



Alguns gargalos que reduzem a lucratividade do agronegócio brasileiro: sobre o enfoque da vantagem competitiva

Francisco Regis Abreu Gomes (IFCE *campus* Quixadá) regisgomes@ifce.edu.br

Resumo: O agronegócio brasileiro é motivo de orgulho para o país, porque segundo a FAO em 2016 o Brasil será o maior produtor agrícola do mundo. Além disso, traz bons resultados para a economia brasileira como, os R\$ 24,6 bilhões de superávit da balança comercial em 2009. Mas tudo isso pode ser afetado pelos gargalos que drenam a lucratividade do setor. Esse trabalho levanta alguns dos principais gargalos do setor sobre o enfoque da vantagem competitiva, como os relacionados a logística, ao protecionismo e as mudanças climáticas. Fica evidente pela quantidade de gargalos que a competitividade do agronegócio brasileiro é devido suas vantagens comparativas como grandes áreas férteis, mão-de-obra abundante e água farta. Segundo a teoria da vantagem competitiva só possui vantagem comparativa não garante a competitividade ao longo prazo. Já que existem ameaças atuais como a dependência de importação de fertilizantes e a competição de novos concorrentes. O exemplo da ferrovia Centro-Oeste mostra o quanto o país perde por ano devido aos gargalos do agronegócio. Por isso, planos eficazes têm que serem realizados para definir formas de garantir a dianteira do agronegócio brasileiro para que não aconteça como no passado, exemplo do ciclo da borracha, quando outras regiões do mundo superaram o Brasil através de inovações tecnológicas.

Palavras-chave: Agronegócio, Gargalos, Vantagem Competitiva.

1. Introdução

Para a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), o Brasil será o maior produtor de alimentos do mundo em 2016 (OMETTO, 2006).

Atualmente o agronegócio brasileiro representa 26% do PIB nacional, sendo o responsável pelo alardeado superávit da balança comercial. Enquanto em 2009 os demais setores da economia nacional tiveram um déficit de R\$ 30,3 bilhões, o agronegócio teve um superávit de R\$ 54,9 bilhões, graças a isso o Brasil pôde ter um superávit geral de R\$ 24,6 bilhões (CANAL DO PRODUTOR, 2010).

Isso tudo se deve ao fato do agronegócio brasileiro ser muito competitivo em relação ao de outros países, principalmente pelas vantagens comparativas que possui, como grandes extensões de terras aráveis, chuvas abundantes, alta taxa de incidência solar e uma grande força de trabalho. O mesmo não ocorrendo no caso da indústria.

Segundo um estudo da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Abimaq), produzir produtos industrializados no Brasil é cerca de 36,27% mais caro em média que nos EUA ou na Alemanha, e essa diferença dobra se comparada a China (AGÊNCIA ESTADO, 2010). Isso fica evidente pelo déficit que apresenta a balança comercial dos setores industriais e de serviços.



Até o momento essas vantagens comparativas são difíceis de serem superadas por outros países, através da inovação e da tecnologia. Também deve-se levar em consideração o trabalho feito pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), que tornou possível a agricultura de alto desempenho em regiões até então inexploradas como o centro-oeste e o cerrado brasileiro. Mas não se pode ficar achando que as empresas de outros países não possam reagir.

Pois, em um ambiente onde a concorrência aumenta e se qualifica a cada dia, torna-se imprescindível que as empresas de qualquer setor da economia desenvolva estratégias e ações competitivas afim de se manterem bem posicionadas no mercado. Isso também vale para o agronegócio. Segundo Bateman e Snell (1998), o mundo atual é o mais competitivo em que já vivemos, sendo que as organizações competem com outras pelos clientes. A partir dessa constatação foi que surgiram os estudos sobre a concorrência entre empresas ou países.

O pioneiro no estudo de concorrência entre empresas foi Michael Porter, que em 1979 apresentou seu modelo das Cinco Forças de Porter (PORTER, 1998), que se propunha à analisar a competição entre as empresas. Nesse modelo composto de cinco forças (rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos) que devem ser estudadas para subsidiar o desenvolvimento de uma estratégia organizacional eficiente.

Essa metodologia já é muito usada por empresas brasileiros, assim como as empresas do agronegócio nacional. Prova disso são as constantes reivindicações do setor ao poder público por melhorias, por exemplo, na infra-estrutura de transporte.

Isso porque, mesmo com todos os benefícios que o agronegócio proporciona para o Brasil, segundo os relatos apresentados por especialistas da área, a vantagem que o Brasil tem antes da porteira é comprometida pela infra-estrutura depois da porteira, como estradas e sistema tributário, que se convecionou chamar de gargalos do agronegócio brasileiro. O Brasil não pode perder a oportunidade que as vantagens comparativas proporcionam para manter sua liderança nesse setor e continuar a trazer benefícios econômicos e sociais para sua população.

Pois, muitos investimentos já estão sendo feitos em países africanos pela China, para criar novas áreas de plantação, fazendo surgir novos concorrentes. Além disso, é difícil esperar que os outros países fiquem dependentes da agricultura e pecuária brasileira e não procurem alternativas a essa dependência através de inovações tecnológicas e outros fornecedores, como preconiza as cinco forças de Porter.

O agronegócio brasileiro ainda tem muito espaço para crescer, já que atualmente utiliza apenas um terço das áreas aráveis disponíveis no país. Algo que pode impedir isso, são os gargalos citados anteriormente.

Mesmo com toda a importância desse setor da economia e os desafios que têm pela frente, são poucos os trabalhos acadêmicos que enfocam esse tema, sendo encontrando nenhum artigo na área da engenharia de produção sobre o assunto. Considerando a capacidade que esta tem para solucionar problemas foi que se originou esse trabalho.

Então, o objetivo desse trabalho é identificar alguns dos principais gargalos do agronegócio brasileiro através de um revisão bibliográfica, enfocando a importância com relação as vantagens competitivas de Porter. Posterior a essa introdução, na segunda seção é apresentado os principais conceitos sobre vantagem competitiva, na terceira seção são



apresentados e comentados os principais gargalos do agronegócio brasileiro, na quarta seção são apresentados os resultados e limitações do trabalho, na quinta seção são apresentadas as conclusões do trabalho, e por fim, a revisão bibliográfica que fundamenta esse trabalho.

2. Implicações da vantagem competitiva no agronegócio brasileiro

No estudo sobre a concorrência entre empresas e países há dois conceitos muito importantes. O primeiro é o conceito de vantagem comparativa que segundo Porter (1999) pode ser definida como um conjunto de fatores como mão-de-obra, matéria-prima, clima e geografia, presentes em uma determinada região, que a distingue em comparação a outras.

O segundo conceito é a vantagem competitiva que segundo o mesmo autor são as vantagens duradouras de uma localidade que resultam de um ambiente em que as empresas sejam capazes de operarem produtivamente e de inovarem constantemente, além de aprimorarem suas formas de competição para chegarem a níveis mais sofisticados, permitindo assim o aumento da produtividade e da competitividade.

No passado a vantagem comparativa era vista até como o principal componente da vantagem competitiva das empresas e países, no entanto, com o advento da globalização que permite as empresas adquirirem insumos em qualquer parte do mundo ou terceirizarem parte de sua produção de modo a tirar proveito de custos mais baixos, a vantagem comparativa deixou de representar o principal componente da vantagem competitiva na maioria dos casos.

De acordo com Porter (2005), a posição competitiva pode ser planejada pela empresa. Sendo assim, o agronegócio brasileiro pode definir como será sua posição competitiva em relação aos outros países, tendo em vista suas vantagens competitivas. Deve evitar reagir apenas a ações externas. Ainda segundo Porter (2005), as empresas tornam-se mais ou menos competitivas ao longo do tempo. Por isso, o Brasil não pode achar que sua atual boa situação nas exportações do agronegócio estão garantidas indefinidamente, a qualquer momento novos concorrentes podem surgir para ameaçar a liderança do Brasil, em alguns setores agrícolas.

Segundo Porter (2005), a estratégia para atingir a vantagem competitiva surge da compreensão dos elementos da concorrência. O objetivo da estratégia competitiva é lidar com estes elementos de forma a favorecer a empresa em questão. Em qualquer indústria, seja local ou multinacional, que produza produtos ou serviços, os elementos da concorrência estão inseridos nas cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Ainda de acordo com Porter (1999), estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em um indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. Neste ambiente competitivo, as organizações são chamadas a transformações e adaptações, a fim de sobreviverem no ambiente. Sendo assim, manter-se passivo e só mudar quando os problemas ocorrem é contribuir para o insucesso nos negócios, através de decisões precipitadas e equivocadas, que podem gerar consequências diversas, conforme o contexto de cada organização. Por isso, o setor do agronegócio não pode ficar esperando que apenas suas vantagens comparativas irão sustentar sua competitividade ao longo prazo.

Porter (1999) destaca quatro aspectos de uma região que demonstram a capacidade para o crescimento, a inovação e a produtividade, proporcionando vantagem competitiva para os produtos e as organizações ali presentes: condições dos fatores (recursos humanos, infraestrutura física, científica, tecnológica, de informações, etc.); contexto para estratégia e



rivalidade das empresas; condições de demanda; e setores correlatos e de apoio. Estes quatro aspectos foram denominados pelo autor de “as quatro faces do diamante”.

Segundo Porter (2005), a vantagem competitiva resulta de habilidades das empresas em desempenhar as atividades necessárias, a um custo total inferior ao dos rivais, ou exercer certas atividades de um modo exclusivo. Mesmo assim, existem forças que tentam reduzir ou eliminar essa vantagem competitiva como o caso dos subsídios agrícolas.

Estratégias competitivas que modificam a estrutura de uma indústria podem ter resultados diferentes do esperado, ou seja, uma indústria pode destruir a sua vantagem com a mesma facilidade que pode melhorá-la (PORTER, 2005). Exemplo disso é a cooperação da EMPRAPA com países estrangeiros, que no futuro podem se tornar concorrentes do Brasil no mercado internacional.

O projeto de um novo produto que supera as barreiras de entrada ou aumenta a lucratividade, por exemplo, pode fragilizar a vantagem de uma indústria a longo prazo, embora inicialmente possa garantir altos lucros temporariamente. Os produtos transgênicos são exemplos dessa situação, suas características beneficiam o cultivo e proporcionam altos lucros aos produtores brasileiros, mas ao mesmo tempo, esses novos cultivares estão sendo plantadas em outras regiões do mundo que não eram produtoras, aumentando assim os concorrentes internacionais.

3. Gargalos do agronegócio brasileiro

Os gargalos do agronegócio brasileiro afetam os produtores da agropecuária brasileira de várias formas. Pode ser o aumento de preços devido a estradas em mal estado conservação, que aumenta os custos do frete, ou a falta de segurança dos produtores se manterem no negócio caso alguma catástrofe climática destrua suas plantações ou a dificuldade de vender seus produtos a outros países mesmo possuindo preços melhores devido ao protecionismo desses.

Os produtos do agronegócio brasileiro perdem competitividade em relação aos produtos estrangeiros ao mesmo tempo que ficam mais caros para os consumidores brasileiros, depois que saem das propriedades com preços baixos e chegam ao destino final com preços altos. Isso devido aos gargalos existentes no país.

Na Tabela 1 são apresentados os principais gargalos do agronegócio brasileiro, identificados durante a revisão bibliográfica. A seguir cada gargalo será analisado.

No Brasil, o gargalo mais visível da agroindústria está relacionado à logística. Sabe-se que o transporte precário da matéria-prima entre as fontes primárias de produção e a indústria, ou mesmo diretamente para a exportação, devido as más condições das estradas representa enorme prejuízo para o País.

A melhoria das rodovias e do modal ferroviário, e o melhor aproveitamento do transporte hidroviário são essenciais e prementes, além do aperfeiçoamento da produtividade dos portos (OMETTO, 2006). Nos últimos anos esse gargalo tem sido alvo de reivindicações dos setores envolvidos, sendo até criado o termo apagação logística para representar a situação precária do setor.



Tabela 1- Principais gargalos do agronegócio brasileiro.

Nº	Gargalo
1	Logística
2	Seguro rural
3	Crédito rural
4	Negociações internacionais
5	Sistema tributário
6	Mudanças climáticas
7	Mercado de fertilizantes
8	Valorização cambial
9	Protecionismo agrícola

O segundo gargalo é referente ao seguro rural que é uma medida anticíclica para amenizar o comprometimento da rentabilidade dos agropecuaristas devido as incertezas do clima. Segundo Ometto (2006), tal medida permitiria que a quebra do fluxo de produção agrícola por motivos diversos, como pragas, doenças, geadas, estiagens e excesso de chuvas, não se prolongasse por muito tempo. Hoje, os prejuízos advindos desses problemas dificultam o investimento na retomada da cultura, afetando toda a cadeia produtiva.

A criação de um seguro rural também possibilitaria que as transações de produtos agropecuários na Bolsa de Mercadorias fossem fortalecidas. Esse tipo de transação é um importante instrumento de modernização e estímulo ao comércio na área. Porém a não existência de uma sólida garantia daquilo que se negocia a médio e longo prazos, fruto da falta de proteção adequada contra os riscos inerentes à atividade rural, acaba afastando potenciais investidores.

O terceiro gargalo, está relacionado a questão da busca da rentabilidade e do equilíbrio financeiro, a oferta de crédito rural de modo mais amplo é outro gargalo que não deve ser perdido de vista (OMETTO, 2006). Mesmo com o aumento do crédito rural ocorrido nos últimos anos, ainda falta muito para chegar a uma situação satisfatória, visto o caso quando ocorre super produção, não existe crédito para o produtor estocar o excedente até os preços melhorarem.

No que tange o gargalo referente às negociações internacionais, é necessário estabelecer integração mais intensa com países pertencentes a blocos econômicos, para que se criem medidas mais uniformes, abrangentes e reconhecidas internacionalmente, com relação a tarifas de importação, questões técnicas, regras sanitárias, inspeções regulares e segurança alimentar. Essa estratégia exige forte sinergia entre o governo e a iniciativa privada. Os esforços advindos dessa interação produzem, muitas vezes, bons resultados, conforme evidencia o sucesso do Brasil em demandas na Organização Mundial do Comércio (OMC).

Por outro lado, quando falta sintonia entre os setores público e privado, podem ocorrer situações negativas para a agroindústria, como a defesa pelo governo brasileiro, no Protocolo de Biossegurança de Cartagena, da identificação de organismos vivos geneticamente modificados no transporte dos produtos entre os países. Pela forma proposta de se apresentar essa identificação nas mercadorias provenientes do Brasil, o aumento de custos será muito



elevado, uma vez que pouco se poderá aproveitar dos mecanismos internos já existentes e comprovadamente adequados ao rigoroso controle (OMETTO, 2006).

O sistema tributário brasileiro aparece como outro gargalo, nesse caso o mais importante seria estabelecer limites para a carga de impostos que incide sobre os produtos agropecuários brasileiros, de forma a ser o mais próximo possível do aplicado em outros países concorrentes.

Na soja, por exemplo, há discrepante incidência de impostos entre o grão vendido à indústria e o que se destina diretamente ao mercado externo. Só o primeiro paga imposto, e alto. Isso tem gerado a desativação de empresas brasileiras que processam a soja e lhe agregam valor, situação da indústria de óleo desse grão. Casos distorcidos como esse desestimulam o setor produtivo interno (OMETTO, 2006). Uma carga tributária mais justa melhoraria a competitividade dos produtos brasileiros no mercado interno e externo.

As mudanças climáticas do planeta podem ser usadas como pretexto pelos países ricos para reduzir o avanço do agronegócio brasileiro ou exigir contrapartidas do Brasil, como abertura do mercado nacional para produtos industrializados, esse é outro gargalo enfrentado pelo agronegócio brasileiro.

Prova disso é que no início do ano de 2010 foi publicado as conclusões dos trabalhos dos ministros de agricultura da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que sugerem que os produtores agrícolas também devem contribuir com a redução das emissões de gás carbônico, um dos responsáveis pelo aquecimento global. Além disso, alerta para a expansão das áreas agrícolas nas maiores regiões disponíveis, América do Sul e África Subsaariana.

O Brasil se inclui nessa discussão devido ao aumento do consumo de água fresca, já que a agricultura é responsável por 70% do consumo de água e do aumento do desmatamento (MOREIRA, 2010). Dessa forma ver-se que cada vez mais o Brasil irá sofrer pressões dos países ricos para não aumentar sua fronteira agrícola, mesmo que segundo Ometto (2006) apenas um terço das áreas aráveis brasileiras estejam sendo utilizadas pela agricultura.

O Brasil tem previsões de se tornar o maior exportador de produtos agropecuários do mundo, mas antes disso se tornou um dos maiores importadores de fertilizantes do mundo. O aumento da produção agrícola brasileira não foi acompanhada com o mesmo ritmo pela produção de fertilizantes, resultado disso foi que entre os anos de 1994 e 2007 as importações de fertilizantes cresceram à taxa média de 9,83% a.a., tornando-se a principal fonte de oferta para o mercado interno.

Além disso após as privatizações o setor passou por uma concentração e hoje é liderada por três empresas multinacionais, que através de estratégias oligopolistas tem a capacidade de influenciar os preços dos fertilizantes, como consequência os preços médios tem crescido desde 1998, por exemplo, o superfosfato aumentou 225% e o cloreto de potássio aumentou 160% entre os anos de 2002 e 2007, e ainda apresenta tendência de alta até 2018 (SAAB e PAULA, 2008). Essa situação impacta diretamente nos custos da produção agrícola e na competitividade do agronegócio brasileiro, e ao mesmo tempo aumenta as importações e remessas de lucros para o exterior afetando a balança comercial.

A valorização do real frente ao dólar diminui a competitividade do agronegócio brasileiro, a medida que aumenta os preços dos seus produtos no mercado internacional, reduzindo a margem de lucro ou as vezes gerando prejuízos. Segundo a SRB (2009) entre



dezembro de 2008 e setembro de 2009 o real se valorizou 32% em relação ao dólar, enquanto no mesmo período o euro se valorizou apenas 8,1%.

Um exemplo foi o caso da soja, caso o preço em dólar tivesse se mantido constante o produtor brasileiro teria recebido 32% a menos em reais, mas devido ao aumento do preço da soja no período, o produtor recebeu na verdade 24,2% a menos, segundo a SRB (2009).

Além disso, o câmbio sobrevalorizado torna mais baratos os produtos importados, aumentando a competição no mercado interno, o que reduz as margens de contribuição do produtor. Até o momento a valorização cambial não inviabilizou as exportações do agronegócio brasileiro, mas a redução na margem de lucro afeta a capacidade de investir dos produtores nacionais.

O protecionismo agrícola se manifesta de algumas formas, entre elas, acesso a mercados, apoio doméstico e apoio as exportações (JANK *et. al*, 2005). O acesso a mercados é dificultado por picos tarifários que são tarifas elevadas o suficiente para impedir a importação de um determinado produto ou manter os volumes importados em níveis muito inferiores a demanda do país importador, quotas tarifárias são valores quantitativos do volume importado que quando ultrapassado o excedente é imposto uma tarifa extraquota, suficientemente elevada para evitar extrapolar a quota e finalmente, salvaguardas específicas que se soma às tarifas quando as importações ultrapassam um determinado volume ou chegam ao mercado importador por um preço inferior ao preço mínimo de entrada estabelecido.

O apoio doméstico consiste na concessão de subsídios aos produtores agrícolas via caixa amarela, caixa azul e caixa verde. O apoio tipo caixa amarela consiste em pagamentos de garantia de preços, direcionados a produtos específicos ou ao produtor, relacionado ao nível atual de produção, o apoio tipo caixa azul diz respeito aos pagamentos distorcivos de compensação de renda não relacionados ao nível atual de produção e, por fim, o apoio tipo caixa verde é relativo aos pagamentos que não distorcem o comércio e são isentos de compromisso de redução.

Outra forma de protecionismo agrícola é o apoio as exportações. Nesse caso os produtores de um determinado país recebem vantagens financeiras para vender seus produtos em outros países, prejudicando as exportações de países mais competitivos, igual o Brasil. Os países que mais usam esse tipo de subsídio são os Estados Unidos, a UE e o Japão, sendo os principais produtos favorecidos os lácteos, carnes, açúcar, cereais e algodão.

Um exemplo de apoio as exportações é o caso do algodão norte-americano que até gerou uma disputa com o Brasil, que se considera prejudicado, e os Estados Unidos, na Organização Mundial do Comércio (OMC). Nessa disputa o Brasil conquistou o direito de retaliar os Estados Unidos devido aos subsídios dados aos produtores de algodão para reduzir os preços para a exportação (MARKHEIM & LINCICOME, 2010). Essa disputa teve início em setembro de 2002 e só foi encerrada em setembro de 2009, ou seja, sete anos de disputa. O Brasil poderá aplicar tarifas de importação que penalizem produtos dos Estados Unidos no valor total de até US\$ 295 milhões por ano. Essa conquista foi a primeira no caso de apoio as exportações de produtos agrícolas.

4. Resultados e limitações do trabalho

Um dos resultados desse trabalho é a identificação e a apresentação de alguns dos principais gargalos do agronegócio brasileiro, listados na Tabela 1. Isso é importante para chamar atenção para esse problema que drena a lucratividade de um setor tão importante da



economia nacional. Outro resultado é ajudar a aumentar as fontes bibliográficas para consulta sobre esse tema, já que durante a pesquisa bibliográfica constatou-se pouco material escrito sobre esse assunto em revistas e anais acadêmicos, levando em conta a importância do agronegócio para a economia nacional isso precisa mudar.

Também outro resultado foi constatar a aderência da teoria de Porter para diagnosticar o motivo pelo qual o Brasil se tornou um fornecedor de produtos agrícolas e pecuários de grande importância mundial. De acordo com a teoria das vantagens competitivas, foi devido as vantagens comparativas que o Brasil alcançou essa posição, isso fica evidente pelo superávit da balança comercial do agronegócio mesmo diante de todas as dificuldades que os gargalos representam.

As cinco forças competitivas definidas por Porter (2005), podem ser observadas na análise do agronegócio brasileiro. Os subsídios a exportação podem criar novos concorrentes nos mercados internacionais para o Brasil. Assim como, o poder de negociação dos maiores mercados consumidores que são os Estados Unidos e a União Européia criam vários obstáculos para o acesso aos seus mercados consumidores.

Além do setor de fertilizantes que é um dos principais fornecedores do agronegócio brasileiro e devido a sua concentração é capaz de praticar preços elevados, absorvendo parte da lucratividade dos produtores.

Uma limitação desse trabalho é a quantificação dos custos dos gargalos do agronegócio para os agentes econômicos envolvidos, só para se ter uma idéia de quanto pode ser economizado melhorando a infra-estrutura logística para o escoamento da safra, é só observar o exemplo da ferrovia Centro-Oeste, mostrado a seguir.

Segundo Macedo (2010) a construção da ferrovia Centro-Oeste que liga Uruaçu (GO) a Vilhena (RO) trará uma economia de R\$ 1,0 bilhão por ano para os produtores da região, quanto estiver concluída em 2014, sendo seu investimento da ordem de R\$ 6,4 bilhões. Essa redução foi estimada através da diferença entre o frete ferroviário e o frete rodoviário, que na região pode ser até 40% mais econômico no primeiro caso.

Com esses resultados espera-se contribuir para o envolvimento maior da engenharia de produção na solução desses gargalos.

5. Conclusões

Os gargalos que o agronegócio brasileiro enfrenta são muitos, nesse trabalho foram identificados apenas nove deles, desde os mais conhecidos como a logística e o protecionismo dos países ricos até os menos conhecidos como o mercado de fertilizante. Novas ameaças podem surgir a qualquer momento, como mostra o debate internacional sobre as mudanças climáticas que pode afetar a agropecuária nacional.

A partir da compreensão do que é vantagem comparativa e competitiva, fica claro que a vantagem comparativa não garante a posição do agronegócio brasileiro indefinidamente. Para o agronegócio ser competitivo é necessário investimentos que reduzam ou até eliminem os gargalos, de forma a aumentar a lucratividade do setor, permitindo mais investimentos em pesquisa e inovação. Assim, desestimulando o surgimento de novos concorrentes ou tornando o setor mais forte contra novas ameaças.

O exemplo da ferrovia Centro-Oeste ilustra o quanto o Brasil está perdendo em não combater os gargalos ligados ao seu agronegócio. Mas porque diante de tantos fatos, ainda



pouco é feito, uma explicação seria a baixa poupança nacional, fonte de recursos para grandes projetos de infra-estrutura, é sabido que entre os países emergentes o Brasil é o que tem a menor poupança em relação ao PIB, chegando em torno de 15%, enquanto na China gira em torno de 50% do PIB. Isso dificulta implantação de projetos que reduziriam os gargalos do agronegócio brasileiro. Fica o desafio para a engenharia de produção propor soluções de baixo custo para esses problemas.

Além disso, as cinco forças competitivas envolvidas no agronegócio brasileiro foram mostradas, que podem ser usadas pelo setor para planejar estratégias eficazes que o posicione bem para competir nesse mundo globalizado, para não ser surpreendido por novos concorrentes.

Poucos trabalhos acadêmicos focados na problemática dos gargalos como ameaça a vantagem competitiva do agronegócio brasileiro foram encontrados na literatura, então, esse trabalho contribui para enriquecer a bibliografia da área.

Por fim, uma limitação desse trabalho foi a não quantificação dos custos que cada gargalo representa aos agentes econômicos envolvidos no agronegócio brasileiro. Por isso, uma das sugestões para trabalhos futuros é quantificar os custos dos gargalos identificados nesse trabalho. Outras sugestões são levantar outros gargalos que não foram mencionados nesse trabalho e propor soluções para eles.

Referências bibliográficas

AGÊNCIA ESTADO. *Produzir no Brasil sai mais caro que nos EUA*. Agência Estado. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/economia/2010/03/08/produzir+no+brasil+sai+mais+caro+que+nos+eua+9420580.html>> Acesso em: 08 mar 2010.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. *Administração: construindo vantagens competitivas*. Atlas, 1ª ed., São Paulo, 1998.

CANAL DO PRODUTOR. *Apesar da queda nas exportações, balança comercial do agronegócio foi positiva em 2009*. Canal do Produtor. Disponível em: <<http://www.canaldoprodutor.com.br/noticias/apesar-da-queda-nas-exporta%C3%A7%C3%B5es-balan%C3%A7-comercial-do-agroneg%C3%B3cio-foi-positiva-em-2009>> Acesso em: 08 mar 2010.

JANK, M.; NASSAR, A.M.; TACHIMARDI, M.H. *Brasil, potência agrícola mundial*. Granos Corretora. Disponível em: <http://www.granos.agr.br/stored/1202821722_85335.pdf> Acesso em: 05 fev 2010.

MACEDO, D. *Ferrovia centro-oeste reduzirá em R\$ 1 bilhão o custo do escoamento da safra, estima associação*. Agência Brasil. Disponível em: <<http://www.agenciabrasil.gov.br/?q=node/2194>> Acesso em: 18 mar 2010.

MARKHEIM, D.; LINCICOME, S. *Brazilian retaliation against U.S. Trade violations: a signal for reform*. WebMemo (publicado por Heritage Foundation), n. 2815, fev. 2010.

MOREIRA, A. *Brasil ameaça se opor a países ricos em reunião da OCDE*. Jornal Valor Econômico. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/?impresso/agronegocios/306/6117774/brasil-ameaca-se-opor-a-paises-ricos-em-reuniao-da-ocde>> Acesso em: 03 mar 2010.

OMETTO, J.G.S. *Os gargalos da agroindústria*. Jornal Cana. Disponível em: <<http://www.canaweb.com.br/pdf/151/%5Cagroind.pdf>> Acesso em: 17 jan 2010.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 1ª ed., Nova Iorque, 1998.

PORTER, M.E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Campus, 4ª ed., Rio de Janeiro, 1999.

PORTER, M.E. *Estratégias competitiva*. Campus, 1ª ed., Rio de Janeiro, 2005.



SAAB, A.A.; PAULA, R.A. *O mercado de fertilizantes no Brasil: diagnósticos e propostas políticas*. Revista de Política Agrícola, v. 17, n. 2, p. 5-24, 2008.

SRB (Sociedade Rural Brasileira) . *Valorização cambial prejudica competitividade do agronegócio brasileiro*. Portal do Agronegócio. Disponível em: <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/conteudo.php?id=33676>> Acesso em: 17 dez 2009.

TAKAMATSU, R.T.; LAMOUNIER, W.M. *Impactos da política cambial no agronegócio brasileiro: uma análise das empresas de capital aberto por meio de seus indicadores financeiros*. XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER), 2007.