações tornem o consumo mais seguro. (HADDEN, 1986 *apud* CONCEIÇÃO; BARROS, 2005)

De acordo com Nassar (2003), os sistemas de certificação podem ser classificados de acordo com seus objetivos, divididos a seguir pelos grupos mais importantes.

- Rótulo (padrão de processo): é quando um produto alimentar ou agrícola segue um conjunto de características preestabelecidas, criando um nível qualitativo e de diferenciação superior aos produtos similares. A carne bovina brasileira vem implantando um sistema de rotulagem e pode ser considerado um exemplo de atuação no país. As certificações ISO também são enquadradas no grupo das rotulagens.
- Denominações de origem: é quando um produto é caracterizado pela qualidade que advém de uma localidade geográfica específica. É o caso dos queijos e do vinho francês.
- Sanidade: está associada aos produtos animais (carne e leite). O combate a febre aftosa é um exemplo de ação vinculada à exigência de procedência sadia por parte dos países importadores da carne bovina.
- Pureza: aplicado com o objetivo de atestar a existência de determinado produto, como no caso do café brasileiro. É visto como indicador de qualidade pelos consumidores. Todo o processo de certificação, nesse caso, é desenvolvido pelos agentes privados.
- Socioambiental: certificação voltada ao manejo sustentável da produção agropecuária. Tem importância crescente nos mercados mais exigentes.
- Produtos orgânicos: sistemas de produção que sugerem os princípios da agricultura orgânica.
- Certificação interna: é quando uma empresa cria o seu próprio sistema de certificação, tendo em vista a requerer um padrão de qualidade dos seus

fornecedores. Ela cria normas próprias e assume o monitoramento das transações com seus parceiros.

Os sistemas de certificação envolvem alguns atores importantes: o Estado, as empresas, as associações e principalmente os consumidores. A cooperação entre o setor público e privado é benéfica, já que trabalha pelo mesmo objetivo, que é o fortalecimento das cadeias produtivas. De maneira geral, cabe ao setor público o papel de agente regulamentador, mas nem sempre o papel de executor e coordenador. O Estado deve garantir o ambiente institucional e as empresas têm a função de estabelecer suas necessidades, negociando com o Estado a implantação da certificação. A defesa dos interesses do consumidor, assim como as questões de saúde, vigilância sanitária, defesa animal e vegetal são atribuições que cabem ao Estado fiscalizar. Do ponto de vista do setor privado, a certificação é uma forma de transformar uma commodity em uma especialidade por um certo período de tempo. (NASSAR, 2003)

As ações de política agrícola direcionadas apenas ao aumento da produção, embora importantes, podem não ser suficiente no atual mercado competitivo e global. A agregação de valor e a garantia de qualidade dos produtos são fatores que podem aumentar a competitividade do agronegócio brasileiro. As transformações ocorridas internamente nos últimos anos também sinalizam a importância desses atributos para a sua comercialização doméstica. (FARINA, 2001 *apud* CONCEIÇÃO; BARROS, 2005) Essa nova percepção do mercado vem criando um novo padrão de concorrência mais sofisticado, em que a existência de custos baixos deixa de ser condição suficiente para atender as preferências atuais do mercado. A certificação vem se consolidando como um instrumento indispensável para a participação nos mercados internacionais de alimentos e fibras. (CONCEIÇÃO; BARROS, 2005)

O caso brasileiro implica na implantação de alguns mecanismos considerados fundamentais na superação deste FCS. A utilização do rótulo ou padrão de processo pode ser um diferencial competitivo dos produtos do agronegócio, mecanismo esse já utilizado na carne bovina. A questão da sanidade deve ser tratada como prioridade pelo Estado brasileiro, principalmente no combate a febre aftosa que vez ou outra aparece e prejudica fortemente a imagem brasileira frente aos países importadores. Os fatores de sustentabilidade e a defesa socioambiental, questões atuais e determinantes para as gerações futuras devem ser tratadas

com seriedade na medida em que os consumidores mundiais estão se tornando mais exigentes e cada vez mais adeptos da “cultura verde”. As iniciativas privadas devem ser voltadas para a utilização da certificação interna, que ao criar padrões de qualidade no processo, estão diferenciando seus produtos frente aos consumidores. Em resumo, o Brasil tem o desafio de intensificar a utilização deste FCS, melhorando os mecanismos de proteção e segurança dos produtos de modo a atender às exigências dos consumidores tanto internos como externos.

4.2.2 Segurança do Alimento e Mudanças de Comportamento do Consumidor

O consumidor de hoje está mais atento aos produtos por ele consumidos. Está mais exigente, mais informado e preocupado com o consumo de produtos nocivos a sua saúde. As barreiras não tarifárias têm sido apoiadas por mercados que hoje protegem fortemente o consumo saudável de sua população, tendo se destacado como uma nova forma de proteger os mercados nacionais e também para atender aos desejos do consumidor.

Devido às sucessivas crises que ocorreram na Europa nos últimos 15 anos, a confiança dos consumidores foi profundamente abalada. Os consumidores estão descrentes quanto à capacidade do governo e das empresas processadoras de alimentos em garantir a segurança e a qualidade dos alimentos. Isso tem feito com que os consumidores venham buscar produtos mais seguros, que não agridam o meio-ambiente e que sejam produzidos em um ambiente socialmente justo. (CARFANTAN; BRUM, 2006)

Tal preocupação é reforçada pelo fato de que, a União Européia representa 39% das exportações agrícolas brasileiras e os padrões sanitários e de qualidade exigidos pelo bloco vem dificultando a comercialização dos produtos brasileiros, neste que é um dos mais importantes mercados mundiais. As autoridades brasileiras devem estar atentas as exigências deste mercado, revisando a legislação sanitária atual de modo a garantir uma maior acessibilidade a este importante mercado do agronegócio brasileiro. (CARFANTAN; BRUM, 2006)

Comportamento do consumidor “é a atividade mental e física realizada por consumidores domésticos e comerciais que resulta em decisões a ações de pagar, comprar e usar os produtos” (CZINKOTA *et al.*, 2001 *apud* NEVES; CASTRO, 2003, p.74). De acordo

com uma pesquisa realizada a respeito do consumidor mundial foi constatado que estes estão mais preocupados com os atributos dos produtos do que o preço. Os aspectos mais relevantes levantados pelos consumidores, pela ordem, foram as questões da segurança do alimento, seu valor nutricional, preço, potencial de falta de alimentos, o sabor e a aparência. Esta preocupação se torna ainda maior em se tratando de produtos importados. É neste aspecto que o Brasil, importante exportador de alimentos, deve estar atento e não permitir que isto se torne um FCS negativo. (NEVES; CASTRO, 2003)

Segurança do alimento é a garantia que o consumidor tem ao adquirir um alimento com atributos de qualidade que seja de seu interesse, em especial os atributos ligados à sua saúde (SPERS, 1993 *apud* SPERS, 2003). O problema enfrentado na produção de um produto seguro está nos altos custos que ele impõe, além da presença de alguns atributos que podem ser indesejáveis pelo consumidor. As decisões anteriores de compra tomadas pelos consumidores estavam baseadas em aspectos como variedade, conveniência, estabilidade de preço e valor, e que agora envolvem também a questão da qualidade do produto, seu aspecto nutricional, a segurança do alimento e a produção relacionada a seus aspectos ambientais. (STREETER *et al.*, 1991 *apud* SPERS, 2003)

De acordo com SPERS (2003), entre os riscos e ameaças percebidos pelo consumidor, destacam-se:

- presença de resíduos (pesticidas, herbicidas, inseticidas, antibióticos, conservantes);
- utilização de sementes transgênicas;
- deterioração causada por germes, fungos e bactérias;
- fraude, como peso inferior ao informado na embalagem;
- poluição ambiental causada pelas sobras, processos de produção ou embalagem do alimento;
- presença de insetos, pestes e ratos.

A atual preocupação das empresas envolvidas no sistema agroindustrial é a qualidade do processo, anteriormente estavam focadas somente na qualidade do produto. Entretanto, para isso é necessário uma visão sistêmica, somando as ações dos agentes, monitorados pelo

governo e tendo em vista a pressão exercida pelos consumidores que requerem maior segurança do alimento. (GIANDON, 1994 *apud* SPERS, 2003)

A sobrevivência das organizações, e porque não das nações, está condicionada à capacidade que os países tem de internacionalização e exportação de seus produtos. Para que essa internacionalização tenha êxito é necessário conhecer o mercado consumidor e adequar-se às condições exigidas por este mercado (LOPES *et al.*, 2000 *apud* NOVAES *et al.*, 2005). Entender o comportamento do consumidor mundial, de acordo com suas culturas, valores e poder econômico é um FCS que deve ser muito bem estudado pelos agentes do agronegócio brasileiro. Novaes *et al.* (2005) avaliam que os produtores brasileiros devem se adequar às exigências do consumidor mundial não somente para aumentar as exportações, mas também para garantir sua permanência em um mercado extremamente competitivo.

4.3 RASTREABILIDADE

O conceito de rastreabilidade pode ser definido como a “capacidade de reencontrar o histórico, a utilização ou a localização de um produto qualquer através de meios de identificação registrados” (SANS; FONTGUYON, 1998 *apud* JANK, 2003, p.47). De forma mais genérica, o termo pode ser entendido como rastrear ou mapear algo. É a capacidade de identificar e analisar todo o processo, desde a sua concepção até a chegada ao destino final. Surge com grande impulso a partir da crise da “vaca louca”. Deste momento em diante, os países europeus, com receio da possibilidade de contaminação dos consumidores e por meio de seus agentes públicos e privados, começaram a organizar uma maneira de erradicar a enfermidade e impedir seu alastramento. Trata-se de um conceito ainda em evolução. No Brasil, esta nova ferramenta está muito associada às cadeias produtivas de carne e laticínios, devido às exigências dos exportadores. São produtos que precisam ser detalhados não somente sobre a origem, mas também na alimentação do animal e outros fatores, para verificar sua sanidade. (JANK, 2003)

Na tentativa de proteger seus consumidores, a UE passou a restringir as importações, exigindo mais de seus fornecedores (JANK, 2003). Este fato pode representar um FCS negativo para o Brasil, já que para poder fornecer seus produtos, em especial as carnes, deverá adotar as medidas de rastreabilidade em consonância com as exigências dos países europeus.

É necessária uma postura pró-ativa por parte do setor público e privado, para que juntos possam coordenar esse processo e evitar a quedas das exportações brasileiras.

O objetivo da rastreabilidade é “garantir ao consumidor um produto seguro e saudável, por meio do controle de todas as fases de produção, industrialização, transporte/distribuição e comercialização, possibilitando uma perfeita correlação entre o produto final e a matéria prima que lhe deu origem” (LOMBARDI, 1998, p.90, *apud* JANK, 2003, p.49). É ela que determina as responsabilidades dos agentes de acordo com cada etapa da cadeia produtiva. É um instrumento cada vez mais importante, pois privilegia as preferências e a satisfação do consumidor. Apresenta uma crescente preocupação com a qualidade e segurança dos alimentos e possibilita a implantação de um programa de qualidade em toda a cadeia. (JANK, 2003)

Conceição e Barros (2005) destacam que o nível de qualidade exigido pelos países desenvolvidos é maior do que o exigido na maior parte dos países em desenvolvimento, fazendo com que o nível de qualidade dos produtos exportados seja cada vez maior resultando na necessidade de uma rápida adaptação do mercado brasileiro, que deve construir um rígido controle de qualidade de seus produtos.

Assim como a certificação, a rastreabilidade tem sido utilizada como uma barreira não tarifária. As barreiras não tarifárias são frequentemente utilizadas pelos países ricos como medidas de contenção das exportações mundiais. Para que as barreiras não prejudiquem o desempenho do agronegócio, o Brasil precisa criar as condições estruturantes para que esses mecanismos sejam aplicados com exatidão, de acordo com as exigências do mercado comprador. São necessários investimentos que atendam a essa nova demanda, melhorando o controle da qualidade dos produtos nacionais, sendo indispensável uma ação coordenada entre o Estado e as firmas, possibilitando maiores incentivos à adoção destes mecanismos no âmbito interno.

No caso da carne bovina, a rastreabilidade pode atrapalhar um pouco o agronegócio brasileiro, pois as regras para seu efetivo funcionamento não são muito claras e nem eficientes, sendo um FCS negativo. Entretanto, uma das finalidades da rastreabilidade é verificar e garantir/confirmar que ao consumir aquele alimento ele não fará mal a sua saúde. A rastreabilidade comprova/garante que a alimentação do animal que gerou/produziu o produto/alimento a ser consumido tornou-o saudável e próprio para o consumo, por exemplo, não consumiu farinha de osso animal, que resulta no problema da BSE (ou vaca louca), ou

ainda, que não recebeu hormônios, ou acima do permitido, ou muitos antibióticos e etc. Este aspecto para o Brasil é positivo, ou seja, um FCS positivo. Pois o sistema produtivo da pecuária brasileira, por exemplo, em sua grande maioria, não faz uso destes procedimentos, sendo muito próximo do “natural” ou do chamado Boi Verde. (JANK, 2003; NOVAES; QUEIROZ, 2001)

4.4 BARREIRAS COMERCIAIS E NEGOCIAÇÕES AGRÍCOLAS INTERNACIONAIS

As barreiras comerciais podem ser entendidas como mecanismos utilizados pelas nações com o objetivo de dificultar o acesso a mercadorias importadas para proteger seus produtores. Nesse sentido há um conflito de interesses entre os países participantes do comércio mundial. O que pode ser bom para o comércio global, como o livre-comércio, pode não atender aos interesses específicos de determinado país. Para atuar na mediação desses conflitos existe a Organização Mundial do Comércio (OMC). (BRASIL, 2002; KENEN, 1998 *apud* BRAUN *et al.*, 2008)

As barreiras comerciais são divididas em dois grupos: barreiras tarifárias e barreiras não-tarifárias. As barreiras tarifárias são os mais antigos modelos de política comercial praticado pelos países, sendo atualmente substituídas pela utilização das não tarifárias. Esta última já abordada nas seções anteriores do trabalho. (BRAUN *et al.*, 2008)

Dentre os principais males enfrentados pelo agronegócio brasileiro estão as barreiras tarifárias e o protecionismo comercial. A luta contra essa medida, prevalecente nos países desenvolvidos, ocorre através da articulação de países com interesses comuns que buscam uma maior liberalização do comércio agrícola mundial. O Brasil, um dos maiores exportadores agrícolas dos países em desenvolvimento, tem sido muito criticado pelo comportamento pouco agressivo nas negociações agrícolas comerciais. (ANDRADE *et al.*, 2005)

Uma maior agressividade nas negociações com a OMC poderia resultar no desmantelamento das barreiras protecionistas, garantindo maior acesso aos mercados, o que iria propiciar o maior crescimento do agronegócio, gerando mais empregos e mais renda para o país. Jank (2002, *apud* ANDRADE *et al.*, 2005) defende que os esforços sejam canalizados no melhor preparo dos negociadores brasileiros. O autor critica a carência de um suporte mais

efetivo das instituições privadas e do meio acadêmico, para que possam fornecer o respaldo necessário para que se obtenham resultados satisfatórios nas negociações. Entretanto, é possível concluir que uma melhor capacidade negociadora não é suficiente para enfrentar os desafios do agronegócio, já que são necessários investimentos na qualidade dos produtos exportados, em pesquisa, logística, entre outros fatores. (ANDRADE *et al.*, 2005)

A última rodada de negociações que está em vigor é chamada rodada Doha (Qatar), também conhecida como rodada do milênio e teve seu início em 2001. A agenda de negociações de Doha tem dado maior importância aos produtos agropecuários, buscando melhorias no acesso a mercados, maior competição nas exportações e redução do apoio doméstico. Nesta rodada vem surgindo um grupo de países emergentes, onde o Brasil também está inserido, que é o chamado G-20. Este grupo tem juntado sua força para pressionar em busca de maiores esforços na redução das barreiras comerciais aos produtos do agronegócio. (GURGEL, 2006)

Gurgel (2006) avalia que o Brasil tem um papel fundamental nessas discussões justificado pelo forte ritmo de crescimento na produção e exportação de importantes *commodities* agropecuárias, sendo um dos países mais interessados na discussão e efetivação de acordos multilaterais que possam reduzir as distorções comerciais dos produtos do agronegócio.

Segundo Cline (2003 *apud* GURGEL, 2006) as mudanças nas políticas comerciais podem ajudar a reduzir a pobreza nos países em desenvolvimento, porém, sendo necessária uma construção multilateral que resulte na redução progressiva e a posterior eliminação das barreiras comerciais por meio das discussões na OMC. Neste cenário, aumentariam as oportunidades de comércio e crescimento dos países em desenvolvimento e em especial o Brasil seria um dos grandes vitoriosos, possibilitando um salto bastante positivo no desempenho de suas exportações.

Apesar de todos os benefícios que podem ser conquistados nas negociações comerciais, há sérios problemas internos que precisam ser resolvidos para que o agronegócio nacional atinja um desempenho superior. Em uma entrevista a Revista Veja, Camargo Neto (2008) destaca que não basta somente empenhar-se no sucesso das negociações sem resolver os problemas internos como a questão da vigilância sanitária deficiente. Os ganhos poderiam ser maiores com a erradicação da febre aftosa e maior credibilidade na rastreabilidade dos animais. O protecionismo dos países ricos é sim muito prejudicial, mas não pode-se queixar

disso sem que seja feita a parte que nos cabe no ambiente interno. O Brasil precisa construir um ambiente institucional mais claro e efetivo, onde as ações de Estado sejam de caráter fiscalizador e que ofereça a infraestrutura adequada para que os agentes privados possam trabalhar para atender as demandas necessárias para o desenvolvimento do agronegócio brasileiro.

4.5 POLÍTICA AGRÍCOLA E AGRÁRIA

A política agrícola e agrária no Brasil vem sofrendo profundas transformações ao longo das últimas décadas. Da década de 1960 até o final da década de 1980, o governo federal apresentava uma política mais ativa e intervencionista, de modo a garantir a segurança alimentar do país. Entre 1985-1989 a política adotada era a de formação de estoques reguladores, garantia de preços mínimos aos produtores, controle de preços ao consumidor e ampla oferta de crédito agrícola subsidiada. Neste período o gasto médio anual chegou a 5,6% dos gastos totais do governo federal. Foi investido também nesse período recursos em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias, o que gerou uma forte expansão na fronteira agrícola do cerrado e significativos ganhos de produtividade. A partir do final da década de 1980, o governo reduziu fortemente seus gastos na política agrícola e agrária, devido à crise de endividamento da dívida pública e o reflexo dessa mudança foi a forte queda dos investimentos na área, que hoje representam algo em torno de 1,8% dos gastos totais do governo federal. Este índice coloca o Brasil como um dos países que menos oferece subsídios à agricultura, dentre os países com agricultura desenvolvida. A partir dos governos FHC e Lula, a prioridade da política agrícola e agrária está voltada principalmente para reforma agrária e agricultura familiar. (CHADDAD *et al.*, 2006)

O Brasil é o único país do mundo que apresenta dois ministérios da agricultura. Tem-se o ministério representante dos produtores patronais e do agronegócio que é o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e o ministério representante dos agricultores familiares e da reforma agrária que é o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). Os ministérios competem por recursos cada vez mais escassos e expressam muitas vezes posições divergentes sobre temas que atingem o setor. Essa divisão gera um dispêndio de recursos desnecessários nos custos de manutenção e administração dos ministérios, que no período de 2003-2005 foi de R\$ 6 bilhões. (CHADDAD *et al.*, 2006)

A atual política do governo tem sido direcionada principalmente aos produtores endividados e aos assentamentos, diminuindo os recursos que poderiam ser aplicados em bens públicos fundamentais para a competitividade do conjunto dos agricultores, como a pesquisa e a defesa sanitária. A pulverização dos gastos entre os ministérios tem sacrificado a competitividade dos produtores, perdendo acesso a mercados e serviços fundamentais. Na contra mão dessa realidade, o sistema agroalimentar tem se integrado cada vez mais nos estágios antes e depois da porteira, possibilitando um processo de transformação caracterizado como a comercialização e a industrialização da agricultura. Com essas transformações, os mercados estão mais atentos às questões de segurança e qualidade dos alimentos em resposta a competição internacional. (CHADDAD *et al.*, 2006)

Com as transformações que vem ocorrendo na agricultura e nos mercados, os produtores vêm enfrentando crescentes desafios de acesso a mercados, que apresentam barreiras de entrada cada vez maiores. Essas barreiras estão relacionadas à intensificação do uso de tecnologias, o que demanda maior capital e capacidade gerencial; necessidade de investimentos específicos para que possam se integrar aos demais agentes do sistema agroindustrial; recursos para a adoção de padrões privados de qualidade; entre outros fatores. (CHADDAD *et al.*, 2006)

Como proposta, Chaddad *et al.* (2006, p.3) enfatizam a “inserção competitiva e sustentável do produtor nas cadeias produtivas que compõem o sistema agroindustrial, no país e no exterior” como uma nova política agrícola e agrária a ser adotada no país. Defendem também a unificação destas políticas em um único ministério. A proposta dos autores tem como base os seguintes pontos:

- aumento da oferta de bens públicos: defesa sanitária e fitossanitária; infraestrutura de transporte, armazenagem e comercialização; pesquisa, desenvolvimento e extensão agropecuária; e sistemas de informação de mercado.
- mecanismos de gestão de risco: mecanismos sustentáveis de seguro rural e o incentivo ao uso de contratos futuros e derivativos.
- definição clara e proteção jurídica dos contratos e direitos de propriedade.
- avaliação sistemática de todos os programas de subsídios diretos.
- posição mais agressiva em negociações comerciais.

- introdução de programas de capacitação técnica e gerencial para produtores e pequena e médias empresas, de modo a formar empreendedores agrícolas com uma visão pragmática do mercado.
- desenvolvimento de um sistema nacional de certificação de qualidade e rastreabilidade de alimentos.

A estrutura de atuação das políticas agrícola e agrária da forma que está, com uma atuação embaraçosa, indefinida e pouco produtiva por parte dos agentes governamentais, pode ser considerada um FCS negativo para o agronegócio brasileiro. É necessária uma ação mais coordenada e eficiente nos processos dessas políticas, de modo que todos os envolvidos sejam beneficiados e que o agronegócio brasileiro possa atingir os seus objetivos de crescimento tanto no Brasil como nos mercados externos.

4.6 IMPACTO AMBIENTAL DO AGRONEGÓCIO

Com a expansão do processo produtivo, o país, depara-se em uma situação pouco confortável, pois o agronegócio tem sido responsável pelo forte impacto causado pela exploração do meio ambiente. Tais impactos podem comprometer inclusive a produção brasileira nas próximas gerações. Como efeito prático pode-se citar as “deseconomias” abordadas por Villwock (2001). Segundo o autor isto pode gerar custos adicionais aos sistemas de produção tradicionais, já que seria necessário agregar outros ingredientes para recuperar o nível de produtividade anterior e, indiretamente, preservar o nível de bem-estar da comunidade residente na região.

Devido aos avanços das informações, as pessoas, de maneira geral, preocupam-se com a conservação e manutenção do meio ambiente onde vivem. Isso tem gerado questionamentos a cerca dos sistemas tradicionais de produção (VILLWOCK, 2001). Os mercados mais exigentes são aqueles que exercem maior pressão e nesse sentido, Villwock (2001), aborda que essa pressão vem sendo exercida no sentido de garantir práticas produtivas modernas que utilizem os recursos naturais com maior racionalidade e para que possa ser evitada, ao máximo, a formação de resíduos e impactos negativos ao meio ambiente. Ainda, segundo o autor, os principais mercados internacionais, com o intuito de garantir maior proteção

ambiental, estão passando a exigir sistemas de monitoramento ambiental com certificação reconhecida por eles. Isto pode ser entendido também como medidas de proteção aos mercados locais, já que este tipo de certificação pode inviabilizar a exportação de produtos a estes mercados, devido aos custos elevados que são gerados.

A principal preocupação que vem sendo discutida no Brasil é o avanço do soja sobre a fronteira agrícola, principalmente na região da Amazônia Legal, onde a plantação do soja vem comprimindo as áreas de floresta dos estados, chegando inclusive até as margens dos rios, assim ameaçados de assoreamento (GUANZIROLI, 2006). Os dados de desmatamento da Amazônia publicados pelo INPE (2005 *apud* GUANZIROLI, 2006) revelam um índice de 26.130 km², correspondente a metade do tamanho do estado do Rio de Janeiro. As principais causas do desmatamento, no primeiro momento, é a extração da madeira e que depois da madeira extraída vem a questão da expansão da pecuária na Amazônia e as atividades produtivas como o soja, algodão, arroz e milho.

Como alternativa para minimizar os impactos causados pelo agronegócio na região amazônica, Rezende (2002 *apud* GUANZIROLI, 2006) sugere que a gestão do território deveria contar com zoneamento econômico-ecológico, que seria um instrumento de planejamento do uso dinâmico do território. O autor defende que assim poderiam ser identificados diferentes níveis de sustentabilidade e vulnerabilidade que poderiam ser utilizados para debater prognósticos futuros da região.

É necessário que o agronegócio brasileiro esteja atento a esta realidade e não devendo priorizar o aspecto econômico em detrimento ao zelo e cuidado com o meio ambiente, sob pena de comprometer a sobrevivência e a produção das futuras gerações.

As autoridades brasileiras vêm trabalhando no sentido de minimizar os impactos causados pelo agronegócio ao meio ambiente. Com este objetivo, o Plano Agrícola e Pecuário 2008/2009 contempla a criação do Produsa (Programa de Estímulo à Produção Agropecuária Sustentável), que através do financiamento do BNDES, visa estimular a recuperação de áreas degradadas, de modo a reinseri-las no processo produtivo, fomentando a adoção de sistemas sustentáveis em consonância com a legislação ambiental. É um programa de financiamento com recursos de R\$ 1 bilhão que visa financiar os produtores com juros subsidiados. O programa está estruturado nos três eixos listados a seguir: (SPA/MAPA, 2008)

- Estímulo à implantação de sistemas produtivos sustentáveis, com prioridade para a recuperação de áreas e pastagens degradadas;
- Implantação de medidas que visam o melhor uso do solo, à geração de energia limpa e renovável e ao aproveitamento de resíduos vegetais;
- Incentivo ao produtor rural para que se ajuste a legislação ambiental vigente.

As ações do Estado no sentido de minimizar os impactos causados pela produção advindos do agronegócio ainda são tímidas e pouco eficientes, tendo em vista que o agronegócio, além de ser um dos segmentos econômicos de maior importância na economia brasileira, também é responsável pelo alto nível de desmatamento que vem ocorrendo em diversas regiões do país, principalmente na região amazônica e no cerrado brasileiro. Nesse sentido, a sustentabilidade e a preservação do meio ambiente é um FCS que deve ser levado em consideração na formulação de políticas futuras para o segmento do agronegócio.

4.7 LOGÍSTICA PÚBLICA E INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES

A logística pública, também conhecida como infraestrutura econômica, abrange setores sensíveis ao desenvolvimento e a competitividade da economia nacional. Sistemas como o de transportes, energia e telecomunicações, vitais para o funcionamento das organizações, não estão sob a “tutela” das mesmas. São estruturas que devem ser fornecidas pelo Estado por menores custos e com maior eficiência. Neste sentido, a competitividade das empresas depende fortemente da qualidade dos serviços prestados na área da logística. (MARTINS *et al.*, 2005)

Com a abertura econômica, o agronegócio vem sofrendo várias transformações, regidas pelo desenvolvimento e pelo fortalecimento das forças competitivas, levando as empresas a procurar regiões que possam atraí-las sob o ponto de vista da qualidade dos serviços e custos reduzidos, possibilitando maior eficiência na distribuição de seus produtos. Com o crescimento da produção agrícola para regiões Norte, Centro-Oeste e Nordeste, distantes dos portos de acesso ao mercado externo tornam-se estratégicos maiores investimentos nas estruturas de transporte dessas regiões. O agronegócio, caracterizado por formar cadeias extensas com a utilização de uma grande quantidade de operações de baixo

valor agregado, tem sido desafiado pela carência de infraestrutura de transportes em diversas regiões do país. Esta dificuldade tem colocado em xeque a competitividade do agronegócio brasileiro. Podendo ser considerado como um dos principais, se não o principal, FCS do agronegócio brasileiro. (MARTINS *et al.*, 2005)

O desenvolvimento dos sistemas de transportes não tem acompanhado as necessidades de infraestrutura para apoiar os investimentos produtivos no Brasil. A maior parte das rodovias não são pavimentadas e o potencial hidroviário do país é prejudicado pela localização geográfica dos rios, distantes dos principais eixos econômicos do país e não possuem comunicação direta com o mar. O sistema portuário, defasado tecnologicamente, oferece serviços caros e com baixa produtividade. Este é um retrato determinante dos altos custos logísticos para o deslocamento da produção brasileira. Este quadro de extrema carência na logística pública coloca o Brasil em uma situação desconfortável, em que o limite de expansão da produção agrícola brasileira vem sendo determinada pela logística e não pela disponibilidade de terras aptas a serem exploradas pelo agronegócio. (MARTINS *et al.*, 2005)

Segundo dados do Ministério dos Transportes e do Ministério da Defesa, publicados no Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT, 2007), a matriz de transportes de cargas está assim distribuída no Brasil:

- modal rodoviário – 58%
- modal ferroviário – 25 %
- modal hidroviário – 13%
- outros modais – 4%

Como comparação, pode-se citar o caso dos EUA, que possui uma dimensão continental próxima da nossa realidade. Em sua matriz de transportes, os EUA possuem 32% em rodovias, 43% em ferrovias e 25% em hidrovias. Ao contrário do Brasil, detêm uma matriz fortemente estruturada em ferrovias e hidrovias, modais que apresentam vantagens em médias e longas distâncias devido à maior capacidade de armazenagem e aos menores custos gerados. O modal rodoviário, predominante no Brasil, se traduz em desvantagens comparativas em termos de competitividade internacional de seus produtos de exportação, devido aos elevados custos de transporte que impactam negativamente nos custos logísticos totais. É o chamado “custo Brasil” prejudicando a competitividade do agronegócio. Segundo

o Banco Mundial, os custos logísticos representam, em média, 20% do valor do PIB brasileiro. Este valor representa o dobro do índice revelado em países como EUA e Reino Unido. (PNLT, 2007)

Como proposta de melhoria dos serviços de infraestrutura de transportes no país, Teixeira Lima, Paulo Filho e Lima de Paula (2000) sugerem a criação dos “corredores de transporte multimodais”, com investimentos prioritários na região Norte e Centro-Oeste, tendo em vista as disparidades regionais de desenvolvimento. São nessas regiões que o agronegócio vem expandindo, sem que seja feito o mesmo nível de investimentos em logística e infraestrutura de transportes necessários para apoiar a expansão da produção. Com a criação dos corredores, seria possível um equilíbrio na matriz de transportes brasileira, em que cada modal responderia por aproximadamente um terço da matriz. Os corredores seriam utilizados como meio de integração dos modais rodoviário, ferroviário e hidroviário e com isso seria possível otimizar a matriz de transportes ao oferecer serviços de maior qualidade a custos menores.

Em síntese, destaca-se a carência da logística pública brasileira, em especial a infraestrutura de transporte, prejudicando a expansão e o desenvolvimento do agronegócio brasileiro. A Região Centro-Oeste, mesmo sendo uma das mais pujantes regiões do desenvolvimento do agronegócio brasileiro nos últimos anos, é também uma das mais carentes, sendo prejudicada pela falta de serviços de infraestrutura que atendam plenamente sua necessidade. Como solução, é necessário um grande programa de investimentos que tenha a missão de fornecer toda a estrutura necessária para que a logística brasileira tenha parâmetros de eficiência similar aos dos países desenvolvidos, fazendo com que o Brasil se apresente ainda mais competitivo frente aos países desenvolvidos, com os quais o agronegócio brasileiro compete.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O agronegócio, que conforme os dados levantados na pesquisa apresentam índices econômicos favoráveis como o PIB, balança comercial superavitária e um forte ritmo nas exportações, detêm importância sócio-econômica vital para o desenvolvimento do Brasil, onde através dos milhões de empregos gerados, possibilita a distribuição de renda e trabalho a todas as regiões do país. As raízes históricas do agronegócio surgiram desde o seu “descobrimento” e até hoje faz com que o Brasil seja reconhecido pela sua força agroexportadora. Muitos países consideram o Brasil como um mero produtor de matéria-prima, ainda que o país venha se industrializando e introduzindo novas tecnologias que permitam agregar valor a seus produtos. Já pode ser considerado o celeiro mundial, ainda que tenha que superar os obstáculos e desafios do dia-dia. Os obstáculos, chamados de fatores críticos de sucesso servem de alerta às autoridades brasileiras, que devem solucionar os problemas e garantir que o agronegócio esteja cada vez mais forte.

Apesar de todos os esforços desenvolvidos até hoje, isso não torna o agronegócio imune à concorrência do mercado mundial, que tem exigido sempre maior competitividade. É necessário superar os obstáculos e encarar os desafios de maneira mais efetiva. O agronegócio brasileiro do futuro deve atender aos seguintes pontos:

- oferecer maior competitividade aos produtores por meio da redução do custo Brasil, de modo a possibilitar o escoamento adequado da produção;
- atendimento às exigências do consumidor mundial, oferecendo produtos de qualidade e que não prejudiquem a saúde humana, por meio da utilização de mecanismos como a certificação dos produtos e a rastreabilidade;
- aliar as ações do Estado às necessidades dos agentes privados do agronegócio, possibilitando uma relação mais integrada e sistêmica, respondendo de maneira mais rápida e efetiva as demandas do mercado;
- investir em pesquisa, desenvolvimento e novas tecnologias que garanta maior produtividade, redução de custos produtivos e redução dos impactos causados ao meio ambiente;

- produzir de acordo com as necessidades do mercado interno e ter um excedente que atenda a demanda mundial.

Como conclusão destaca-se que o agronegócio é o “negócio” brasileiro e deve ser administrado como tal. É o principal “produto” do Brasil e da mesma forma que se administra uma empresa, é necessário cuidar de alguns aspectos importantes: custo dos produtos, qualidade dos produtos, imagem da marca e do produto, promoção da marca voltada ao mercado, preço competitivo e alinhado aos preços da concorrência, produção voltada aos desejos e necessidades dos consumidores, entre outros. Todos esses aspectos são primordiais para a sobrevivência e para o futuro desta empresa chamada Brasil.

O objetivo desta pesquisa foi analisar e identificar os FCS do agronegócio brasileiro, e nesse sentido obteve êxito na medida em que foram discutidos os FCS e foram apresentados os efeitos e as propostas para cada FCS. O quadro-resumo a seguir traz os resultados provenientes desta pesquisa, onde são mostrados quais os fatores críticos de sucesso abordados no trabalho, quais seus efeitos para o agronegócio e as propostas provenientes para cada FCS.

Quadro 2 - Quadro-resumo dos resultados da pesquisa

FCS	EFEITOS	PROPOSTAS
Pesquisa, desenvolvimento e tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento ou redução da produtividade e da produção agropecuária. • Falta de controle de doenças e pragas que possam afetar a produção. • Ausência de investimentos: obsolescência dos sistemas produtivos e da tecnologia aplicada ao agronegócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabe ao Estado a garantia de recursos suficientes para o desenvolvimento de pesquisas, de modo a possibilitar mais diversidade, flexibilidade e sustentabilidade dos sistemas produtivos. • Maior integração e parceria entre os institutos de pesquisa e as universidades brasileiras, de modo a reduzir os custos administrativos e possibilitar a formação de sinergia entre ambos.
Certificação e controle de qualidade dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento ou redução da assimetria informacional entre o produtor e o consumidor. • Diferenciação e agregação de valor dos produtos que podem ou não ser percebidos pelo consumidor. • Maior credibilidade das entidades que fornecem os serviços de certificação, o que gera o maior bem estar da sociedade. • A sua utilização implica em maior sustentabilidade da produção agropecuária. • Percepção negativa dos consumidores, em especial o mercado importador, frente às entidades que não aplicam a certificação e o controle de qualidade dos produtos. • Restrição dos países importadores aos produtos ausentes de certificação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior utilização da certificação compulsória aplicada pelo Estado como forma de instituir este mecanismo na cultura de produção das empresas. • Maior controle e fiscalização do Estado no cumprimento das normas e padrões estabelecidos às empresas, assim como o controle de questões como a vigilância sanitária e a defesa animal e vegetal. • Maior integração e cooperação entre as esferas pública e privada com o objetivo de fortalecer as cadeias produtivas. • Cabe aos produtores intensificar a utilização da certificação com o intuito de proteger e garantir maior segurança aos produtos, assim como atender às exigências dos consumidores internos e externos.
Segurança do alimento e mudanças de comportamento do consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Maior exigência do mercado importador quanto aos padrões sanitários e de qualidade dos produtos, dificultando o acesso a mercados importantes para o agronegócio brasileiro. • Os produtos seguros impõem altos custos de produção, dificultando sua utilização pelas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os produtores e o mercado brasileiro devem investigar e conhecer a fundo o novo perfil do consumidor mundial, de modo a atender suas necessidades e desejos. • Intensificar a preferência das empresas pela utilização da qualidade no processo em detrimento da qualidade do produto, de modo a obter maior visão sistêmica dos envolvidos na produção.
Rastreabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Maior restrição dos países importadores, em especial a UE, que passou a exigir mais de seus fornecedores. • Exigência na adoção da rastreabilidade em produtos como a carne bovina brasileira. • Utilização freqüente da rastreabilidade como uma barreira não tarifária na tentativa de conter as exportações mundiais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabe aos produtores intensificar a utilização de procedimentos como o não consumo de farinha de osso animal, aplicação de hormônios na dose permitida, mantendo o sistema produtivo da pecuária brasileira próximo do “natural” ou do chamado “boi verde”. • Implementar uma ação mais coordenada entre Estado e firmas na construção de uma estrutura eficiente de rastreabilidade da produção pecuária brasileira.

Quadro 2 - Quadro-resumo dos resultados da pesquisa (Continuação)

FCS	EFEITOS	PROPOSTAS
<p>Barreiras comerciais e negociações agrícolas internacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de oportunidades de comércio frente aos países ricos e diminuição das exportações do agronegócio brasileiro. • Pouco poder de barganha do Brasil nas negociações comerciais devido à fraca atuação dos negociadores brasileiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior agressividade dos negociadores brasileiros na OMC, de modo a dismantlar grande parte das barreiras protecionistas e promover a gradativa liberalização do comércio agrícola mundial. • Maior suporte das instituições privadas e acadêmicas que possibilitem o respaldo para a obtenção de resultados satisfatórios nas negociações.
<p>Política agrícola e agrária</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Queda de investimentos e menores subsídios ao agronegócio brasileiro. • Competição pelos recursos e pelo direcionamento das políticas agrícola e agrária entre os ministérios da agricultura (MAPA) e do desenvolvimento agrário (MDA). • Maiores barreiras de entrada aos produtores do agronegócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unificação das políticas agrícola e agrária em um único ministério. • Cabe ao Estado o aumento da oferta de bens públicos: defesa sanitária e fitossanitária; infraestrutura de transportes, armazenagem e comercialização; pesquisa, desenvolvimento e extensão agropecuária; e sistemas de informação de mercado. • Introdução de programas de capacitação técnica e gerencial para os produtores.
<p>Impactos ambientais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento da produção brasileira nas próximas gerações. • “Deseconomias” que podem gerar custos adicionais aos sistemas de produção tradicionais. • Crítica social em torno da sustentabilidade dos recursos e questionamentos sobre o sistema de produção tradicional. • Exigência dos mercados em torno da preservação do meio ambiente e da utilização racional dos recursos. • Avanço da fronteira agrícola principalmente sobre a região amazônica e o cerrado brasileiro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabe ao Estado a aplicação do zoneamento econômico-ecológico na gestão do território amazônico • Cabe ao Estado a criação de programas similares ao Programa de Estímulo à Produção Agropecuária Sustentável, em que são oferecidos recursos subsidiados aos produtores que respeitem as leis ambientais e a sustentabilidade de sua propriedade. • Cabe ao Estado a conscientização dos produtores e da sociedade em geral no sentido de garantir um futuro economicamente viável e sustentável ao planeta.
<p>Logística pública e infraestrutura de transportes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da eficiência na distribuição dos produtos do agronegócio brasileiro. • Menor competitividade dos produtos brasileiros devido aos altos custos provenientes do chamado “custo Brasil”. • Gargalos logísticos às regiões mais pujantes do agronegócio, como o Norte e o Centro-Oeste. • Alta participação das rodovias na matriz de transportes de cargas no Brasil, o que encarece os produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabe ao Estado a criação de transportes multimodais, de modo a equilibrar a matriz de transportes brasileira e reduzir os custos logísticos da produção. • Cabe ao Estado os investimentos prioritários nas regiões Norte e Centro-Oeste de forma a garantir o crescimento do agronegócio nestas regiões e possibilitar o escoamento adequado da produção do agronegócio brasileiro.

Fonte: elaborado pelo autor através dos dados da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ACS/MAPA. ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. *A força da agricultura*. – Brasília; ACS/MAPA, 2009. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/images/MAPA//arquivos_portal/ACS/A_FORCA_DA_AGRICULTURA.pdf>. Acesso em 05 set. 2009.

ACS/MAPA. ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. *Produtos do agronegócio: exportações, importações mundiais e inserção brasileira*. – Brasília: ACS/MAPA, 2008. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/images/MAPA/arquivos_portal/produtos_do_agronegocio_web.pdf>. Acesso em 20 jun. 2009.

AGE/MAPA. ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/MENU_LATERAL/AGRICULTURA_PECUARIA/PROJECoes_AGRONEGOCIO/PROJE%20C7%D5ES%20DO%20AGRONEG%D3CIO%202008-2019%20%20RESUMO.PDF>. Acesso em 20 jun. 2009.

AGROSTAT BRASIL/MAPA. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/ur/ITEM/2CA7D34E3B2053B9E040A8C075020715>>. Acesso em 12 set. 2009.

AGROSTAT BRASIL/MAPA. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/ur/ITEM/2CA7D34E3B2253B9E040A8C075020715>>. Acesso em 12 set. 2009.

AGROSTAT BRASIL/MAPA. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/ur/ITEM/2CA7D34E3B2453B9E040A8C075020715>>. Acesso em 12 set. 2009.

ANDRADE, D. C.; ORTEGA, A. C.; CAMPOS, E. M. *Notas sobre negociações agrícolas internacionais e desafios para o agronegócio brasileiro*. In: XLIII CONGRESSO DA SOBER, 2005, Ribeirão Preto. Anais... Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/778.pdf>>. Acesso em 11 jul. 2009.

ARAÚJO, M. J. Agronegócios: conceitos e dimensões. In: ARAÚJO, M. J. *Fundamentos de agronegócios* – 2. ed.- São Paulo: Atlas, 2005. p. 13-32.

BARROS, G. S. C. *Políticas, políticos e o agronegócio no Brasil*. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/pdf/politicas_politicos_e_agronegocio.pdf>. Acesso em 08 ago. 2009.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.) *Gestão agroindustrial: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais* – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2007. p. 1-60.

BRAGA, R. P.; IÇO, J. A. *Ebtida: lucro ajustado para fins de avaliação de desempenho operacional*. Revista Pensar Contábil. Rio de Janeiro: CRCRJ, ano III, n. 10, Novembro de 2000/Janeiro de 2001. Disponível em: <<http://www.guiacontabil.hpg.com.br/ebtida.pdf>>. Acesso em 08 ago. 2009.

BRAUN, M. B. S.; SANTOS, F. R.; FIGUEIREDO, A. M.; CARDOSO, R. D. *Impactos das barreiras sanitárias e fitossanitárias na competitividade das exportações brasileiras e paranaenses de carne bovina*. In: XLVI CONGRESSO DA SOBER, 2008, Rio Branco. Anais... Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/665.pdf>>. Acesso em 11 jul. 2009.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. Sistemas agroindustriais. In: CALLADO, A. A. C. (Org.). *Agronegócio* – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2008. p. 1-19.

CAMARGO NETO, P. *A bolha da rodada Doha* [13 de agosto, 2008]. São Paulo: Revista Veja.

CARFANTAN, J. Y.; BRUM, A. L. *O agronegócio brasileiro e as novas regras de acesso ao mercado da União Européia*. Desenvolvimento em questão, Ijuí, v. 4, n. 8, p. 119-157, jul.-dez. 2006. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=75240806&iCveNum=7054>>. Acesso em 11 jul. 2009.

CEPEA-USP. CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/other/Cepea_PIB_BR%201994%202008.xls>. Acesso em 04 out. 2009.

CERCEAU, J.; LARA, J. E.; *Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica*. In: CONGRESSO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-ae-23.pdf>>. Acesso em 27 jun. 2009.

CHADDAD, F. R.; JANK, M. S.; NAKAHODO, S. N. *Repensando as políticas agrícola e agrária no Brasil*. Revista Digesto Econômico, Nov.-Dez. 2006. Disponível em: <<http://www.iconebrasil.org.br/arquivos/noticia/8.pdf>>. Acesso em 11 jul. 2009.

CONCEIÇÃO, J. C. P. R.; BARROS, A. L. M. *Certificação e rastreabilidade no agronegócio: instrumentos cada vez mais necessários*. Brasília: IPEA, 2005. (Texto para Discussão nº 1122). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/2005/td_1122.pdf>. Acesso em 09 mar. 2009.

CUNHA, D. R. *Os Fatores Críticos de Sucesso do Comércio Varejista de Flores e Plantas Ornamentais: as lojas de arte floral no município de Porto Alegre/RS*. 2002. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2141/000314920.pdf?sequence=1>>. Acesso em 18 jul. 2009.

EMBRAPA. EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Disponível em: <http://www.embrapa.gov.br/a_embrapa/atuacao>. Acesso em 02 mar. 2009.

GASQUES, J. C.; REZENDE, G. C.; VERDE, C. M. V.; SALERNO, M. S.; CONCEIÇÃO, J. C. P. R.; CARVALHO, J. C. S. *Desempenho e crescimento do agronegócio no Brasil*. Brasília: IPEA, 2004. (Texto para Discussão nº 1009). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/2004/td_1009.pdf>. Acesso em 04 jul. 2009.

GONÇALVES, E. P.; *Iniciação à pesquisa científica*. Campinas: Alínea, 2001. p. 47-73.

GUANZIROLI, C. E. *Agronegócio no Brasil: perspectivas e limitações*. Economia. Universidade Federal Fluminense, 2006. (Texto para discussão nº 186). Disponível em: <http://www.uff.br/econ/download/tds/UFF_TD186.pdf>. Acesso em 04 jul. 2009.

GURGEL, A. C. *Impactos da liberalização comercial de produtos do agronegócio na rodada de Doha*. RBE, Rio de Janeiro, v. 60, n. 2, p. 133-151, abr.-jun. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbe/v60n2/a02v60n2.pdf>>. Acesso em 25 jul. 2009.

HERRERA, W. *Fatores críticos de sucesso*. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fatores_Criticos_de_Sucesso.htm>. Acesso em 04 jul. 2009.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?z=t&c=1613>>. Acesso em 03 out. 2009.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Pecuaria/Producao_da_Pecuaria_Municipal/2007/01brasil.zip>. Acesso em 03 out. 2009.

JANK, M. S. Rastreabilidade nos agronegócios. In: ZYLBERSZTAJN, D; SCARE, R. F. (Org.). *Gestão da qualidade no agribusiness: estudos e casos*. São Paulo: Atlas, 2003. p. 47-59.

LEONELLI, F.C.V.; AZEVEDO, P.F.; *Sistemas de Identidade Preservada em Cadeias Agroindustriais: o caso de produtos não geneticamente modificados*. In: III Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares (Egna), 3. , 2001. Ribeirão Preto: USP,

2001. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Leonelli&Azevedo%20.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2009.

LIMA, E. T.; FAVERET FILHO, P.; PAULA, S. R. L. *Logística para os agronegócios brasileiros: o que é realmente necessário?* BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 12, p. 161-174, set. 2000. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1208.pdf>. Acesso em 02 mai. 2009.

LOURENÇO, G. M. *Determinantes da crise do agronegócio*. Análise Conjuntural, v.28, n.1-2, p.13-14, jan./fev. 2006. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/pdf/bol_ana_conjuntural/bol_28_1e.pdf>. Acesso em 09 mar. 2009.

MAPA. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/portal/page?_pageid=33.968707&_dad=portal&_schema=PORTAL>. Acesso em 02 mar. 2009.

MARTINS, R. S.; LEMOS, M. B.; CYPRIANO, L. A. *Impactos da carência de investimentos na logística pública de transportes para o agronegócio: discussão teórica e evidências para o caso brasileiro*. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2005. (Texto para discussão nº 262) Disponível em: <<http://www.cedeplar.ufmg.br/pesquisas/td/TD%20262.pdf>>. Acesso em 02 mai. 2009.

MEIRA, J. M.; WANDERLEY, C. A.; SILVA, A. C. M.; MIRANDA, L. C. *Indicadores de desempenho empresarial divulgados por empresas norte-americanas*. Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v.14, n. 2, p. 85-103, ago. 2003. Disponível em: <<http://www.face.ufmg.br/revista/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/220>>. Acesso em 19 set. 2009.

NASSAR, A. M. Certificação no agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, D; SCARE, R. F. (Org.). *Gestão da qualidade no agribusiness: estudos e casos*. São Paulo: Atlas, 2003. p. 30-46.

NEVES, E. M.; NEVES, M. F. O agronegócio, desenvolvimento brasileiro e a importância da pesquisa. In: NEVES, M. F. (Coord.). *Agronegócios e desenvolvimento sustentável: uma*

agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia – 1. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007. p. 43-48.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. Comportamento do consumidor e novo consumidor de alimentos. In: NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. (Org.). *Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos* – São Paulo: Atlas, 2003. p. 73-87.

NOVAES, A. L.; QUEIROZ, T. R. *Bovinocultura orgânica em Mato Grosso do Sul: implantação e mercado*. Campo Grande: UFMS, 2001 (Monografia).

NOVAES, A. L.; LIMA FILHO, D. O.; SPROESSER, R. L.; PITALUGA, C. M. *Barreiras não-tarifárias: uma relação com as mudanças no comportamento do consumidor mundial?* In: XLIII CONGRESSO DA SOBER, 2005, Ribeirão Preto. Anais... Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/748.pdf>>. Acesso em 27 jun. 2009.

PERFIL DOS ESTADOS, O. *Anuário Revista Exame Agronegócio 2008-2009*, São Paulo, p. 145, jun. 2008.

PNLT. Plano Nacional de Logística e Transportes: Relatório Executivo - Ministério dos Transportes; Ministério da Defesa. – Brasília, abr. 2007. Disponível em: <http://www.transportes.gov.br/PNLT/CD_RE/Relatorio_Executivo.zip>. Acesso em 18 jul. 2009.

PIMENTA, A. Sinal amarelo para a Embrapa. *Anuário Revista Exame Agronegócio 2008-2009*, São Paulo, p. 40-43, jun. 2008.

REVISTA CUSTO BRASIL. Disponível em: <<http://www.revistacustobrasil.com.br/conceito.htm>>. Acesso em 12 set. 2009.

ROCHA, A. S.; COUTO, V. A. *Entraves ao agronegócio brasileiro em 2002*. Bahia Análise e Dados, Salvador, v. 12, n. 3, p. 93-103, dez. 2002. Disponível em: <http://www.nec.ufba.br/artigos/Artigos/Revista_Analise_e_Dados/2002.12%20%20Entraves%20ao%20agronegócio%20brasileiro%20em%202002.pdf>. Acesso em 11 abr. 2009.

SPA/MAPA. SECRETARIA DE POLÍTICA AGRÍCOLA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. *Plano Agrícola e Pecuário 2008-2009*. – Brasília: SPA/MAPA, 2008. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/images/MAPA/arquivos_portal/PAP_2008_2009.pdf>. Acesso em 18 jul. 2009.

SPA/MAPA. SECRETARIA DE PRODUÇÃO E AGROENERGIA – MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/ESTATISTICAS/PRODUCAO/07-PRODU%C7%C3O%20CANA%2C%20A%C7UC%2C%20ALCOOL.PDF>> Acesso em 10 out. 2009.

SPERS, E. E. Segurança do alimento. In: ZYLBERSZTAJN, D; SCARE, R. F. (Org.). *Gestão da qualidade no agribusiness: estudos e casos*. São Paulo: Atlas, 2003. p. 60-79.

SRIA/MAPA. SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS DO AGRONEGÓCIO - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. *Agronegócio brasileiro: desempenho do comércio exterior*. – 2. ed. – Brasília: SRIA/MAPA, 2006. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/MENU_LATERAL/AGRICULTURA_PECUARIA/RELACOES_INTERNACIONAIS/ESTUDOS_PUBLICACOES/AGRO\(B\)_2.PDF](http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/MENU_LATERAL/AGRICULTURA_PECUARIA/RELACOES_INTERNACIONAIS/ESTUDOS_PUBLICACOES/AGRO(B)_2.PDF)>. Acesso em 20 jun. 2009.

SRIA/MAPA. SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS DO AGRONEGÓCIO - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. *Intercâmbio mundial do agronegócio: trinta principais parceiros comerciais*. – Brasília: SRIA/MAPA, 2008. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/images/MAPA/arquivos_portal/00livro_inteiro.pdf>. Acesso em 20 jun. 2009.

VILLWOCK, L. H. M. *Consórcios agroexportadores: estratégia para o desenvolvimento competitivo da cadeia de produção de suínos no Rio Grande do Sul*. 2001. 354 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2789/000326270.pdf?sequence=1>>. Acesso em 18 jul. 2009.

YOSHIDA, E. Como superar os maiores desafios do campo. *Anuário Revista Exame Agronegócio 2008-2009*, São Paulo, p. 14-17, jun. 2008.