

## A dinâmica análise das ações estratégicas empresariais no agronegócio

### RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar as estratégias praticadas pelas organizações que atuam no agronegócio. Como aspecto metodológico foi utilizada uma revisão sistemática da literatura em base bibliográfica de alcance mundial. Os resultados mostram os desafios de escolha e implementação das estratégias tomadas pelas organizações frente ao mercado. Foram identificadas estratégias como marketing regional, segmentação de mercado, potencial turístico, agroturismo, de investimento, modelos para lidar com incertezas e riscos, reputação e imagem do produto. Em que as escolhas estratégicas dependem dos objetivos pretendidos pelas organizações e dos cenários em que elas se encontram, assim como, os tipos de estratégias tomadas para o alcance do sucesso organizacional. Os resultados também corroboram para a identificação de recursos – ativos humanos, físicos, financeiros, institucionais, coletivo, identidade empresarial -, e capacidades dinâmicas – aprendizagem organizacional, construção de relacionamento, gestão da qualidade e comercialização. As estratégias envolvem a promoção da sustentabilidade rural pela proveniência e cogovernança dos negócios rurais com o uso de sistema de gestão ambiental e desenvolvimento de serviços ecossistêmicos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Dependência de recursos. Capacidades de marketing. Transferência tecnológica. Cadeias de abastecimento.

**Murilo Campos Rocha Lima**

<http://orcid.org/0000-0002-7891-6102>  
[murilocampos86.mc@gmail.com](mailto:murilocampos86.mc@gmail.com)  
Doutorando em Agronegócios pela  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul - UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande  
do Sul - Brasil.

**Josefa Edileide Santos Ramos**

<http://orcid.org/0000-0001-7678-257X>  
[edileideramos@gmail.com](mailto:edileideramos@gmail.com)  
Doutora em Agronegócios pela  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul - UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande  
do Sul - Brasil.

**Marcelo Costa Borba**

<http://orcid.org/0000-0002-7173-1199>  
[marcelodcborba@gmail.com](mailto:marcelodcborba@gmail.com)  
Doutor em Agronegócios pela  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul - UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande  
do Sul - Brasil.

**Glauco Schultz**

<http://orcid.org/0000-0002-7569-7434>  
[glauco.schultz@ufrgs.br](mailto:glauco.schultz@ufrgs.br)  
Doutor em Agronegócios pela  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul - UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande  
do Sul - Brasil.

**Jean Philippe Palma Révillion**

<http://orcid.org/0000-0002-4216-4391>  
[jeanppr@gmail.com](mailto:jeanppr@gmail.com)  
Doutor em Agronegócios pela  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul - UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande  
do Sul - Brasil.

## INTRODUÇÃO

O mundo passa por grandes transformações econômicas, políticas, culturais e tecnológicas que trazem com elas uma grande carga de incerteza e complexidade para o mercado. Em que as estratégias empregadas por empresas agrícolas, como aquisições, integração e expansão geográfica visam desenvolver analisar as cadeias de suprimentos e mercados com a mitigação dos riscos associados à oferta de recursos e de concorrência. Assim, estudos sobre estratégias se justificam ao apresentar caminhos para a gestão e a tomada de decisão médio e a longo prazo.

Ao delinear estratégias é possível identificar nos mercados e segmentos atuais/potenciais as oportunidades para orientar a empresa para as oportunidades existentes ou para gerar novas possibilidades de negócios. Assim, as estratégias bem adaptadas aos seus recursos e ao seu saber-fazer, oferece potencial de crescimento e rentabilidade a organização.

A natureza fundamental da competição em várias indústrias está em constante mudança (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). O ritmo dessa mudança é inexorável. Ao passo que a mentalidade administrativa tradicional dificilmente consegue fazer com que as empresas obtenham vantagem competitiva, pois as organizações terão de adotar alternativas que valorize a flexibilidade, a inovação, a integração e os desafios que surgem ao longo do processo de administração das organizações.

O desenvolvimento e a implantação de estratégias continuam sendo ações importantes para ter o sucesso nesse ambiente, pois, é algo que permite que as ações estratégicas sejam planejadas em vistas de visualizar cenários futuros das organizações (HITT; IRELAND; HOSKISSON; 2011). Assim, este estudo busca analisar as estratégias praticadas pelas organizações que atuam no setor do agronegócio, através do levantamento sistemático da literatura.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Estratégia para geração de vantagem competitiva

Para Abateman e Snell (2006), estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingirem os objetivos da organização a longo prazo. Logo, as estratégias que a empresa implementa representa a tentativa de equilibrar habilidades e recursos frente às oportunidades organizacionais. E estas têm que estar alinhadas aos objetivos organizacionais. As estratégias determinadas antecedem a tomada de ações, as quais se aplicam e demonstram um entendimento compartilhado da visão e da missão da empresa. Uma estratégia formulada eficazmente dispõe, integra e aloca os recursos/competências da empresa ao seu ambiente externo, também racionalizando a visão e a missão da empresa junto com a tomada de decisão (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2011).

Mintzberg *et al.* (2006) trabalham com cinco perspectivas para conceituar estratégia, chamadas dos cinco P's da estratégia: Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva, assim descritos:

- Estratégia como Plano: é um tipo de conscientização predeterminada da ação em curso, uma diretriz. Um conjunto de diretrizes para lidar com uma situação.
- Estratégia como Pretexto: a empresa utiliza apenas uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente.
- Estratégia como Padrão: trata-se de uma estratégia específica para padronizar ações correntes, em outras palavras, estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não.
- Estratégia como Posição: trata-se especificamente de um meio de localizar uma organização naquilo que alguns teóricos organizacionais chamam de “ambiente”, assim os autores falam que a estratégia se torna a força mediadora entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo.
- Estratégia como Perspectiva: a estratégia consiste não apenas uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar para o mundo, favorecendo o marketing e construindo toda uma ideologia ao seu redor.

Complementando aos tipos de estratégias, e para facilitar a escolha destas, Porter (2004) apresenta o conceito de indústria, pois as características da indústria em que a organização se encontra é importante para que se possa traçar as estratégias adequadas. Segundo Porter (2004), analisar cada força competitiva presente numa indústria torna-se fundamental para que o planejamento da organização esteja de acordo com seus interesses. Pois, toda empresa está inserida em um ambiente composto de forças competitivas que determinam seus níveis de retorno ou rentabilidade (PORTER, 2004). A seguir, o conceito de cada uma das forças que Porter (2004) identifica em uma indústria:

- Novos entrantes: são caracterizados por novas empresas que entram na indústria com o objetivo de ganhar parcelas do mercado, implicando na diminuição da rentabilidade dos participantes do segmento.
- Fornecedores: baseada na força de barganha que o fornecedor tem sobre as empresas da indústria, como a ameaça de elevação de preços, diminuição da qualidade, implicando também na rentabilidade das empresas.
- Compradores: analisa a barganha dos compradores da indústria, em como podem interferir nos preços dos produtos/serviços ofertados no mercado, seja para baixar ou aumentar, implicando também na rentabilidade da empresa.
- Substitutos: caracterizada por empresas que fabricam produtos substitutos de uma indústria.
- Concorrentes: se caracteriza por disputas por parcela do mercado, entre empresas do mesmo ramo de negócio.

Assim, como destaca Porter (2004), a vantagem competitiva é a base para que uma empresa tenha um desempenho acima da média no longo prazo. Ela resulta da habilidade que a empresa tem em lidar melhor que seus rivais com as cinco forças competitivas. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), obtém-se competitividade estratégica quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor, perspectiva em que os concorrentes não conseguem copiar ou a consideram custosa demais para imitar. Uma organização só pode ter certeza de que sua estratégia resultou em uma ou mais vantagens competitivas quando os esforços dos concorrentes para copiá-las cessaram ou fracassaram.

## Agronegócio brasileiro e seu protagonismo mundial

O agronegócio brasileiro já se relacionava internacionalmente desde o ano de 1500, proporcionando uma forte contribuição para a economia do país, marcando épocas de ciclos econômicos, como: pau-brasil, açúcar, café, borracha, cacau, algodão, fumo, soja, frutas e derivados, carnes, couros, calçados e outros (ARAÚJO, 2000). Essa contribuição foi mais relevante ainda nos últimos anos, quando o Brasil abriu as portas às importações, mas não teve a mesma resposta às exportações de modo geral. Mesmo assim, a produção agrícola, tem respondido muito bem às expectativas e vem servindo como âncora para todos os programas econômicos do país e salvando a balança comercial brasileira.

O Brasil atende o mercado interno com 80% da sua produção e exporta o excedente para mais de 180 países, ocupando papel de destaque no cenário internacional de produtos agropecuários. A tendência é que a produção agropecuária brasileira continue crescendo, assim como a demanda dos países emergentes, embora a taxas menores. A expectativa é que o real continue se desvalorizando, devido à recuperação da economia norte-americana, e que estimule ainda mais o crescimento das exportações brasileiras (MARANHÃO; VIEIRA FILHO, 2016).

O relatório “visão 2030” da Embrapa a expansão da demanda mundial por água, alimentos e energia é fenômeno que ocorre há décadas, tendo se intensificado nos últimos anos, em decorrência do aumento populacional nos países em desenvolvimento, da maior longevidade, da intensa urbanização, do incremento da classe média, principalmente no Sudeste Asiático e das mudanças no comportamento dos consumidores. Projeta-se, como consequência desses fatores, o crescimento da demanda global por energia em 40% e por água em 50%<sup>1</sup> e a necessidade de expansão da produção de alimentos em 35%<sup>2</sup>, até 2030 (EMBRAPA, 2018).

Nesse contexto, o agronegócio brasileiro terá um papel protagonista no mundo. Pois nas últimas cinco décadas, o país passou de importador de alimentos para um dos mais importantes produtores e exportadores mundiais de alimentos. Fora a sua importância para economia nacional, onde o PIB do agronegócio brasileiro representa 22% do PIB total do país (CNA, 2018). O agronegócio no Brasil vem incorporando progressos técnicos no setor agropecuário sem precedentes ao longo das últimas décadas, impulsionada pela combinação dos insumos químicos como fertilizantes, nutrientes e defensivos devido à melhoria genética vegetal e animal (PACHECO, et al, 2012).

O agronegócio brasileiro compreende atividades econômicas ligadas, basicamente, a insumos para a agricultura, como fertilizantes, defensivos, corretivos, a produção agrícola, compreendendo lavouras, pecuária, florestas e extrativismo, a agroindustrialização dos produtos primários, transporte e comercialização de produtos primários e processados (MAPA, 2011). Nas últimas cinco décadas, a ciência, a tecnologia e a inovação (CT&I), em conjunto com a disponibilidade de recursos naturais, as importantes políticas públicas, a competência dos agricultores e a organização das cadeias produtivas, tornaram o Brasil um grande protagonista na produção e exportação de produtos agrícolas (EMBRAPA, 2018).

E segundo o CNA (2018) essas novas tecnologias vêm surgindo com grande rapidez, como por exemplo o "plantio direto", método de produção em que não se pratica mais a aração e gradagem do solo, o que evita evaporação da água retida e impede a lixiviação (perdas) dos fertilizantes aplicados. Este método revolucionário de integração lavoura/pecuária/floresta vem crescendo de forma impressionante no país. Então, é neste contexto que o Brasil vem procurando o seu protagonismo no mundo para os próximos 30 anos, onde a demanda por alimentos irá quase que dobrar. Neste sentido, o presente artigo procura mapear diferentes estratégias do agronegócio praticadas no mundo com finalidade de contribuir com informações pertinentes para o segmento.

## METODOLOGIA

Para o estudo presente foi utilizado o método da revisão sistemática da literatura – RSL. Os teóricos Galvão e Pereira (2014) consideram as RSL's como estudos secundários, que têm nos estudos primários suas fontes de dados. Entende-se por estudos primários os artigos científicos que relatam os resultados de pesquisa em primeira mão. Quando se verifica que os estudos primários incluídos em revisão sistemática seguem procedimentos homogêneos, os seus resultados são combinados, utilizando-se técnicas de metanálise. Os métodos para elaboração de revisões sistemáticas preveem: Elaboração da pergunta de pesquisa; Busca na literatura (Fase 01); Seleção dos artigos (Fase 02); Extração dos dados (Fase 03); Avaliação da qualidade metodológica; Síntese dos dados; Avaliação da qualidade das evidências e; Redação e publicação dos resultados.

Os trabalhos selecionados partiram de uma pesquisa geral sobre o tema "What is being said about strategies in agribusiness?" na plataforma de base "Web of Science" e de acordo com o objetivo desta pesquisa, aplicou-se os *strings* de buscas (abaixo citados), originando 81 artigos para a primeira fase, onde os autores leram os títulos e os abstracts desses 81 artigos. Em seguida foram selecionados aqueles artigos que têm a ver com o objetivo proposto na pesquisa, observando os critérios de inclusão (i) e de exclusão (e), elencados da seguinte forma: (i) responde a pergunta de pesquisa; (i) é artigo científico; (i) artigo completo disponível; (e) não responde a pergunta de pesquisa; (e) documento que não seja artigo científico; (e) artigo repetido (e) artigo pago. A tabela abaixo apresenta os *strings* aplicado na plataformas de base:

Quadro 1- Protocolo da pesquisa em estratégias no agronegócio.

Protocolo de pesquisa	Contexto: Estratégias em agronegócios
Conduas de revisão	Descrições
Banco de Dados	Trabalhos indexados em bases de alta visibilidade: Web of Science (Clarivate Analytics).
Tipo de publicação	Somente artigos revisados por pares em estágio final de publicação em acesso aberto.
Tipo de documento Língua	Artigo Inglês, Português e Espanhol.
Intervalo de dados	Explorando todos artigos no intervalo de tempo de 2016 a maio de 2020.
Termos de pesquisa	Web of Science: WEB OF SCIENCE CATEGORIES: (BUSINESS OR MANAGEMENT OR AGRICULTURE MULTIDISCIPLINARY OR DEVELOPMENT STUDIES OR GREEN SUSTAINABLE SCIENCE

	TECHNOLOGY OR REGIONAL URBAN PLANNING OR OPERATIONS RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE OR SOCIAL SCIENCES INTERDISCIPLINARY OR BUSINESS FINANCE)
Critérios de Inclusão	
Relevância semântica para o tema da pesquisa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Trabalhos indexados em bases de alta visibilidade: Web of Science (Clarivate Analytics). Base de dado que cobre os periódicos de gestão mais relevantes usados para cobertura e abrangência do estudo.</li> <li>2) Somente artigos científicos em estágio final de publicação com restrição para os períodos incluídos e publicados em inglês e português.</li> <li>3) Artigo completo disponível.</li> <li>4) Trabalhos com foco temático nas áreas de Negócios e Gestão, esses trabalhos podem ser relevantes para o tema de pesquisa, dependendo do conteúdo de estudos.</li> </ol>
Relevância para o problema de pesquisa	<ol style="list-style-type: none"> <li>5) Responde à pergunta de pesquisa -Documentos com foco primário que cubra o tema de pesquisa nos tópicos relevantes (Desafios e estratégias)</li> </ol>
Critérios de Exclusão	
Relevância semântica para o tema da pesquisa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Documentos duplicados do banco de dados;</li> <li>2) Documentos em estágio de publicação article in press</li> <li>3) Artigo pago</li> <li>4) Trabalhos que não tenha foco temático nas áreas de Negócios e Gestão.</li> </ol>
Relevância para o problema de pesquisa	<ol style="list-style-type: none"> <li>5) Não responde à pergunta de pesquisa -Documento com foco secundário que não cubra o tema de pesquisa nos tópicos relevantes (Desafios e estratégias)</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O suporte das extrações dos dados foi utilizado o software Start (Systematic Review Automatic Tool), que segundo Montebelo (2007) é uma ferramenta de apoio a Revisões Sistemáticas. Seu objetivo é dar suporte ao planejamento, execução e análise final de uma Revisão Sistemática, independentemente do assunto ou área de pesquisa, tornando-a mais ágil, precisa e replicável.

Na fase 01, depois da leitura, entre os pares, do título e do abstract dos 81 artigos, foram selecionados para a próxima fase 44 artigos. Na fase 02, os autores fizeram uma leitura das introduções e conclusões dos 44 artigos com o objetivo de selecionar aqueles que respondem o problema dessa pesquisa. Dos 44 artigos, foram selecionados 32 artigos que respondem ao referido problema, passando assim para a fase seguinte que é fase 03, onde culmina o processo de extração dos dados.

No total, obteve-se 49 artigos que foram excluídos por motivos de não atender os critérios de inclusão da pesquisa. Avançando nos estudos, a fase 03 foi marcada pela leitura completa dos 32 artigos selecionados, procurando responder a pergunta R1 que também era um critério de inclusão e exclusão: R1- O que se vem falando sobre estratégia no agronegócios? Os artigos que responderam continuaram no estudo, já os trabalhos que não responderam a essa questão foram eliminados.

O Quadro 2 apresenta os artigos selecionados para a extração dos dados. A tabela contém os códigos dos artigos numerados de 1 a 32, os títulos, anos de publicação, revistas em que foram publicados, nomes dos autores e avaliação da

qualidade dos artigos de acordo com os critérios estabelecidos e descritos na metodologia.

**Quadro 1 - Detalhamento dos trabalhos selecionados**

Nº	Titulo	Ano	Revista	Autor
A1	A dynamic analysis of the effects of word-of-mouth on online brand communities	2018	Suma de negócios	Milton M. Herrera, Leonela S. León and Lorena K. Vargas-Ortiz.
A2	A hybrid approach to explore the risk dependency structure among agribusiness firms	2018	Sustainability	Zhimei Lei , Kuo-Jui Wu, Li Cui, and Ming K Lim.
A3	A pluralist and pragmatist critique of food regime's genealogy: varieties of social orders in brazilian agriculture	2018	The journal of peasant studies	Paulo Andre Niederle
A4	A qualitative analysis of capital budgeting in cotton ginning plants	2017	Qualitative research in accounting & management	Afonso Carneiro Lima, José Augusto Giesbrecht da Silveira, Fátima Regina Ney Matos, André Moura Xavier.
A5	Teoria adaptativa e atlas.ti 7: uma parceria para o desenvolvimento de framework de empreendedorismo internacional	2016	Revista gestão & tecnologia	Yákara Vasconcelos Pereira Leite, Walter Fernando Araújo de Moraes, Viviane Santos Salazar.
A6	Agribusiness time series forecasting using wavelet neural networks and metaheuristic optimization: an analysis of the soybean sack price and perishable products demand	2018	International journal of production economics	Wesly Puchalskya, Gabriel Trierweiler Ribeiro, Claudimar Pereira da Veiga, Roberto Zanetti Freire, Leandro dos Santos Coelho
A7	Allocation flexibility for agribusiness supply chains under market demand disruption	2017	International journal of production research	G. Behzadi, M.J. O'Sullivan, T.L. Olsen & A. Zhang
A8	Analysis of corporate social responsibility in spanish agribusiness and its influence on innovation and performance	2018	Corporate social responsibility	Antonio Juan Briones Peñalver, Juan Andrés Bernal Conesa, and Carmen de Nieves Nieto
A9	Assessing the influence of social responsibility on reputation: an empirical case-study in agricultural cooperatives in Spain	2017	Springer science+business media dordrecht	Francisca Castell, M. Isabel Sa´nchez-Herna´ndez, Dolores Gallardo-Va´zquez
A10	Associations between global indices of risk management and agricultural development	2019	Agricultural systems	Elesandro Bornhofena, Thiago Gentil Ramiresb, Tábata Bergoncic
A11	Brand equity in agribusiness: brazilian consumer perceptions of pork products	2017	Revista de administração de empresas	Ricardo Osório De Oliveira, Eduardo Eugênio Spers.
A12	Competitiveness of clusters: a comparative analysis between wine industries in Chile and Brazil	2016	International journal of emerging markets	Greici Sarturi Carlos Augusto França Vargas João Maurício Gama Boaventura Silvio dos Santos
A13	Connecting business with the agricultural landscape: business strategies for sustainable rural development	2018	Willy business strategy and the environment	Simon R. Swaffield, Robert C. Corry, Paul Opdam, Wendy McWilliam, Jørgen Primdahl
A14	Considering the role of agritourism co-creation from a service-dominant logic perspective	2017	Tourism management	Austin Rong-Da Liang
A15	Constructing useful models of firms' heterogeneities in implemented strategies and performance outcomes	2017	Industrial marketing management	Esteban R. Brenes a, Luciano Ciravegna , Arch G. Woodside.
A16	Corporate social responsibility: exploring a framework for the agribusiness sector	2017	Agric environ ethics	Henrike Luhmann, Ludwig Theuvsen
A17	Critical success factors of agri-business incubators and their impact on business	2019	Custos e @gronegocio online	Mr. S. C. Bose, Dr. (Ms.) Ravi Kiran, Dr. Dinesh Goyal.

A18	Determinants of pricing objectives and price flexibility policies of pork-based agro-businesses in mashonaland central province, zimbabwe	20 18	South african journal of economic	Saul Ngarava, Abbyssinia Mushunje
A19	'Helping australia grow': supermarkets, television cooking shows, and the strategic manufacture of consumer trust	20 16	Agric hum values	Michelle Phillipov
A20	Heterogeneity of plural forms: a revised transaction cost approach	20 18	Manage decis econ	Paula Schnaider, Claude Ménard, Maria Saes
A21	Internationalization and performance in agri-food firms	20 18	Spanish journal of agricultural	Raúl Serrano, Marta Olmos and Vicente Pinilla
A22	Learning from stakeholder pressure and embeddedness: the roles of absorptive capacity in the corporate social responsibility of dutch agribusinesses	20 16	Sustainability	Paul T. M. Ingenbleek; and Domenico Dentoni
A23	Managing institutional voids: a configurational approach to understanding high performance antecedentes	20 19	Journal of business research	Esteban R. Brenesa; Luciano Ciravegnab; Caleb A. Pichardo
A24	Quantifying sources of risk in global food operations and supply chain	20 16	Wiley periodicals, inc.	Chris I. Enyinda; Chris H. Mbah
A25	Resources, capabilities and competitive advantage of minor export crops farms in sri lanka an empirical investigation	20 18	Competitiveness review: na international business jornal	Vilani Sachitra; Siong-Choy Chong
A26	Robust and resilient strategies for managing supply disruptions in an agribusiness supply chain	20 17	International journal of production	Golnar A., Michael O'Sullivan A., Tava Lennon, Frank Scrimgeour, Abraham Zhang
A27	Strategic management of agribusiness: determinants and trends	20 16	Journal of entrepreneurship	Chao-Chien Chen, Hsiu-Ping Yueh and Chaoyun Liang
A28	Supply chain management strategies of agricultural corporations: a resource dependency approach	20 16	Competition & change	Patrick O'Keefe
A30	The impact of technology transfer on agribusiness performance in kenya	20 20	Technology analysis & strategic management	Samwel Macharia Chege & Daoping Wang
A31	The united fruit company's tourist business and the creation of the "golden caribbean", 1899-1940	20 15	Journal of historical research in marketing	James W. Martin
A32	O uso do orçamento como instrumento de gestão à formulação de estratégia e controle: um estudo de caso em empresa do setor agroindustrial da paraíba	20 17	Revista ambiente contábil	Hildegardo Pedro Araújo de Melo; Gilson Rodrigues da Silva; Antônio Moreira Nicolau; Adilson Celestino de Lima.

Fonte: Dados da pesquisa a partir do Start (2021).

Assim, os resultados dessa pesquisa seguem a metodologia de análise das quotas existentes nos textos dos artigos citados no Quadro 2, havendo com isso o uso de aspas para justificar as partes do texto selecionadas por completo sem que haja a interferência dos autores deste artigo.

## DESENVOLVIMENTO (RESULTADOS E DISCUSSÕES)

Dentre os 32 artigos selecionados na Fase 3, 43 cotas responderam, de alguma forma, a questão problema da revisão Sistemática: R1 - O que se vem falando sobre estratégia no agronegócio? Esta pergunta norteia toda a discussão e foram identificados os mais diversos tipos de estratégias, percebendo que cada estratégia tomada foi de acordo com a situação em que o empreendimento se encontrava dentro do seu mercado. O tema posicionamento de mercado é bem debatido nos artigos selecionados, na verdade quase todos os artigos traçam uma



estratégia para o agronegócio pensando em seu posicionamento. O artigo A27 trata bem desse assunto ao descrever que "a estratégia normalmente se refere à capacidade de uma organização de se posicionar no mercado da maneira que melhor se adapte aos seus recursos e competências. As condições reais dos negócios exigem estratégias de adaptação imediata (ou seja, estratégias e gestão) que se adequam a mudanças drásticas, especialmente no setor agrícola. Dessa forma, três considerações estratégicas críticas devem ser examinadas no agronegócio: (1) as decisões gerenciais devem ser tomadas em um ambiente de risco e incerteza crescentes; (2) o desenvolvimento e a adoção de tecnologia e novas inovações é fundamental para o sucesso financeiro a longo prazo; 3) responder a mudanças na estrutura da indústria, no cenário da concorrência e nos limites da indústria é essencial para manter a posição no mercado" (CHEN; YUEH; LIANG, 2016, p. 75).

Esse debate é reforçado pelo A25 de que "o setor de agronegócio tem sido reconhecido como uma importante fonte de subsistência para muitas pessoas nos países em desenvolvimento. Assim, determinar os recursos e capacidades em criar vantagem competitiva no nível da fazenda é vital para melhor entender e formular estratégias apropriadas para aumentar a competitividade das pequenas fazendas de exportação. Este estudo tem como objetivo compreender o vínculo entre a vantagem competitiva em termos de recursos e capacidades, para que medidas apropriadas sejam recomendadas para melhorar a posição competitiva das pequenas propriedades. (...) Com base nas premissas de que existe a possibilidade de obter vantagem competitiva se as fazendas forem heterogêneas em termos de controle e implantação de seus recursos, os estudiosos estenderam a RBV com uma compreensão das capacidades dinâmicas onde as fazendas podem controlar e implantar os mesmos recursos de maneira diferente, com base em suas capacidades para obter vantagem competitiva. Isso exige o exame das capacidades dinâmicas de pequenas fazendas de exportação" (SACHITRA; CHONG, 2018, p. 480).

O artigo A1 ele apresenta estratégias voltada para o marketing digital, como se pode ver que "atualmente, as estratégias de marketing digital tornaram-se uma ferramenta global para recomendações da WOM (efeito da boca a boca), provenientes de familiares, amigos e redes sociais. essa situação gera gradualmente padrões de consumo que mudam, aumentando lentamente a compra de produtos similares. isso pode estar relacionado às análises de produtos de amigos e conhecidos e, como resultado, a mensagem pode chegar a milhões de consumidores através de múltiplas trocas e interações" (HERRERA; LEÓN; VARGAS ORTIZ, 2018, p. 78). E pelos estudos referentes ao agronegócio brasileiro e sua comunicação com os clientes, as pesquisas revelam que essa comunicação ela é falha, podendo ser mais eficaz.

Já o A2 ele propõe estratégias voltadas aos preços do produto, ressaltando ainda a importância do setor para o mercado nacional, como mostra que "o agronegócio brasileiro é responsável por quase 25% do produto interno bruto do país, e as empresas desse setor econômico podem ter estratégias para controlar suas ações em um mercado competitivo. Dessa forma, modelos para prever adequadamente variações no preço de produtos e serviços podem ser uma das chaves do sucesso do agronegócio. Modelos consistentes estão sendo adotados pelas empresas como parte de um processo de tomada de decisão quando

escolhas importantes são baseadas em previsões de curto ou longo prazo” (PUCHALSKY et al., 2018, p. 179).

O artigo 15 mostra uma preocupação de não se criar modelos estratégicos genéricos, já que cada mercado, contexto tem informações e situações peculiares, inclusive dentro da própria organização. Como mostra as duas quotas seguintes – “perspectiva sobre o problema crucial na gestão estratégica, alcançando os objetivos duplos da construção de modelos, generalizando além das narrativas anedóticas no nível de cada indivíduo e ainda capturando substancial a heterogeneidade no nível da empresa é o principal enigma da teoria do gerenciamento estratégico. Modelagem para resolver esse problema” (BRENES; CIRAVEGNA; WOODSIDE, 2017, p. 29). “A estratégia comportamental funde a psicologia cognitiva e social à teoria e prática da gestão estratégica. A estratégia comportamental tem como objetivo trazer suposições realistas sobre a cognição humana, emoções e comportamento social para o gerenciamento estratégico das organizações” (BRENES; CIRAVEGNA; WOODSIDE, 2017, p. 32).

Outros artigos demonstram preocupação com os riscos e incertezas do mercado identificando os mesmos para assim traçar estratégias pertinentes. Pode-se ver que “embora o risco das empresas agrícolas abranja vários desvios dos resultados e metas esperados, o risco é causado por incertezas de muitos aspectos. Os riscos externos e internos enfrentados pelas empresas agrícolas são complexos e variados e precisam ser identificados e analisados. Só podemos medir e avaliar riscos após uma identificação abrangente e precisa dos riscos. Em seguida, podemos escolher as estratégias adequadas para responder aos riscos. Alguns riscos enfrentados pelas empresas agrícolas foram identificados por alguns estudiosos. Por exemplo, de acordo com a Agência de Gerenciamento de Risco do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, são definidas cinco categorias principais de risco, incluindo produção, marketing, finanças, riscos legais e humanos” (LEI et al., 2018, p. 539).

O artigo A10 apresenta um exemplo de risco e incerteza causada pelo ambiente “o desempenho do agronegócio depende, em grande parte, de atividades que são realizadas ao ar livre, como o cultivo de soja, trigo, milho, entre outras commodities. Desse modo, está constantemente sujeito a fatores ambientais que podem alterar muito o desempenho do agronegócio de um país durante um determinado período. Para fazendas de pequenos agricultores, que compartilham alta vulnerabilidade a riscos agrícolas, estratégias para ajustar seu sistema de produção, melhorando a resiliência a riscos, são a chave, especialmente em um cenário de mudanças climáticas. Para isso, é necessário o uso de indicadores, que permitem medir o sucesso e / ou falhas das estratégias adotadas ao longo do tempo” (BORNHOFEN et al., 2019, p. 284).

E o artigo A7 propõe modelos para lidar com as incertezas e riscos do mercado como é apresentado na quota – “desenvolve um modelo de otimização multitempo para analisar o risco de interrupção da demanda de mercado nas cadeias de suprimentos do agronegócio. Ele investiga o papel da flexibilidade de alocação e a eficácia de várias estratégias de gerenciamento de risco para obter flexibilidade de alocação. Uma formulação robusta de otimização é usada para obter soluções avessas ao risco para um objetivo que combina o lucro e o lucro esperados” (BEHZADI et al., 2018, p. 3525).

Já artigo que fala sobre como tratar os riscos e incertezas é o A24 ao descrever que “existem abordagens de gerenciamento de riscos existentes na literatura. Para este artigo, propusemos usar o modelo de hierarquia analítica (AHP) desenvolvido como uma abordagem preditiva ou proativa para identificar e quantificar fontes de riscos nas operações globais de logística de alimentos e cadeia de suprimentos. O AHP abrange três funções básicas, incluindo a estruturação da complexidade, a medição em uma escala de proporção e a síntese. É útil na estruturação de problemas ou decisões complexas de múltiplos atributos em muitos campos, como marketing, gerenciamento de projetos, operações e gerenciamento da cadeia de suprimentos e economia. Algumas das vantagens do AHP são a confiança em dados de opiniões de especialistas facilmente derivados, a capacidade de reconciliar diferenças (inconsistências) em julgamentos e percepções de especialistas e a existência do software Expert Choice para implementar o AHP” (ENYINDA; MBAH, 2017, p. 659).

E a preocupação com as incertezas e riscos continua a ser tratada pelos artigos escolhidos, como mostra o A26 que “o gerenciamento de riscos é especialmente importante para as cadeias de suprimentos do agronegócio (ASCs), pois envolvem mais fontes de incerteza em comparação com as cadeias de suprimentos de fabricação típicas. De um modo geral, as estratégias de gerenciamento de riscos podem ser categorizadas como robustas ou resilientes. Uma cadeia de suprimentos robusta é capaz de suportar distúrbios, manter sua estrutura original e permanecer funcional” (BEHZADI et al., 2017, p. 210). Como também o artigo A28 o qual descreve que a “atenção tem sido focada nas incertezas resultantes da competição e nas estratégias que podem ser empregadas pelas empresas para reduzir a exposição a essas incertezas. Nesse sentido, uma empresa pode se envolver em fusões ou aquisições para reduzir a concorrência dentro de um segmento de uma cadeia de suprimentos. Isso pode resultar na redução do número de concorrentes presentes no mercado e, portanto, aumentar a participação de mercado e o poder de mercado da empresa. Associado a isso, há o risco reduzido de a empresa estar sujeita à concorrência de preços. Além disso, essas estratégias podem ser empregadas como estratégia defensiva” (O’KEEFE, 2016, p. 103).

Outro tipo de estratégia que o agronegócio vem olhando para o segmento é de Responsabilidade Social apresentado pelas quotas do artigo A9 – “nos últimos anos, a responsabilidade social tornou-se uma questão-chave na agenda estratégica de cooperativas agrícolas competitivas” (POLO; HERNÁNDEZ; VÁZQUEZ, 2017, p. 113). De fato, “a reputação pode ser um elemento de diferenciação e desempenhar um papel na obtenção de uma vantagem competitiva que oferecerá benefícios e equilíbrio no contexto em que a atividade ocorre. Além disso, a reputação ajudaria a fortalecer os benefícios da cooperativa e manter sua posição competitiva ao longo do tempo” (POLO; HERNÁNDEZ; VÁZQUEZ, 2017, p. 116).

Além disso, a “inovação pode ser vista como uma estratégia que contribui para a vantagem competitiva da empresa, possibilitando assim a diferenciação do mercado e a criação de novas oportunidades de negócios” (BRIONES PEÑALVER; BERNAL CONESA; DE NIEVES NIETO, 2018, p. 183). E complementando o artigo 16 trata da dificuldade de implementação dessa estratégia. “A responsabilidade social corporativa (RSE) tem sido um problema de pesquisa e prática. Mais recentemente, em resposta ao crescente escrutínio público, também ganhou

importância no setor de agronegócios. A pesquisa destacou uma crescente lacuna entre as percepções do público sobre os processos agrícolas e de produção de alimentos e as realidades da agricultura moderna e da indústria de alimentos. Isso pode ameaçar a reputação e legitimidade das empresas que operam nesse setor. três áreas de responsabilidade foram identificadas: econômica, interna e externa. Esses resultados têm implicações múltiplas para as estratégias de RSE nas empresas do agronegócio e representam uma origem importante para investigações futuras sobre RSE em outros países, bem como em subsetores específicos do agronegócio” (LUHMANN; THEUVSEN, 2017, p. 244).

E finalizando esse debate o A22 apresenta alguns passos de implementação da SER – “este estudo concentra-se em três processos de diferentes etapas das estratégias de RSE como possíveis resultados da pressão e inclusão das partes interessadas: implementação, inovação e posicionamento. Primeiro, o estágio de implementação da RSE envolve investimentos feitos pela empresa para empreender inovação em direção à SER. Segundo o estágio de inovação em RSE envolve mudanças nos processos organizacionais, por exemplo, para tornar a produção mais ecológica e o desenvolvimento de novos produtos. Terceiro, o estágio de posicionamento da RSE é a tentativa estratégica de diferenciar produtos dos concorrentes com base na SER. Produtos conhecidos que se diferenciam com base na RSE são, por exemplo, serviços de comércio justo de café, energia solar e serviços bancários verdes” (INGENBLEEK; DENTONI, 2016, p. 1027).

O artigo 3 não fala em responsabilidade social, mas apresenta uma preocupação com o sociológico e sugere usar as ciências sociais como estratégia para lidar com os atores sociais do agronegócio para gerenciar melhorar o setor - os críticos estão sugerindo que esses processos são mais heterogêneos, contingentes e baseados no local do que pode parecer em primeira vista. Referindo-se à fronteira agrícola de Mato Grosso, um dos estados brasileiros mais importantes na produção de soja argumenta que “apesar dos movimentos da globalização, financeirização e exteriorização dos mercados de produtos agroalimentares, o espaço local continua sendo um lócus estratégico para o funcionamento dessas atividades econômicas” (NIEDERLE, 2018, p. 1461). “A estrutura proposta aqui pode estar conectada ao ” estilos de agricultura disseminada nas ciências sociais rurais nos anos 90 pela Escola Wageningen de nitidamente, ambos conciliam o foco nas práticas agrícolas com um raciocínio sociológico sobre como os agricultores e outros atores sociais são capazes de gerenciar dispositivos técnicos e institucionais, a fim de construir novas estratégias de desenvolvimento rural” (NIEDERLE, 2018, p. 1465).

E quando se fala de posicionamento de mercado era natural os artigos apresentarem forma de estratégias voltadas para o marketing, elaboração ou fortalecimento da marca, também fossem debatidos, como o A11 ao dizer que “mesmo setores que geralmente oferecem produtos similares, como o agronegócio, podem desenvolver estratégias de marca potencialmente capazes de promover um maior valor percebido aos olhos dos consumidores. Ao introduzir ou destacar atributos desejáveis aos olhos dos consumidores, é possível obter maior fidelidade, facilitando a entrada da empresa e de seus produtos em nichos de mercado mais lucrativos” (OLIVEIRA; SPERS, 2018, p. 365).

E o A14 reforça essa preocupação com o marketing, com a relação organização e cliente, trabalhando o agro turismo. “As atividades agrícolas (experiência da cultura rural) (experimento C) e outros comportamentos do turista

(envolvimento mútuo dos turistas) (experimento D) foram integradas às atividades de agro turismo da SDL, a fim de melhorar de maneira mais eficaz a experiência dos turistas em agro turismo e levar a um aumento na intenção dos turistas de visitar e comprar efetivamente produtos agrícolas. Com base em nossa cultura rural e o engajamento mútuo dos turistas foram críticos para o agronegócio integrar a características do serviço interno (por exemplo, atividades de agro turismo ou estratégia de serviço)” (LIANG, 2017, p. 363).

E artigo 13 apresenta estratégias de como lidar com cenários de paisagens nacional, regional e local. De como a organização tem que pensar e estratégias para lidar com leis e certificações, como “as empresas do agronegócio vinculam paisagens rurais a mercados globais e regionais. A natureza desses relacionamentos cenários de negócios é vital para a transição da sustentabilidade. As decisões dos agricultores e formuladores de políticas agrícolas agregam-se às mudanças na ecologia das paisagens, mas a influência das empresas do sistema de suprimento de alimentos na sustentabilidade da paisagem rural também exige um exame minucioso. Três tipos de modelo de negócios que promovem a sustentabilidade rural são destacados: proveniência, cogovernança e placemaking. Esses modelos envolvem estratégias como sistemas de gestão ambiental, certificação, serviços ecossistêmicos e paisagísticos e planejamento espacial. São identificadas instruções de pesquisa que melhorarão o entendimento sobre como as empresas podem se envolver com as partes interessadas rurais para paisagens rurais mais sustentáveis, incluindo a necessidade de perspectivas interdisciplinares que incorporem conhecimentos sociais, ecológicos e comerciais” (SWAFFIELD et al., 2019, p. 3564).

E o artigo 31 apresenta um estudo de caso sobre a utilização do agro turismo como estratégia de posicionamento. Como pode ser observado que “o marketing turístico atendeu aos interesses de relações públicas da empresa e à conexão mais ampla do turismo a narrativas de ascendência americana na Bacia do Caribe. (...) Durante as primeiras décadas do século XX, os promotores da United Fruit Company criaram uma mensagem de marketing multifacetada que englobava impressão, espetáculo e experiência. A estratégia de marketing da United Fruit se baseou no desejo de escapar da vida urbana nos EUA. A publicidade da empresa se baseava na justaposição da vida metropolitana tumultuada com o clima agradável e o ritmo tranquilo da vida no Caribe, que os promotores alegavam que poderiam atenuar doenças e estresses modernos” (MARTIN, 2016).

E as estratégias voltada para o marketing não param por aí, o artigo 19 trata de estratégias voltada a divulgação em que pode-se observar "desde os mercados dos agricultores até os programas de culinária da televisão no horário nobre, as noções de 'saber de onde vem nossa comida' e 'reconectar-se' com as fontes de nossa comida são agora centrais para uma série de movimentos culturais contemporâneos e textos da mídia popular. Embora essas ideias tenham sido mobilizadas principalmente por pessoas com compromissos ativistas com a produção ética e sustentável de alimentos, elas também estão aparecendo cada vez mais nas estratégias de mídia e marketing de grandes empresas do agronegócio e do varejo, incluindo as dos principais supermercados australianos" (PHILLIPOV, 2016, p. 588).

A globalização, como contexto, também foi citada nos artigos extraídos e alguns deles apresentaram a internacionalização como estratégias. O artigo 21 apresenta esse debate que a "intensa globalização da atividade econômica

transformou a internacionalização em uma condição essencial para a sobrevivência e o sucesso de algumas empresas agro alimentares. A ideia comum de que a expansão internacional é boa para a empresa é um argumento recorrente usado por políticos e pela imprensa e promovido por organizações e associações empresariais" (SERRANO; FERNÁNDEZ-OLMOS; PINILLA, 2018, p. 54).

O artigo 23 apresenta como estratégia estudar esses ambientes internacionais para traçar melhor as estratégias de internacionalização, “a perspectiva institucional sobre estratégia e negócios internacionais enfatiza a importância das instituições ao estudar estratégia e desempenho da empresa, ilustrando que os contextos institucionais ajudam a explicar as diferenças entre empresas de mercados emergentes e seus concorrentes nas economias desenvolvidas” (BRENES; CIRAVEGNA; PICHARDO, 2019, p. 348).

Para o fortalecimento do negócio os artigos extraídos apresentaram, também, o desenvolvimento de cluster como estratégia como é tratado no artigo 12, a "estratégia focada no desenvolvimento de cluster. A concentração de empresas na mesma indústria naturalmente dá origem a atividades conjuntas, dadas suas necessidades e preocupações semelhantes. Essas atividades incluem, primeiro, fazer lobby por benefícios governamentais; segundo, desenvolvimento de organizações para o desenvolvimento do cluster, como câmaras de comércio; terceiro, desenvolver estratégias de compras focadas em cluster, levando a custos mais baixos e maior qualidade para todos os membros; quarto, envolver-se em atividades de marketing e marca específicas do cluster" (SARTURI et al., 2016, p. 190).

Outra estratégia interessante apresentadas pelos artigos extraídos foi a de incubação, debatida no artigo 17 – o objetivo do presente estudo é relacionar os fatores críticos de sucesso (LCR) da incubação do agronegócio com o desempenho dos negócios. Os sete CSFs considerados para incubação de empresas agrícolas são: “MI - Missão clara e inequívoca; EE - política de entrada e saída; NO - Estratégia de Rede; AS - Processo de avaliação do inquilino em BI; FC - Instalações fornecidas a empresas arrendatárias; SC - Serviços oferecidos às empresas arrendatárias; e MS - habilidade, experiência e conhecimento do gerente" (BOSE; KIRAN; GOYAL, 2019, p. 356).

O artigo 4 mostra como estratégia o uso de investimentos na organização - “As decisões estratégicas de investimento (SIDs) são "decisões relativas ao investimento de longo prazo em ativos [...] na prossecução dos objetivos estratégicos da organização" (LIMA et al., 2017, p. 217). “Eles envolvem não apenas a seleção de projetos com base em seus resultados potenciais e análise do DCF, mas também estão conectados a questões estratégicas específicas, como ambientes competitivos e institucionais, incentivos gerenciais, especificidades de tecnologia da informação, arquitetura organizacional etc. Porque se referem aos ativos necessários para agregar valor aos principais mercados de uma empresa” (LIMA et al., 2017, p. 223).

Já o artigo 18, apresenta como a incorporação de novos atores na cadeia de modo estratégico pode surgir efeito positivo no agronegócio ao “enfocar as estratégias de precificação usadas em um ambiente institucional dinâmico de reforma agrária e políticas de indigenização. O Zimbábue passou por uma reforma agrária incorporando novos atores nos agronegócios de suínos, bem como a indigenização, alterando as estruturas de tomada de decisões do agronegócio.

Uma dessas decisões é o preço efetivo. as políticas de flexibilidade de preços dos agronegócios demonstraram ser determinadas pela localização do agronegócio, peso médio das mercadorias, frequência de clientes individuais, consideração de tamanho e consideração dos preços de outros participantes do setor” (NGARAVA; MUSHUNJE, 2018, p. 4).

Uma estratégia que chamou atenção foi a utilização de um software, o Atlas T.I. como ferramenta de controle de informações para traçar estratégias pertinentes ao contexto semiárido - "privilegiaram-se aqueles sujeitos sociais que dispunham de informações sobre a dinâmica competitiva da região do semiárido, a respeito do segmento no qual atuam e sobre as decisões de investimentos e de implementação de estratégias internacionais" (LEITE; MORAES; SALAZAR, 2016, p. 175). Faz-se necessário assim, “conceituar Empreendedorismo Internacional e framework. Ressalta-se que o EI é resultante do processo de exploração de oportunidades internacionais, da inovação, da atitude face ao risco e do desenvolvimento de recursos competitivos por parte do empreendedor para obter vantagem competitiva com a internacionalização" (LEITE; MORAES; SALAZAR, 2016, p. 177).

Observa-se que existe uma aderência entre a Teoria Adaptativa e a ferramenta ATLAS.T.I, em especial, por ambas terem o propósito de elaborar teoria. “As funcionalidades do programa contribuem na manipulação do grande número de informações coletadas na pesquisa qualitativa, fato que apoia o trabalho do pesquisador. Ademais, a análise de conteúdo deve ser ressaltada como essencial nesse processo, e o ATLAS.T.I possui interface que favorece o método de forma adequada. Entretanto, para que o software trabalhe em favor da Teoria Adaptativa, a experiência obtida e revelada ao longo do texto mostra a necessidade de cumprir alguns protocolos de pesquisa, a saber: o domínio da literatura do tema abordado e sobre a Teoria Adaptativa; a elaboração de um arcabouço teórico inicial, seja na forma de modelo ou framework, para relacionar aos dados empíricos; a clareza dos construtos a serem examinados; e, buscar a validação e confiabilidade dos resultados" (LEITE; MORAES; SALAZAR, 2016, p. 184).

Até aqui se falou de programas, de modelos, de investimentos que o setor tem que fazer para escolher estratégias adequadas, o A30, ele traz uma preocupação com o pequeno produtor, onde o artigo diz, na quota a seguir, que o estado tem que intervir por esses pequenos para que os mesmos tenham acesso às informações, programas, tecnologias para aumentar sua qualidade produtiva. Os achados sugerem que os governos devem desenvolver estratégias de “transferência de tecnologia para pequenas empresas, a fim de melhorar tanto seu desempenho quanto a segurança alimentar. As políticas governamentais de transferência de tecnologia devem incorporar incentivos à transferência de tecnologia agrícola para aumentar a segurança alimentar” (CHEGE; WANG, 2020, p. 332).

E todas essas estratégias tomadas são para aumentar o controle dos possíveis cenários, como o A32 trata assim como em qualquer outro ramo de negócio empresarial, “as organizações do agronegócio precisam buscar mecanismos de controle gerencial para atender a complexidade de suas demandas. Este estudo tem por objetivo verificar a influência do instrumento orçamentário no processo gerencial de formulação de estratégias e controle das atividades em empresas do setor do agronegócio brasileiro. (...) o uso de artefatos

da contabilidade gerencial oportuniza uma ferramenta eficiente à gestão. O orçamento representa o instrumento disponível para o fortalecimento do processo decisório na gestão das organizações. É o próprio instrumento de apoio à formulação e implementação de estratégias e controle e visto como uma função importante no sistema econômico de uma entidade empresarial” (MELO et al., 2017, p. 292).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre estratégias voltadas para o agronegócio vêm se tornando cada vez mais relevantes para as organizações, as quais são realizadas de diversas maneiras pelos gestores que definem como implantá-las. Em um ambiente global e competitivo, as empresas que conseguem atuar de modo a planejar e executar estratégias de forma que possam satisfazer o cliente, gerando competitividade e capacidade de responder ao mercado. Assim, este estudo buscou responder “O que se vem falando sobre estratégia no agronegócio?” identificando diversas ações estratégicas no segmento de investimento para lidar com riscos e incertezas às estratégias de marketing e posicionamento.

As estratégias acabam sendo utilizadas de acordo com os cenários, ou contextos em que as organizações se encontram. Os documentos utilizados para o estudo fornecem um aparato de possibilidades como os quadros acadêmicos de gestão e negócios que podem ser aplicados aos setores do agronegócio, criando direcionamentos a cerca de desafios enfrentados pelas organizações e os tipos de estratégias tomadas para o alcance do objetivo organizacional.

As estratégias envolvem a promoção da sustentabilidade rural pela proveniência e cogovernança dos negócios rurais com o uso de sistema de gestão ambiental e desenvolvimento de serviços ecossistêmicos. Também há a necessidade de revisão das políticas de preços flexíveis para ganhar vantagem competitiva em vista da análise do ambiente dinâmico externo. Os resultados corroboram para a identificação de recursos – ativos humanos, físicos, financeiros, institucionais, coletivo, identidade empresarial, aprendizagem organizacional, construção de relacionamento, gestão da qualidade e comercialização. Atualmente os consumidores estão mais preocupados com a qualidade e segurança dos produtos, mas a seleção de produtos pelo cliente também passa pela imagem institucional, cada vez mais conectada as mídias sociais.

Outras inquietações, se voltam para o pequeno produtor, em que o Estado deve desenvolver mais estratégias de transferência tecnológica para pequenas empresas. Com isso, promover o acesso à informação, programas de controle/monitoramento e tecnologias. Assim como, proporcionar mecanismos de gestão empresarial em vista de auxiliar a tomada de decisão também em pequenos negócios. Outra preocupação denota para a responsabilidade social a ser praticada pelas empresas, tornando-se questão chave para a agenda estratégica e cooperação no agronegócio. Em que a responsabilidade social tende a diminuir a lacuna crescente entre as percepções do público sobre a atividade agrícola e os processos produtivos de alimentos na realidade da agricultura moderna/indústria de alimento. Em que os consumidores são capazes de distinguir os diferentes níveis de responsabilidade social - compromissos econômicos e outros aspectos internos e externos como ações legais, éticas e filantrópicas.





## The dynamic analysis of strategic business actions in agribusiness

### ABSTRACT

Strategy research has become increasingly relevant to agribusiness organizations. Thus, this study aims to analyse the theme practiced by organizations that work in agribusiness. As a methodological aspect, a systematic literature review in a worldwide bibliographic base was used. The results showed the challenges of choosing and implementing the strategies taken by organizations in the face of the market. Strategies such as regional marketing, market segmentation, tourism potential, agrotourism, investment, models to deal with uncertainties and risks, reputation and product image were identified. In which strategic choices depend on the objectives intended by organizations and the scenarios in which they find themselves, as well as the types of strategies taken to achieve organizational success. The results also corroborate the identification of resources - human, physical, financial, institutional, collective, corporate identity - and dynamic capabilities - organizational learning, relationship building, quality management and marketing assets. The strategies involve the promotion of rural sustainability through the provenance and co-governance of rural businesses with the use of an environmental management system and the development of ecosystem services.

**KEYWORDS:** Resource dependency. Marketing capabilities. Technology transfer. Supply chains.

## AGRADECIMENTOS

O presente estudo foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração. 2a edição. São Paulo: Atlas, 2006.
- BEHZADI, G. et al. Allocation flexibility for agribusiness supply chains under market demand disruption. *International Journal of Production Research*, v. 56, n. 10, p. 3524–3546, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2017.1349955>.
- BEHZADI, G.; O'SULLIVAN, M. J.; OLSEN, T. L.; SCRIMGEOUR, F.; ZHANG, A. Robust and resilient strategies for managing supply disruptions in an agribusiness supply chain. *International Journal of Production Economics*, v. 191, p. 207–220, 2017. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0925527317301871>.
- BORNHOFEN, E.; RAMIRES, T. G.; BERGONCI, T.; NAKAMURA, L. R.; RIGHETTO, A. J. Associations between global indices of risk management and agricultural development. *Agricultural Systems*, v. 173, p. 281–288, 2019. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0308521X18312150>.
- BOSE, S. C.; KIRAN, R.; GOYAL, D. Critical success factors of agri-business incubators and their impact on business. *Custos e Agronegocio*, v. 15, n. 1, p. 352–378, 2019.
- BRENES, E. R.; CIRAVEGNA, L.; PICHARDO, C. A. Managing institutional voids: A configurational approach to understanding high performance antecedents. *Journal of Business Research*, v. 105, p. 345–358, 2019. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296318301504>.
- BRENES, E. R.; CIRAVEGNA, L.; WOODSIDE, A. G. Constructing useful models of firms' heterogeneities in implemented strategies and performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, v. 62, p. 17–35, 2017. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0019850116303078>.
- BRIONES PEÑALVER, A. J.; BERNAL CONESA, J. A.; DE NIEVES NIETO, C. Analysis of Corporate Social Responsibility in Spanish Agribusiness and Its Influence on Innovation and Performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 25, n. 2, p. 182–193, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.1448>.
- CHEGE, S. M.; WANG, D. The impact of technology transfer on agribusiness performance in Kenya. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 32, n. 3, p. 332–348, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537325.2019.1657568>.
- CHEN, C.-C.; YUEH, H.-P.; LIANG, C. Strategic Management of Agribusiness: Determinants and Trends. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, v. 12, n. 4, p. 69–97, 2016.
- ENYINDA, C. I.; MBAH, C. H. Quantifying Sources of Risk in Global Food Operations and Supply Chain. *Thunderbird International Business Review*, v. 59, n. 6, p. 653–661, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.21842>.
- HERRERA, M. M.; LEÓN, L. S.; VARGAS ORTIZ, L. K. A dynamic analysis of the effects of word-of-mouth on online brand communities. *Suma de Negocios*, v. 9, n.

20, p. 77–85, 2018. Disponível em: <https://editorial.konradlorenz.edu.co/2018/10/un-analisis-dinamico-de-los-efectos-del-boca-a-boca-en-las-comunidades-de-marcas-en-linea.html>.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica: Competitividade e globalização*. 2a edição. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

INGENBLEEK, P.; DENTONI, D. Learning from Stakeholder Pressure and Embeddedness: The Roles of Absorptive Capacity in the Corporate Social Responsibility of Dutch Agribusinesses. *Sustainability*, v. 8, n. 10, p. 1026, 2016. Disponível em: <http://www.mdpi.com/2071-1050/8/10/1026>.

LEI, Z.; WU, K. J.; CUI, L.; LIM, M. K. A Hybrid Approach to Explore the Risk Dependency Structure among Agribusiness Firms. *Sustainability*, v. 10, n. 2, p. 533–552, 2018. Disponível em: <http://www.mdpi.com/2071-1050/10/2/533>.

LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A. de; SALAZAR, V. S. Teoria adaptativa e ATLAS.ti 7: uma parceria para o desenvolvimento de framework de empreendedorismo internacional. *Revista Gestão e Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 16, p. 153–176, 2016.

LIANG, A. R.-D. Considering the role of agritourism co-creation from a service-dominant logic perspective. *Tourism Management*, v. 61, p. 354–367, 2017. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0261517717300237>.

LIMA, A. C.; SILVEIRA, J. A. G.; MATOS, F. R. N.; XAVIER, A. M. A qualitative analysis of capital budgeting in cotton ginning plants. *Qualitative Research in Accounting & Management*, v. 14, n. 3, p. 210–229, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QRAM-07-2016-0055/full/html>.

LUHMANN, H.; THEUVSEN, L. Corporate Social Responsibility: Exploring a Framework for the Agribusiness Sector. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, v. 30, n. 2, p. 241–253, 2017. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s10806-017-9665-8>.

MARTIN, J. W. The United Fruit Company's tourist business and the creation of the "Golden Caribbean", 1899-1940. *Journal of Historical Research in Marketing*, v. 8, n. 2, p. 238–262, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JHRM-01-2015-0004/full/html>.

MELO, H. P. A.; SILVA, G. R.; NICOLAU, A. M.; LIMA, A. C. O uso do orçamento como instrumento de gestão à formulação de estratégia e controle: um estudo de caso em empresa do setor agroindustrial da paraíba. *REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL*, v. 9, n. 1, p. 290–305, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/8898>.

MINTZBERG, H. *O processo da estratégia-4*. BOOK. [S. l.]: Bookman Editora, 2006.

MONTEBELO, R. P.; ORLANDO, A.; PORTO, D.; ZANIRO, D.; FABBRI, S. C. P. F. Srat (systematic review automatic tool) uma ferramenta computacional de apoio à revisão sistemática. In: 2007. V Experimental Software Engineering Latin American Workshop, ICMC-São Carlos, 2007.

NGARAVA, S.; MUSHUNJE, A. Determinants of pricing objectives and price flexibility policies of pork-based agro-businesses in Mashonaland Central province, Zimbabwe. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, v. 21, n. 1, 2018. Disponível em: <https://sajems.org/index.php/sajems/article/view/2029>.

NIEDERLE, P. A. A pluralist and pragmatist critique of food regime's genealogy: varieties of social orders in Brazilian agriculture. *The Journal of Peasant Studies*, v.

45, n. 7, p. 1460–1483, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03066150.2017.1313238>.

O'KEEFE, P. Supply chain management strategies of agricultural corporations: A resource dependency approach. *Competition & Change*, v. 20, n. 4, p. 255–274, 2016. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1024529416647146>.

OLIVEIRA, R. O.; SPERS, E. E. BRAND EQUITY IN AGRIBUSINESS: BRAZILIAN CONSUMER PERCEPTIONS OF PORK PRODUCTS. *Revista de Administração de Empresas*, v. 58, n. 4, p. 365–379, 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902018000400365&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902018000400365&lng=en&tlng=en).

PEREIRA, M. G.; GALVÃO, T. F. Etapas de busca e seleção de artigos em revisões sistemáticas da literatura. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, v. 23, p. 369–371, 2014.

PHILLIPOV, M. “Helping Australia Grow”: supermarkets, television cooking shows, and the strategic manufacture of consumer trust. *Agriculture and Human Values*, v. 33, n. 3, p. 587–596, 2016. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s10460-015-9643-6>.

POLO, F. C.; HERNÁNDEZ, M. I. S.; VÁZQUEZ, D. G. Assessing the Influence of Social Responsibility on Reputation: An Empirical Case-Study in Agricultural Cooperatives in Spain. article. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, v. 30, n. 1, p. 99–120, 2017.

PORTER, M. *Estrategia competitiva*. São Paulo: Elsevier Brasil, 2004.

PUCHALSKY, W.; RIBEIRO, G. T.; VEIGA, C. P.; FREIRE, R. Z.; SANTOS COELHO, L. Agribusiness time series forecasting using Wavelet neural networks and metaheuristic optimization: An analysis of the soybean sack price and perishable products demand. *International Journal of Production Economics*, v. 203, p. 174–189, 2018. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0925527318302548>.

SACHITRA, V.; CHONG, S.-C. Resources, capabilities and competitive advantage of minor export crops farms in Sri Lanka. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, v. 28, n. 5, p. 478–502, 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CR-01-2017-0004/full/html>.

SARTURI, G.; VARGAS, C. A. F.; BOAVENTURA, J. M. G.; SANTOS, S. A. Competitiveness of clusters. *International Journal of Emerging Markets*, v. 11, n. 2, p. 190–213, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJoEM-11-2013-0195/full/html>.

SERRANO, R.; FERNÁNDEZ-OLMOS, M.; PINILLA, V. Internationalization and performance in agri-food firms. *Spanish Journal of Agricultural Research*, v. 16, n. 2, p. e0107, 2018. Disponível em: <http://revistas.inia.es/index.php/sjar/article/view/12206>.

SWAFFIELD, S. R.; CORRY, R. C.; OPDAM, P.; MCWILLIAM, W.; PRIMDAHL, J. Connecting business with the agricultural landscape: business strategies for sustainable rural development. *Business Strategy and the Environment*, v. 28, n. 7, p. 1357–1369, 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.2320>.

ABATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração. 2a edição. São Paulo: Atlas, 2006.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos. Reichmann & Affonso Ed., 2000. E-book.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica: Competitividade e globalização. 2a edição. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 3, p. 7–32, 2002.

MINTZBERG, Henry. O processo da estratégia-4. Bookman Editora, 2006.

MONTEBELO, R. P., ORLANDO, A., PORTO, D., ZANIRO, D., FABBRI, S. C. P. F. Srat (systematic review automatic tool) uma ferramenta computacional de apoio à revisão sistemática. In: 2007, V Experimental Software Engineering Latin American Workshop, ICMC-São Carlos, 2007.

PEREIRA, M. G.; GALVÃO, T. F. Etapas de busca e seleção de artigos em revisões sistemáticas da literatura. Epidemiologia e Serviços de Saúde, v. 23, p. 369–371, 2014.

PORTER, M. Estratégia competitiva. São Paulo, Elsevier Brasil, 2004. E-book.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. 2000.

EMBRAPA. Visão 2030: o futuro da agricultura brasileira. Brasília/DF, 2018. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/visao/o-futuro-da-agricultura-Brasileira>>. Acesso em 24 mar 2021.

O Futuro é agro: 2018-2030, 2018. [Brasília, DF]: CNA: Conselho do Agro. Disponível em < <https://www.cnabrasil.org.br/documentos-tecnicos/o-futuro-e-agro-plano-de-trabalho-2018-a-2030> > Acessado 24 mar 2021

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Plano Agrícola e Pecuário 2011- 2012 / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Política Agrícola. – Brasília: Mapa/SPA, ISSN 1982-4033, 2011.

PACHECO, A. M., SANTOS, I. R. C., HAMZÉ, A. L., MARIANO, R. S. G., SILVA, T. F., ZAPPA, V. A importância do agronegócio para o Brasil: revisão de literatura. Revista Científica Eletrônica de Medicina Veterinária. Ano X, n. 19, 2012.

ARAÚJO, M. J. Fundamentos de agronegócios. Editora Atlas SA, 2000. E-book.

MARANHÃO, R. L. A.; VIEIRA FILHO, J. E. R. A dinâmica do crescimento das exportações do agronegócio brasileiro. Texto para Discussão, 2016.

WILKINSON, J. Transformações e perspectivas dos agronegócios brasileiros. Revista Brasileira de Zootecnia, v. 39, p. 26–34, 2010.

**Recebido:** 13/06/2021

**Aprovado:** 02/05/2022

**DOI:** 10.3895/rts.v18n52.14399

**Como citar:** LIMA, M.C.R. et.al. A dinâmica análise das ações estratégicas empresariais no agronegócio. *Rev. Technol. Soc.*, Curitiba, v. 18, n. 52, p. 285-307, jul./set., 2022. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/12370>. Acesso em: XXX.

**Correspondência:**

**Direito autoral:** Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

