



Agronegócio Brasileiro: Desafios e Oportunidades para a Atuação do Administrador

Lucas Henrique da Silva Sena¹; Josiano César de Sousa²

Resumo: Esse trabalho surgiu da necessidade de se investigar a importância do Administrador para a gestão das atividades no agronegócio e foi embasado na seguinte problemática: quais são os principais desafios e oportunidades encontrados pelos gestores à frente de empresas que atuam no agronegócio brasileiro? Para responder a esse questionamento, o presente artigo foi elaborado com o objetivo de apontar os principais desafios e as oportunidades que surgem para a atuação do administrador a frente de organizações que atuam no agronegócio brasileiro. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica exploratória e descritiva de caráter qualitativo, com o intuito de discorrer sobre os desafios que compõem os processos do agronegócio assim como apontar a contribuição do administrador para a melhoria destes processos. Nos resultados, constatou-se que os gestores encontram desafios quanto a gestão de custos, comunicação empresarial, falta de mão de obra qualificada, logística e infraestrutura. Assim surgem as oportunidades de gestão da qualidade, gestão de custo, gestão de controle da produção, gestão de logística, gestão da cadeia de suprimentos.

Palavras-Chave: Agronegócio. Desafios. Oportunidades.

Brazilian Agribusiness: Challenges and Opportunities for the Action of the Administrator

Abstract: This work arose from the need to investigate the importance of the Administrator for the management of activities in agribusiness and was based on the following problem: what are the main challenges and opportunities encountered by managers at the head of companies that operate in Brazilian agribusiness? To answer this question, this article was prepared with the objective of pointing out the main challenges and opportunities that arise for the performance of the administrator in front of organizations that work in Brazilian agribusiness. This is an

¹ Acadêmico do curso de Bacharelado em Administração da Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão (UNISULMA). E-mail: lucashenriquesilvasena@gmail.com

² Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS; Mestre em Administração pela Universidade Católica de Salta – Argentina. Docente na Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão (UNISULMA). E-mail: josianocesar@hotmail.com.

exploratory and descriptive bibliographic research of a qualitative nature, with the aim of discussing the challenges that make up the agribusiness processes as well as pointing out the administrator's contribution to the improvement of these processes. In the results, it was found that managers face challenges regarding cost management, business communication, lack of qualified labor, logistics and infrastructure. Thus arise opportunities for quality management, cost management, production control management, logistics management, supply chain management.

Keywords: Agribusiness. Challenges. Opportunities.

Introdução

A história do agronegócio no Brasil é marcada por grandes momentos e muitas transformações que contribuíram para a sua diversificação nos últimos anos, impulsionando assim sua alta parcela na contribuição para a economia do país. Hoje, o setor é uma grande potência nacional representando cerca de 26,6% do produto interno bruto (PIB) do Brasil em 2020, superando o ano de 2019 o qual teve participação de 20,5%, segundo dados do centro de estudos avançados em economia aplicada (CEPEA, 2020).

Em virtude disso, a importância de se estudar esse tema, se dá pela contribuição significativa e direta na economia brasileira em que o agronegócio vem cada vez mais se destacando. Tendo em vista o alto desempenho do agronegócio na economia brasileira, este artigo surge da seguinte problemática: quais são os principais desafios e oportunidades encontrados pelos gestores à frente de empresas que atuam no agronegócio brasileiro? Partindo deste questionamento, o presente artigo designa como objetivo geral apontar os principais desafios e as oportunidades que surgem para a atuação do administrador a frente de organizações que atuam no agronegócio brasileiro.

Esta pesquisa justifica-se pelo grande desenvolvimento social e econômico que o agronegócio tem contribuído em nosso país, com a geração de renda e empregos possibilitando deste modo o desenvolvimento econômico do país.

O artigo foi elaborado por meio de uma pesquisa bibliográfica exploratória e descritiva de caráter qualitativo. O referido trabalho é dividido em três seções, além da introdução, metodologia e conclusão. A primeira seção aborda o conceito de agronegócio assim como o funcionamento de todo o processo. A segunda descreve sobre o desenvolvimento deste segmento no Brasil bem como suas contribuições para a economia do país. Na terceira seção, a qual é a ênfase desta pesquisa, vai aludir sobre os desafios e oportunidades, como também a atuação do administrador na gestão de empresas que atuam neste ramo.

Agronegócio

A palavra agronegócio ou *agrobusiness* em inglês, resulta em unificação ou integração de agricultura ou agropecuária e negócio. Conforme Araújo, (2007, p. 9), o termo agricultura foi utilizado até bem recentemente para “compreender a produção agropecuária em toda a sua extensão, assim dizendo, desde o abastecimento de insumos necessários à produção, até a industrialização e a distribuição dos produtos logrados”. Com o transpor de existência e o avanço da tecnologia no campo, foram surgindo as complexidades neste segmento. Desde então, desenvolveu-se uma nova definição para a palavra agricultura titulado como *agrobusiness*, conceituado segundo Bacha (2004, p. 14), “o termo agronegócio é a tradução do termo *agribusiness* e se refere ao conjunto de atividades vinculadas com a agropecuária”.

Complementando a fala do autor, Prates (2018, p.10) relata:

“o setor de insumos à agropecuária, como sementes, fertilizantes, defensivos químicos, máquinas, equipamentos, consultoria agrônômica e pesquisa e inovação, por exemplo, pertence ao agronegócio. E igualmente os setores que se responsabilizam, direta ou indiretamente pelos bens gerados pela agropecuária também fazem parte do agronegócio, como as atividades logísticas, as empresas de comercialização, de transformação etc.” (PRATES, 2018, p.10).

Desse modo, é plausível compreender a definição de agronegócio utilizado neste artigo para a expressão *agrobusiness*, no qual engloba todo o processo de produção desde o campo, ou seja, a matéria-prima até o produto e/ou consumidor final, em concordância com os autores citados anteriormente, a seguir é possível verificar de forma ilustrativa e direta na figura 1 como acontece de fato o processo cujo nome é denominado agronegócio, tendo como exemplo dois produtos de grande peso neste segmento no Brasil, a soja e o milho.

A figura 1 mostra como de fato acontece o processo produtivo da agropecuária ao qual, uma vez que finalizado se dá o nome de agronegócio, neste procedimento nota-se, a interligação entre as atividades para a conclusão deste processo, o qual se detalha significativamente por trás destas atividades.

Mendes e Junior (2007, p. 48) afirmam, entende-se por agronegócio a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento e da distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com base neles.

Figura 1 - Cadeia de Produção Agropecuária



Fonte: Mundo Ecologia (2019)

De acordo com Prates (2018, p. 17), pode-se dizer que, com o advento do agronegócio, a essência do bem continua a mesma, pois estamos diante de um conjunto muito amplo de bens produzidos pela agropecuária há milhares de anos, mas a sua roupagem se modificou amplamente. Portanto, é possível compreender o agronegócio como a fase atual da agropecuária, quando se uniu de maneira mais intensiva aos demais setores da economia

Este segmento tem ganhado grande relevância a nível mundial nos últimos anos, impactando diretamente na economia de vários países, sobretudo em países desenvolvidos e subdesenvolvidos, dentre eles destaca-se o Brasil.

Agronegócio no Brasil

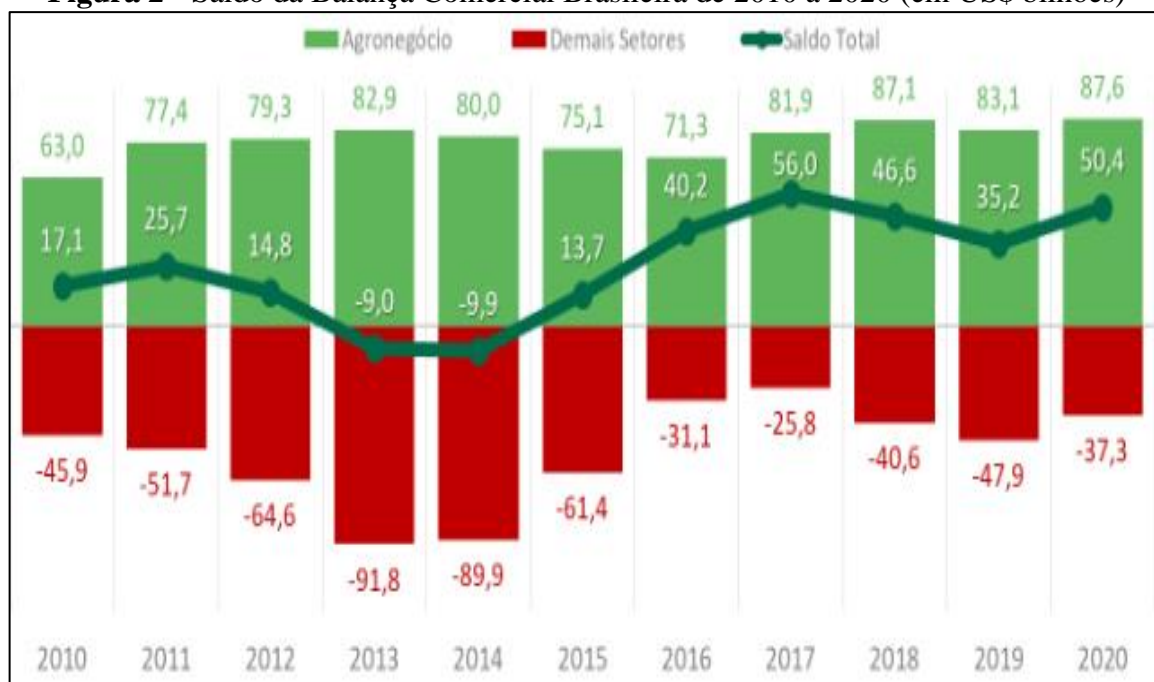
Desde que foi descoberto, o Brasil foi reconhecido por sua diversidade de fauna, flora, qualidade de suas árvores para a produção madeireira, recursos hídricos e solo fértil que, combinado com o clima múltiplo, permite plantar todo tipo de espécie. Antes mesmo de ser

nomeado, o país já fornecia pau-brasil para a produção europeia, derivando daí o nome oficial a que foi batizado posteriormente. Esta foi, pois, a primeira atividade econômica do Brasil.

Com a modernização do campo e a evolução tecnológica foi possível expandir a agricultura para áreas antes consideradas inóspitas, como por exemplo, o cerrado brasileiro, localizado no Centro-Oeste. Esse foi um grande passo para o agronegócio, uma vez que aumentou a oferta de produtos a serem cultivados e comercializados internacionalmente. Este segmento começou a se expandir expressivamente entre os anos de 1960 e 1980, com o aprimoramento da ciência e tecnologia, onde de forma contínua foi se modificando até a contemporaneidade, na qual contribui diretamente na economia do país.

Em um relatório semanal divulgado pela Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária (CNA) em novembro de 2021, afirmou-se que nos últimos 40 anos a produção agropecuária brasileira se desenvolveu de tal forma que o Brasil será o grande fornecedor de alimentos do futuro. Por conseguinte, na mesma linha de raciocínio descreve: O efeito transformador da revolução agrícola dos últimos 40 anos é certamente o fato mais importante da história econômica recente do Brasil e continua abrindo perspectivas para o desenvolvimento futuro do país. Diante disso, a figura 2 a seguir evidencia esta perspectiva para o agronegócio brasileiro, avalizando contínuos superávits à balança comercial brasileira.

Figura 2 - Saldo da Balança Comercial Brasileira de 2010 a 2020 (em US\$ bilhões)



Fonte: confederação nacional da agricultura e pecuária (CNA) - (2021)

De acordo com a matéria divulgada no canal agro em 29 de janeiro de 2021, quando analisado o panorama econômico geral do Brasil, é possível ver a influência do agronegócio na renda nacional. Em 2019, a soma de bens e serviços do setor chegou a R\$ 1,55 trilhão, o que na época representava 21,4% do PIB brasileiro. O destaque fica para o ramo agrícola, que gerou 68% desse valor com R\$ 1,06 trilhão.

Em 2020 após fechar com aumento de 9% na participação do Produto Interno Bruto (PIB) e de 17,4% no Valor Bruto da Produção (VBP). A representatividade deste setor para a contribuição econômica do Brasil, tem grande tendência e um futuro promissor mundialmente neste ramo de atividade.

Por meio de toda essa transformação e estrutura que o agronegócio vem apresentando a níveis mundial e nacional, percebe-se durante todo o processo que podem surgir grandes desafios durante a realização dessas atividades, bem como oportunidades nas áreas de gerenciamentos administrativos neste setor.

Logística

A logística pode ser compreendida como o processamento de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam a movimentação dos produtos desde o ponto de compra da matéria-prima até o ponto de consumo final, bem como o fluxo de informação para movimentação dos produtos, com o objetivo de proporcionar um nível de serviço ao cliente ao um custo razoável (BALLOU, 2012).

Nessa perspectiva, a logística visa garantir a disponibilidade de produtos e materiais ao mercado e ponto de consumo com a máxima eficiência, rapidez e qualidade. Desta forma, a logística é considerada a última fronteira da gestão empresarial, onde podem ser alcançadas economias significativas e aumento da competitividade (FONTANA; AGUIAR, 2009, p. 211).

De acordo com Ballou (1993), um sistema logístico eficiente permite uma região geográfica explorar suas vantagens inerentes pela especialização de seus esforços produtivos que ela tem vantagens e pela exportação desses produtos a outras regiões.

Ballou (1993), afirma que os custos da logística é fator chave para estimular o comercio, uma vez que o comercio entre países ou, até mesmo entre regiões de mesma nacionalidade, é determinado pelos custos de produção que podem compensar os custos logísticos entre regiões (Ballou, 1993). Nesse sentido, Neto (2015) ainda complementa

explicando que logística não é simplesmente uma atividade de transmissão de produtos de um ponto a outro, mas uma rede de serviços que garantem as operações mercantis de forma global.

Importância da logística para o agronegócio

A logística pode ser definida como parte do processo de gestão da cadeia de suprimentos que objetiva planejar, implementar e controlar, de maneira eficiente e eficaz, o fluxo bidirecional físico e de informações, bem como o armazenamento de bens e serviços, da origem ao ponto de consumo, sempre tendo em mente os objetivos da empresa e dos clientes (RAZZOLINI FILHO, 2006, p. 30 apud CAMARGO; OLIVEIRA, 2019, p.4). Segundo Lopes (2021, p.98) “Logística, infraestrutura de transporte e armazenagem constituem elementos importantes para que o setor agropecuário alcance melhores resultados no mercado interno e no comércio exterior”, isto é, para o agronegócio a logística é impreterível afim de ser responsável pela movimentação do produto desde a matéria-prima até o produto e/ou cliente final, de modo que seja entregue com qualidade e agilidade.

Diante do que foi supramencionado, nota-se a importância da logística para a movimentação da mercadoria, além da necessidade de infraestrutura nas rodovias e nos principais pontos de modais logísticos utilizados no país. Batalha (2013) diz que atividades logísticas são as que fazem conexão entre centros de produção e clientes finais, os quais, muitas vezes possuem grande distância.

Segundo Fleury (2000) as ferramentas e estratégias de logística caracterizam-se como vantagem competitiva, e todas as empresas devem estar preparadas para estar a um passo à frente de seus concorrentes, porém, há vários fatores que afetam essa vantagem, as empresas devem aprender a lidar com fatores como a grande transformação que a sociedade vem sofrendo perante as tecnologias, mas, também, deve levar em consideração os fatores sociais aos quais podem afetar de forma considerável.

A logística no agronegócio seguramente é ponto de vantagem competitiva, pois caso realizada de forma eficiente tem como contribuição a redução de custos e maximização de serviços ao cliente, adotar estratégias da logísticas que possibilitam criar um fluxo de atendimento mais rápido e eficiente, trazendo maximização de produção e lucro, assim como ofertando uma vantagem competitiva (ESTEVES *et al*, 2020).

Desafios e oportunidades do agronegócio brasileiro

Nos últimos anos, o Brasil tem se beneficiado com o agronegócio tanto em questão de desenvolvimento quanto de crescimento econômico (SIMÃO; SILVEIRA, 2021). Este segmento como todo e qualquer outro ramo, apresenta desafios na gestão e abre um leque de oportunidades com sua expansão e adesão da tecnologia em seus processos para atuação de diversos profissionais, dentre eles destaca-se o administrador, profissional responsável pelo gerenciamento e direcionamento de grandes empresas que atuam neste segmento. Na atualidade, pode-se ressaltar como desafios, a falta de mão de obra qualificada, logística e infraestrutura, planejamento estratégico, custos de produção bem como a alta demanda para o futuro (PESSOA; RIGOTTO, 2022) ;(FILHO *et al*, 2022).

A pandemia devido a Covid-19, por exemplo, trouxe grandes desafios econômicos a serem solucionados. Sendo assim, é o momento de trazer inovações em diversos setores produtivos do Brasil, tanto no agronegócio como também das empresas prestadoras de serviços, isso se deve pela possibilidade da ocorrência de uma nova crise sanitária, bem como a possibilidade da Covid-19 tardar a ter solução de fato. Conseqüentemente, sabendo da grande contribuição que o agronegócio tem na economia brasileira, é primordial a implementação ou inovação nos métodos de produção, distribuição e também comercialização (TROI; QUINTILIO, 2020).

O impacto econômico da pandemia no Brasil foi e ainda é profundo, de forma que trouxe problemas relacionados a diminuição de empregos, renda, aumento da inflação, dentre outros (GHIRALDELLI, 2021). Em relação ao agronegócio brasileiro, esse por sua vez apresentou diversos índices negativos entre os anos de 2020 e 2021, sendo os mais acentuados a menor exportação de celulose em -27,4%; frangos e miudezas -11,2%; milho -51,2% e sucos com -19,2%, um dos poucos itens que tiveram aumento foi o algodão em sua forma bruta com aumento 43,6% e a carne suína com 51,7% sendo a China grande responsável por esses índices positivos (SCHNEIDER *et al*, 2020).

Nessa direção, há diversos problemas que necessitam de atenção na cadeia agrícola brasileira, assim como existem na cadeia de suprimentos. Define-se cadeia de suprimentos como uma rede que engloba todas as empresas e agentes envolvidos, tanto de forma direta quanto indireta, no atendimento da demanda dos consumidores de um determinado produto (CHOPRA; MEINDL, 2010). A gestão da cadeia de suprimentos torna-se desafiadora aos

gestores por ter a responsabilidade de controlar ou acompanhar todo o processo, o qual precisa da integração de todos os envolvidos e informações precisas.

Vale mencionar que Bastos (2020) disserta que o agronegócio no Brasil é bastante forte, ao qual conta com técnicas de produção avançadas, todavia, ainda carece de um melhor modal que faça a distribuição principalmente para o mercado consumidor interno; o autor revela que apesar da diminuição da atividade econômica mundial e brasileira, o Brasil deve apresentar bons índices nos próximos meses e anos, isso se deve pelo fato de que o setor agropecuário nacional ser competitivo mesmo em face de crises.

Certamente a logística tem muito a contribuir no processo de inovação nas técnicas de armazenagem e distribuição, sabe-se que o modal brasileiro depende muito das rodovias, e, isso significa leva em conta diversos fatores como condições de rolagem das pistas, do tráfego e clima, assim como os custos e eficiência da máquina pública em realizar a manutenção das estradas atuais e abrir novas.

É pertinente observar os problemas do passado e do presente, as propostas futuras para a logística mundial e nacional de certo deverão de lidar com as adversidades, sejam elas de cunho tecnológico, ambiental ou do surgimento de uma nova patologia. Além disso, outro fato a se levar em conta e a prevalência de conflitos, sanções econômicas, embargos e até mesmo fechamento de rotas são instrumentos geralmente usados em países que estão em conflito, ao passo que a depender da magnitude pode alcançar proporções locais, continentais e também mundiais.

Segundo Araújo (2010), o transporte rodoviário detém 60% de cargas totais no Brasil. Conforme Junior e Mendes (2007), o modal rodoviário apresenta vantagens em relações aos demais, ele possibilita flexibilidade em roteirização, maior rapidez na entrega, sendo possível a realização de entrega na “porta”. O grande gargalo neste modal é a ausência de planejamentos e investimentos na infraestrutura das rodovias.

Evidentemente, para a condução desta atividade no agronegócio, é necessário que se tenha um administrador para gerenciar todos esses processos dentro da logística. Destaca-se também como desafio neste segmento a falta de mão de obra especializada, principalmente nas pequenas empresas que atuam diretamente no campo.

Com isso, é crescente a necessidade de qualificação para profissionais neste segmento de mercado, devido à alta demanda do setor. Segundo Institute of Business Education – IBE (2018), a falta de trabalhador qualificado é um problema que pode comprometer o crescimento do agronegócio no médio prazo, pressionando custos, sobretudo em lavouras com

uso intenso de tecnologia, como a soja. Por ser amplo, processo do agronegócio inicia-se no campo, pelo pequeno ou grande produtor rural, e sabe-se que estes, principalmente o pequeno produtor, em grande maioria não têm mão de obra especializada para exercer determinadas atividades. Com o avanço da tecnologia, estes terão dificuldades para acompanhar esta transformação moderna (PESSOA; RIGOTTO, 2022).

Outro fator importante são os custos de produção, segundo Vilela (2004), dentre as barreiras enfrentadas pelo agronegócio brasileiro, uma das mais importantes é o estabelecimento de preços competitivos aos seus produtos. Complementando a fala do autor, Calado *et al* (2007) afirma que os custos influenciam os preços na medida em que afetam a oferta. Quanto menor for o custo de um produto em relação ao seu preço, maior será a capacidade de fornecimento pela empresa.

A precificação se dá de acordo com o custo que o produto tem para a organização, em face disso é importante o produtor utilizar técnicas para minimizar os desperdícios e os gastos excessivos no campo, na maioria das vezes isso acontece pela ausência de conhecimento sobre atividades exercidas.

Metodologia

O método utilizado para atingir o objetivo geral deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica exploratória e descritiva de caráter qualitativo a qual se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. Na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação. (KÖCHE, 2011, p. 122).

Resultados e Discussões

O presente artigo buscou apontar desafios e oportunidades para o administrador no setor do agronegócio brasileiro. Nesse primeiro momento, entre os autores consultados, (PESSOA; RIGOTTO, 2022) ;(FILHO *et al*, 2022) relatam como desafios, a falta de mão de obra qualificada, logística e infraestrutura, planejamento estratégico, custos de produção.

Para os gestores que atuam a frente de organizações neste segmento a mão de obra impacta diretamente no processo, podendo intervir em toda a cadeia; a logística e infraestrutura tem seus gargalos que acontecem frequentemente tanto interno no que tange aos processos logísticos, quanto externo ao se tratar do transporte de mercadorias, ao qual percebe-se que o modal de transporte mais utilizado no Brasil é o rodoviário, no entanto nem todas as rodovias do país condiz com uma boa performance para o transporte de mercadorias em grandes cargas.

Segundo Araújo (2010), o transporte rodoviário detém 60% de cargas totais no Brasil. Este modal tem um custo relativamente alto para as organizações, o que de fato impacta diretamente e significativamente no capital da empresa, nesta perspectiva torna-se um desafio para o administrador analisar e planejar com o custo reduzido, seguro, de qualidade e rápido.

Outro fator importante são os custos de produção, Calado *et al* (2007) afirma que os custos influenciam os preços na medida em que afetam a oferta. Quanto menor for o custo de um produto em relação ao seu preço, maior será a capacidade de fornecimento pela empresa.

Em face dos problemas, a inovação é imprescindível na proposta e implementação de novas soluções, portanto, tem-se oportunidades em toda cadeia produtiva, por intermédio de sistemas eficientes que vão desde o manejo dos produtos, armazenagem e transporte, sistemas de comunicação diretos entre mercado consumidor e produtores.

Os dilemas atuais levam em conta diversos cenários na agroindústria brasileira, de forma que segundo Oliveira *et al* (2021) o modal utilizado para o escoamento da safra é um dos principais, o uso de rodovias implica em problemas devido as condições de rolagem e segurança, a baixa manutenção e também disponibilidade de estradas e rodovias adequadas gera prejuízos e lentidão na logística brasileira, onde o autor defende o maior uso do modal ferroviário para a agroindústria.

Parra *et al* (2021) corroboram a assertiva acima, os pesquisadores dão uma visão mais geral sobre os dilemas da logística para o agronegócio brasileiro, sendo o grande uso do modal rodoviário um dos principais, a pesquisa aponta que a grande extensão territorial brasileira tanto pede como também oferta a disponibilidade de outros modais como ferroviário, marítimo, e, ainda vão além explicando sobre as oportunidades que a intermodalidade e multimodalidade traz para o agronegócio.

Minutti e Andrade (2021) explicam sobre as oportunidades e dilemas do setor logístico no Brasil. Para os autores, a dificuldade investigada é na comunicação entre as empresas do setor logístico em especial que atuam no setor agropecuário, para os autores a gestão da

comunicação é algo primordial, sendo fator relevante para o sucesso de empresas que desejam ser competitivas no mercado. As principais características da comunicação são a fluência de línguas, proatividade, extenso uso de tecnologias e suas plataformas, cultivo de bons relacionamentos, liderança, capacidade de adaptação, visão estratégica e o conhecimento tanto prático como teórico do setor.

Desse modo, percebe-se que o administrador se enquadra em vários setores, auxiliando-os e direcionando-os para a minimização de possíveis problemas decorrentes de determinadas atividades, assim como ressalta a importância da comunicação empresarial, pois evidentemente não é uma comunicação precisa devido aos gargalos que surgem no meio do processo. O autor relata a liderança e os bons relacionamentos, conhecimento prático e teórico do setor, capacidade de adaptação, como características de uma comunicação empresarial assertiva e mais precisa, as quais são características em comum com o profissional de administração, o mais recomendado a ocupar cargos de gestão neste segmento e que tem habilidades necessárias para conduzir tal setor.

Vanini *et al* (2021) realizaram um estudo de caso que identificou as falhas logísticas de uma empresa que atua no agronegócio. Segundo os autores dois problemas básicos foram encontrados: o primeiro é o manejo e demais operações na armazenagem das mercadorias, ocorrendo desperdícios e avarias que termina por dar prejuízo a empresa; o outro problema encontrado é na falta de ferramentas na gestão, onde os pesquisadores apontaram a não utilização de ferramentas que poderiam ser muito úteis como o método 5W2H para encontrar a solução de falhas como falhas de agendamento prévio de cargas, conserto de rampas e acessos, melhor organização dos recursos para manejo de diferentes cargas.

De acordo com Vanini *et al* (2021) para fazer o uso dessas ferramentas de forma eficiente e colocá-las em prática é preciso da figura do administrador atuando dentro do processo e intervindo nesses possíveis prejuízos.

Entre os problemas encontrados, esse trabalho percebeu que apesar dos dilemas encontrados no setor logístico agropecuário, é exatamente o ambiente que proporciona as oportunidades. Entre algumas oportunidades para o administrador, foi visto a capacitação, fluência de línguas, e o conhecimento teórico e prático sobre as ferramentas 5W2H, comunicação empresarial e também outros *softwares* que poderiam dar bom suporte as operações.

Considerações Finais

A modernização do setor do agronegócio brasileiro alavancou a capacidade produtiva, consequentemente, tornou o Brasil um país mais competitivo mundialmente na venda de diversas *commodities* sendo setor fundamental para com o saldo da balança comercial.

Sendo assim, a logística no agronegócio foi vista como um ramo importante para o setor. A movimentação e a capacidade de armazenagem da logística proporciona melhor eficiência na distribuição dos produtos.

No agronegócio, há diversos desafios e também oportunidades para o administrador. Dentre os desafios destacam-se a falta de mão de obra qualificada, gestão de custos, logística e infraestrutura, comunicação empresarial, custo de produção. Na logística, por exemplo, a falta de uma visão de cadeia de suprimentos pode dificultar a adoção de estratégias que possibilitem o ganho de vantagem competitiva. Por esse motivo, um dos principais desafios para o Administrador reside no desenvolvimento de uma visão holística, capaz de identificar e solucionar os problemas existentes.

Nas oportunidades pode-se destacar os setores de gestão e liderança, em segmentos detalhados como: gestão da qualidade, gestão de logística, gestão de custos, gestão de cadeia de suprimentos, gestão de controle de produção. De forma que o administrador deve saber operar a manipular os recursos tecnológicos e ter em mãos outras qualidades importantes como boa comunicação, proatividade, fluência de línguas, entre outros conhecimentos como a aplicação de ferramentas como 5W2H.

Com isso, se considera que o trabalho obteve êxito conforme seus objetivos, sendo importante ainda salientar a necessidade de aprofundamento do tema por pesquisas futuras, onde acredita que modelar e apresentar o uso de ferramentas como a 5W2H e *softwares* de gestão em logística é um bom Norte a ser tomado.

Referências

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócio**. São Paulo, Atlas, 2010.

ARAÚJO, M. A. **Fundamentos de Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2007.

BATALHA, Mario Otavio. **Gestão do Agronegócio**. São Paulo, Edufscar, 2013.

BASTOS, E. K. X. **Boletim de Expectativas. Carta de Conjuntura.** número 48, Terceiro Trimestre de 2020. Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada - IPEA. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200717_boletim_julho_2020.pdf> Acesso em: 10 de mar.2022.

BALLOU, Ronaldo H. **Logística Empresarial: transportes, administração de marketing e distribuição física,** São Paulo, Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald H. **Administração de materiais, distribuição física, logística empresarial.** 1. Ed. 26ª reimpressão. São Paulo :Atlas 2012.

CALADO, Aldo Leonardo Cunha. Et. Al. **Administração financeira: custos e formação de preços no agronegócio.** Belo Horizonte: Faces R. Adm. 2007.

CAMARGO, Lucas Fernando de; OLIVEIRA, Adriano Fabbri de. **Gargalos logísticos na área de alimentos: estudo da cadeia de abastecimento no agronegócio.** Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT, Itapeva, v. 12, n. 1, p. 1-11, maio 2019. Semestral. Disponível em: http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/Le5AOI2sxp1P5Og_2020-8-20-17-14-13.pdf. Acesso em: 10 de mar.2022.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply chain management.** New Jersey: Pearson Education, 2010.

CNA; CEPEA. **PIB do Agronegócio alcança participação de 26,6% no PIB brasileiro em 2020.** PIB do Agronegócio alcança participação de 26,6% no PIB brasileiro em 2020 | Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) (cnabrazil.org.br). Acesso em: 15 mar.2022.

CNA. **Panorama do Agro | Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) (cnabrazil.org.br)** Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br>. Acesso em: 28 de fev.2022.

ESTEVEVES, M. Carolina de Paulo; OLIVEIRA, A. Leda Ramos de; MILANEZ, Ana Paula. **Exportações de produtos agrícolas e o ambiente portuário: a perspectiva da teoria dos custos de transação.** Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/resr/a/JT3KYMJkmVJ9c7MzHQ3Z7Q/?lang=pt>>. Acesso em 24 marc. 2022.

FONTANA, Adriane Monteiro; AGUIAR, Edson Martins. **Gestão logística do transporte de cargas.** 1. Ed. Atlas: São Paulo, 2009.

FLEURY, Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial.** 1. Ed. – São Paulo, ATLAS 2000.

FILHO, Umberto Antonio Sesso; BORGES, Lucas Trindade; SESSO, Patrícia Pompermayer; BRENE, Paulo Rogério Alves; ESTEVES, Emerson Guizzi Zuan. **Mensuração do complexo agroindustrial no mundo: comparativo entre países.** Rev. Econ. Sociol. Rural vol. 60, n (1). 2022. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/resr/a/dJFQK4KzcrLRmhs8jVyMCyy/?lang=pt>>. Acesso em: 10 de mar.2022.

GHIRALDELLI, Reginaldo. **Trabalho, reformas ultraliberais, desigualdades e pandemia no Brasil: os sentidos da crise**. Trab. educ. saúde 19, 2021.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/W8rSX37Tgw9k7KTCCkDFDkp/?lang=pt>. Acesso em: 11 de mar.2022.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa** / José Carlos Köche. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MENDES, Judas Tadeu Grassi, JUNIOR, João Batista Padilha. **Agronegócio: uma abordagem econômica** / Judas Tadeu Grassi Mendes, João Batista Padilha Junior. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MUNDO ECOLOGIA. **O Que é Uma Cadeia de Produção? | Mundo Ecologia** Disponível em: <https://www.mundoecologia.com.br/natureza>. Acesso em: 27 de fev. de 2022.

MINUTTI, Ana Laura; MUSSIO, Simone Cristina; ANDRADE, Thais Inagaki. **A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM EMPRESAS DO SETOR LOGÍSTICA E DO AGRONEGÓCIO**. (2021). Disponível em: <https://fateclog.com.br/anais/2021/parte4/418-503-1-RV.pdf>. Acesso em 26 mar. de 2022.

OLIVEIRA, Celso Luiz de; EZIQUIEL, Debora Silva; MUÇOUÇAH, Mariana Fraga S. **A INFRAESTRUTURA BRASIL PARA O ESCOAMENTO DE SAFRAS NO AGRONEGÓCIO**. (2021). Disponível em: <https://fateclog.com.br/anais/2021/192-188-1-RV.pdf>. Acesso em 26 mar. de 2022.

PARRA, D. campanholle; MOREIRA, Evelin Eloiza Lima; ROCHA, A. Maria Continente; MORAES, Gabrielle Santos; CONCEIÇÃO, Gustavo Lourenço. **A INTERMODALIDADE E MULTIMODALIDADE LOGÍSTICA NO AGRONEGÓCIO NACIONAL: UMA SÍNTESE DA LITERATURA**. Disponível em: <https://fateclog.com.br/anais/2021/parte4/77-67-1-RV.pdf>. Acesso em 26 mar. de 2022.

PESSOA, Vanira Mato; RIGOTTO, Raquel Maria. **Agronegócio: geração de desigualdades sociais, impactos no modo de vida e novas necessidades de saúde nos trabalhadores rurais**. Rev. bras. saúde ocup. 37 (125), Jun 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQHq4rgQWKgJphBkQ8Z3dmy/?lang=pt>. Acesso em: 12 de mar.2022.

PRATES, Rodolfo Coelho. **Fundamentos do Agronegócio**. Curitiba: Fael 2018.

SCHNEIDER, Sergio; CASSOL, Abel; LEONARDI, Alex; MARINHO, Marisson de M. **Os efeitos da pandemia da Covid-19 sobre o agronegócio e a alimentação**. Estud. av. 34 (100), Sep-Dec 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/kQdC7V3Fxm8WXzvmY5rR3SP/?lang=pt>. Acesso em: 12 de mar.2022.

SIMÃO, Gustavo Leonardo; SILVEIRA; Suely de Fátima Ramos. **Capacidades individuais da burocracia pública do agronegócio brasileiro**. Rev. Adm. Pública 55 (4). Jul-Aug 2021.

Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/rap/a/FdJLhhqh85VspNvJ5pyXzRn/?lang=pt>>. Acesso em: 13 de mar.2022.

TROI, Marcelo de; QUINTILIO, Wagner. **Coronavírus: lições anti-negacionistas e o futuro do planeta**. [online]. SciELO em Perspectiva, 2020 [viewed 27 May 2020].

Disponível em:<<https://blog.scielo.org/blog/2020/03/31/coronavirus-licoes-anti-negacionistas-e-o-futuro-do-planeta/>>. Acesso em: 13 de mar.2022.

VANINI, Célio Valdomiro; LEAL, Demétrio Edson; SOUZA, L. Felipe de; PAIVA, T. Caroline Anjos de. **ANÁLISE DAS FALHAS DE OPERAÇÃO EM UMA TRANSPORTADORA LOGÍSTICA NA CIDADE DE SÃO PAULO E SEUS REFLEXOS NA ENTREGA DE MERCADORIAS**. (2021). Disponível em:<<https://fateclog.com.br/anais/2021/664-882-1-RV.pdf>>. Acesso em 26 mar. de 2022.

VILELA, L. **Desafios do agronegócio: capital e conhecimento**. Revista de Política Agrícola, n. 2, 2004, p. 87-88.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

SENA, Lucas Henrique da Silva; SOUZA, Josiano César de. Agronegócio Brasileiro: Desafios e Oportunidades para a Atuação do Administrador. **Id on Line Rev. Psic.**, Maio/2022, vol.16, n.60, p. 646-661, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 17/04/2022;

Aceito 29/04/2022;

Publicado em: 30/05/2022.