

GESTÃO E COMPETITIVIDADE NO AGRONEGÓCIO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

HALL, Rosemar José¹
SCHIERHOLT, Maria Isabel²
QUEIROZ, Ricardo Guimarães de³

RESUMO:

O objetivo desta pesquisa foi identificar as publicações sobre a gestão no agronegócio e verificar as abordagens a competitividade mediante levantamento bibliográfico. Para isso, foi elaborada uma revisão sistemática do conteúdo, abordando tanto a análise qualitativa quanto quantitativa utilizando como filtros as palavras-chave: “*agribusiness*”, “*competitiveness*” e “*management*”. As bases pesquisadas foram: *Web of Science* e *Scopus*, com delimitação temporal de 2011 a 2021. Os resultados mostram que o assunto não é recente, e que ao longo dos anos ocorreram variações na quantidade de artigos publicados sobre o tema, destacando-se o ano de 2019. Outro ponto importante é o destaque dos artigos aplicados no Brasil em comparação com os demais países. Além disso, pode-se observar por meio da análise qualitativa que os 62 artigos analisaram diferentes aspectos na gestão, como gestão de negócios, gestão ambiental, gestão de custos, entre outros.

PALAVRAS-CHAVE: Bibliometria, Estratégia, Inovação.

ABSTRACT:

The aim of this study was to identify what has been published in scientific research involving a relationship between management and reference in Agribusiness. For this, a systematic review of the content was prepared, covering both qualitative and quantitative analysis using the keywords “*agribusiness*”, “*competitiveness*” and “*management*” as filters. The databases surveyed were: *Web of Science* and *Scopus*, with a temporal delimitation from 2011 to 2021. The results show that the subject is not recent, and that over the years there have been variations in the number of articles published on the subject, highlighting the year 2019. Another important point is the highlight of articles in Brazil compared to other countries. Furthermore, it can be observed through the qualitative analysis that the 62 articles analyzed different aspects of management, such as business management, environmental management, cost management, among others.

KEYWORDS: Bibliometrics, Strategy, Innovation.

¹Doutor em Ciências Contábeis pela FURB, prof. do Programa de Pós-graduação em Agronegócios pela Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

²Doutoranda em Agronegócios pela Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) e profa. do curso de Ciências Econômicas do Centro Universitário da Grande Dourados (UNIGRAN).

³Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) e prof. do curso de Ciências Econômicas do Centro Universitário da Grande Dourados (UNIGRAN) e da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS).

GESTÃO E COMPETITIVIDADE NO AGRONEGÓCIO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

INTRODUÇÃO

Uma das preocupações mais relevantes da sociedade é a produção de alimentos já que a estimativa é que a população mundial em 2050 atinja a marca de 10 bilhões de habitantes (FAO, 2017). Como uma das premissas básicas da economia é que os recursos naturais são escassos, uma das alternativas de aumentar a produção de alimentos é aumentar a produtividade e, nesse sentido, a gestão no agronegócio se torna fundamental.

Aliado ao problema de escassez dos recursos naturais, a globalização também afeta os mercados econômicos. A intensificação da concorrência entre países e blocos econômicos faz com que a sobrevivência fique mais difícil para empresas menos eficientes e gestores despreparados. Para resistir e crescer, as empresas necessitam garantir um bom desempenho econômico por estratégias diferenciadas e uma gestão eficaz de seus negócios, atuando com vantagem competitiva nos mercados globais (GIMENES; GIMENES, 2007).

O Agronegócio é um setor economicamente forte que em 2020, alcançou participação de 26,6% do PIB do país, apresentando um crescimento de 24,31% quando comparado ao ano anterior. Em 2020 todos os segmentos do Agronegócio apresentaram alta no PIB, cujas variações foram de 6,91% para os insumos, 56,59% para o segmento primário, 8,72% para a agroindústria e 20,93% para os agros serviços (CEPEA, 2021).

A gestão e o planejamento estratégico são necessários para aumentar a competitividade de uma empresa, de modo a completar a integração e o planejamento de recursos, bem como desenvolver e manter a capacidade de competição existente da organização (WU *et al.*, 2019).

No Agronegócio, a competitividade é a capacidade de uma empresa sobreviver e até se expandir competindo nos mercados existentes e conquistando novos, por meio de um sistema de informações que atenda às demandas de planejamento de longo prazo da gestão, podendo apresentar três níveis de capacidade: produtiva e tecnológica, inovação e coordenação (CALLADO; MORAES, 2008).

Portanto, que a gestão no Agronegócio representa um aspecto fundamental para a competitividade das firmas, setores ou países é fato, contudo questiona-se: Quais as tendências da literatura no campo da gestão que afetam a competitividade no Agronegócio?

Diante do exposto, o objetivo deste artigo foi identificar as publicações sobre a gestão no agronegócio e verificar as abordagens a competitividade mediante levantamento bibliográfico. Espera-se com a realização deste trabalho obter informações para que se possa realizar o levantamento crítico da literatura acadêmica sobre o assunto.

2 GESTÃO E COMPETITIVIDADE NO AGRONEGÓCIO

O agronegócio foi definido no trabalho seminal de John Davis e Ray Goldberg em 1957, em que conceituam o mesmo como sendo todas as atividades de insumos e fomento anterior a porteira da unidade agrícola, as atividades na unidade agrícola e

as operações de distribuição e comercialização de produtos agrícolas (DAVIS; GOLDBERG, 1957). Este setor, na visão de Davis e Goldberg é bem amplo, englobando neste modelo os equipamentos e insumos, como tratores, caminhões, combustível, fertilizantes, ração e pesticidas.

O termo competitividade pode ser utilizado como medida de desempenho, podendo ser analisada em três diferentes níveis: nação, indústria e firmas. Quando a nível macro, a competitividade é o grau em que uma nação, em condições de mercado livres e justas, produz bens e serviços que atendem ao teste dos mercados internacionais, ao mesmo tempo que mantém ou expande a renda real de seus cidadãos (KRUGMAN, 1994.)

Uma indústria competitiva pode ser definida como compreendendo firmas competitivas inter-regional ou internacionalmente que são consistentemente lucrativas em um mercado aberto (McFETRIDGE, 1994). A competitividade da empresa é a capacidade desta de cumprir, de forma sustentável, seu duplo propósito, isto é, atender aos requisitos do cliente com lucro. Essa capacidade pode ser realizada com a oferta de bens e serviços que os clientes valorizam mais do que os oferecidos pelos concorrentes (CHIKAN, 2008).

Na estrutura interna de uma empresa há a necessidade de um plano estratégico. Este plano precisa abordar três fatores: gestão (estratégias de negócios, estratégias operacionais e um foco de gestão); tecnologia (produto, processo e informação); e pessoal (qualificação, liderança, conhecimento, aprendizagem e cultura) (DI SERIO; VASCONCELLOS, 2008).

Porter (1985) definiu que a estratégia de uma nação, indústria ou firma está relacionada à possibilidade de criar e capturar valor, de acordo com o posicionamento estratégico das empresas condicionado pelas forças setoriais exercidas pelos concorrentes, compradores, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos.

O Agronegócio por sua vez, difere de outras indústrias de cinco maneiras: os aspectos culturais, institucionais e políticos únicos dos alimentos, nacional e internacionalmente; a incerteza decorrente da base biológica subjacente da produção agrícola e pecuária; os objetivos e formas alternativas de intervenção política nos subsetores e entre as nações em uma indústria cada vez mais global; a estrutura institucional que leva a partes significativas do desenvolvimento de tecnologia processo sendo realizado no setor público; e a variedade de estruturas competitivas existentes dentro e entre os subsetores do setor de alimentos e do agronegócio (SONKA; HUDSON, 1989).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

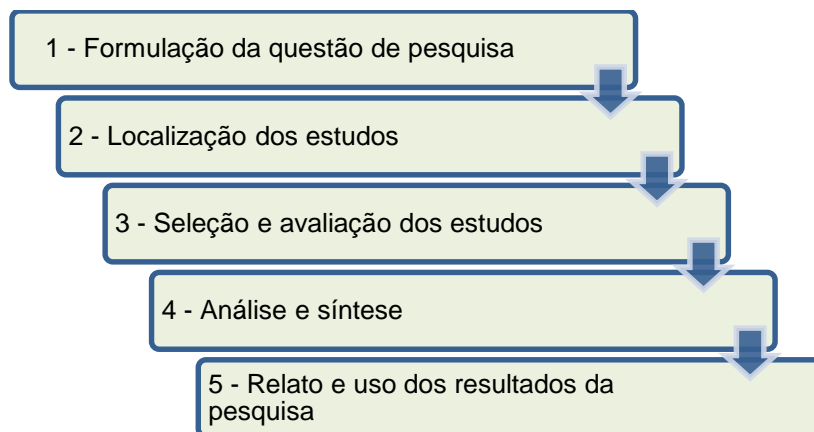
O presente estudo caracterizado como descritivo com uma abordagem qualitativa e quantitativa em que foi realizado uma revisão sistemática da literatura sobre como a gestão no Agronegócio consegue exercer influência sobre a competitividade de empresas, setores ou países.

Segundo Denyer e Tranfield (2009), a revisão sistemática é uma metodologia específica que localiza estudos existentes, seleciona e avalia contribuições, analisa e sintetiza dados e relata as evidências de maneira a permitir conclusões razoavelmente claras sobre o tema. O método usado para mapear e sintetizar o tema específico fornece um rigor e uma base confiável da revisão da literatura (BIOLCHIN *et al.*, 2005; BRERETON *et al.*, 2007). Desta forma, a metodologia utilizada no desenvolvimento

GESTÃO E COMPETITIVIDADE NO AGRONEGÓCIO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

desta revisão sistemática seguiu as cinco etapas propostas por Denyer e Tranfield (2009), apresentadas na Figura 1:

Figura 1 - Metodologia da revisão sistemática



Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Denyer e Tranfield (2009).

3.1. FORMULAÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA

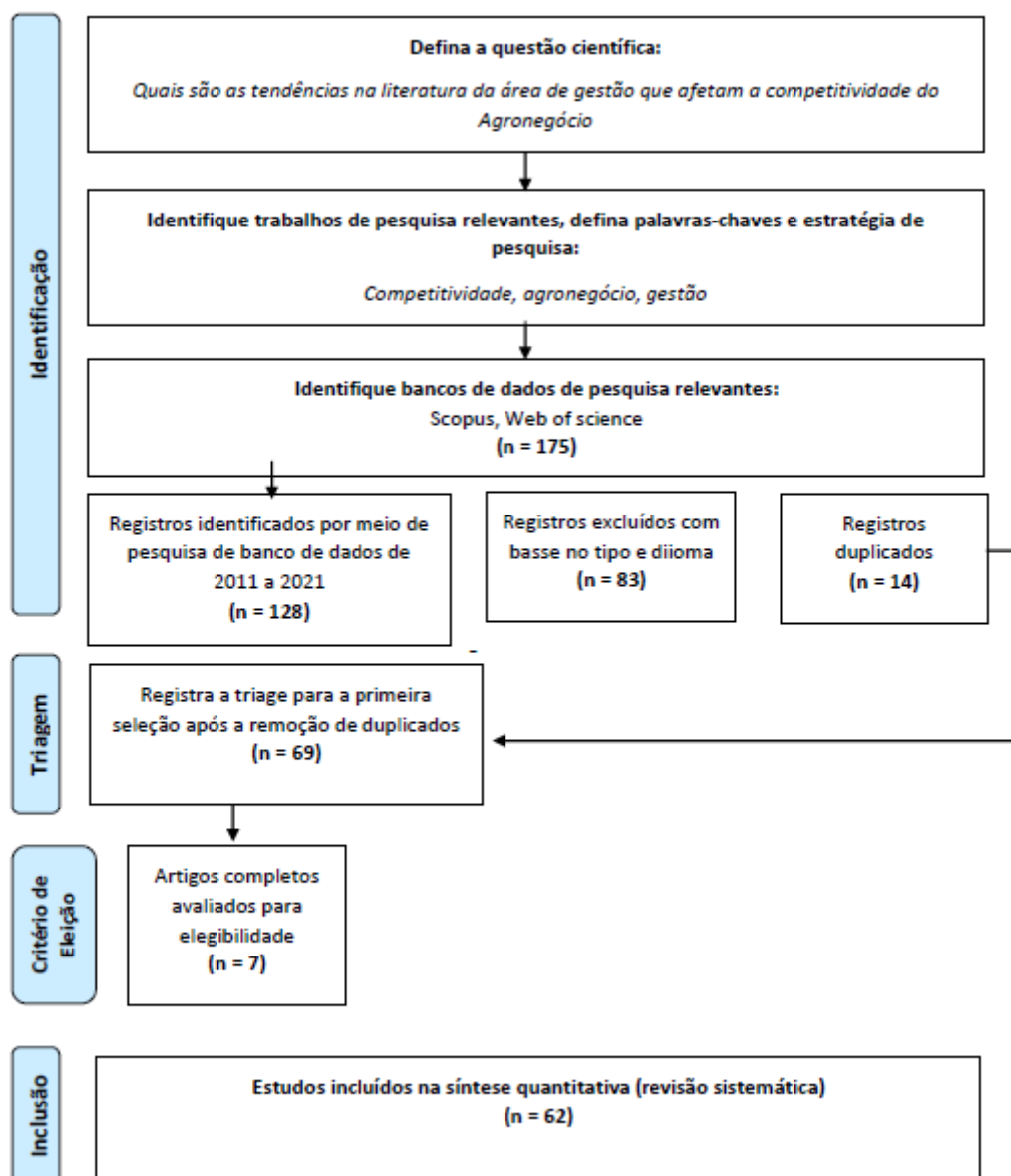
Uma revisão sistemática se inicia com uma pergunta de pesquisa, clara, objetiva e bem formulada. A pergunta orienta a análise e define quais estudos serão incluídos, qual estratégia de pesquisa deve ser utilizada para identificar os principais estudos e quais dados precisam ser extraídos de cada estudo (COUNSELL, 1997).

3.2. LOCALIZAÇÃO DOS ESTUDOS

A revisão sistemática começa com a identificação de palavras-chave e as “strings” (termos de pesquisa) que são construídos a partir do estudo de escopo (TRANFIELD *et al.*, 2003). Antes de conduzir a revisão e começar a procurar estudos relevantes, deve ser desenvolvido um protocolo baseado nas perguntas de revisão e que as incorpore (PETTICREW; ROBERTS, 2006).

Foi utilizado um protocolo na localização dos estudos (Figura 2), garantindo assim, que a revisão seja sistemática, transparente e replicável, que são os principais recursos de uma revisão sistemática (BRINER; DENYER, 2012). O revisor deve decidir, então, as sequências de busca mais apropriadas para o estudo. O resultado da busca de informações deve ser uma lista completa de artigos e suas principais contribuições nos quais a revisão será baseada (TRANFIELD *et al.*, 2003).

Figura 2 – Revisão sistemática: design do protocolo de pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Bossle *et al.* (2016).

Portanto, os critérios de seleção das fontes foram definidos pelo uso de bases de dados internacionais, por possuírem maior amplitude e fator de impacto, optando pela utilização do *Web of Science* e *Scopus*. A pesquisa foi realizada através do título, do *abstract* e das palavras-chave utilizando os seguintes “strings” de busca: “competitiveness” AND “agribusiness” AND “competitiveness”.

No primeiro momento, estabeleceu-se três critérios de refinamento (filtros) como forma de limitar o tamanho da amostra, sendo eles: ano de 2011-2021, idioma (inglês), tipo de publicação (artigos e revisões).

GESTÃO E COMPETITIVIDADE NO AGRONEGÓCIO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

3.3. SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DOS ESTUDOS

O processo de seleção dos artigos iniciou-se com as “strings” de busca (descritos no subitem 3.2) encontrando-se o número total de 175 artigos, destes, 117 artigos correspondem a base de dados *Scopus* e 58 da *Web of Science* (Figura 2). A busca foi realizada no dia 24/06/2021. Posteriormente, após a aplicação do primeiro filtro utilizado no processo de seleção, foram selecionados apenas artigos e revisões, na língua inglesa e no período de 2011-2021, assim, foram excluídos 63 artigos da base de dados *Scopus* e 29 da *Web of Scienc*, resultando um total de 83 artigos.

Em seguida, com o auxílio do software StArt (*State of the Art through Systematic Review*) desenvolvida pelo Laboratório de Pesquisa em Engenharia de Software (LaPES), do Departamento de Computação, da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) foram excluídos os artigos duplicados extraídos das bases, excluindo um total de 14 artigos, ao final destas etapas restaram 69 artigos. Destes artigos, 6 não foram encontrados para leitura integral e 1 deles não contempla o escopo deste artigo (análise nutricional), totalizando assim 62 artigos para análise quantitativa e qualitativa.

3.4. ANÁLISE E SÍNTESE

Após a coleta e avaliação dos estudos selecionados, a próxima etapa foi dedicada a uma revisão sistemática, que envolve análise crítica e síntese (Briner; Denyer, 2012). O objetivo da análise é dividir os estudos individuais em partes constituintes e descrever como cada um se relaciona com o outro.

Por outro lado, o objetivo da síntese é fazer associações entre as partes identificadas em estudos individuais. Uma síntese precisa ir além da mera descrição, reformulando as informações para um arranjo novo ou diferente e desenvolver conhecimento que não é aparente a partir da leitura de estudos individuais, isoladamente (Denyer; Tranfield, 2009).

Para o desenvolvimento dessa atividade, foi construído um quadro analítico baseado na leitura dos artigos para identificar o objetivo, o local de estudo, a metodologia utilizada, qual a área de gestão analisada e os principais resultados encontrados.

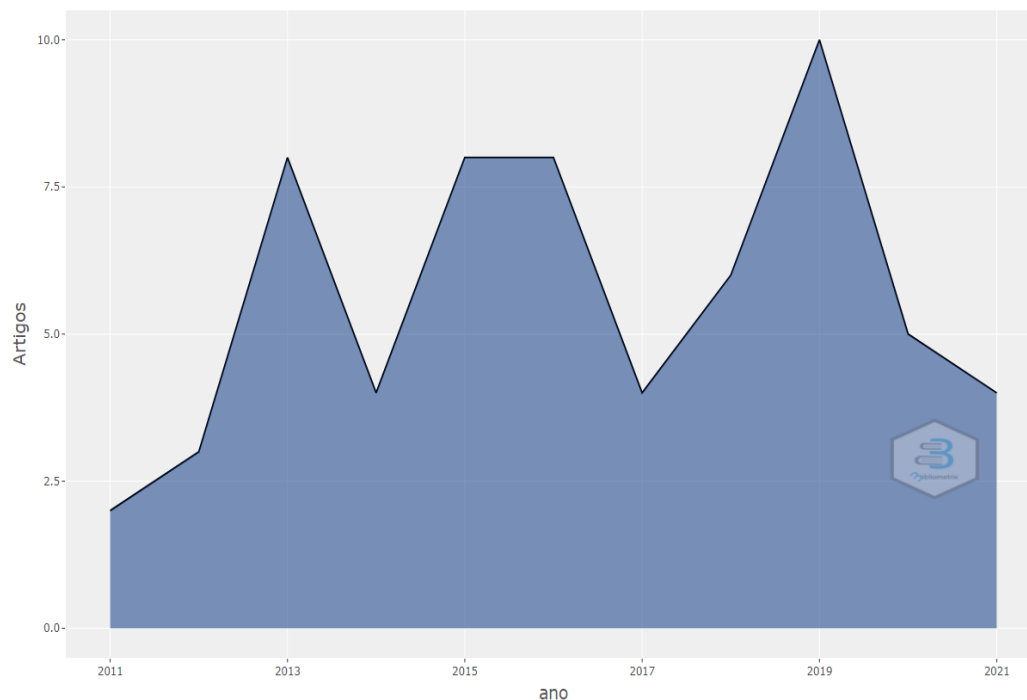
4. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS ARTIGOS

Esta seção apresenta os resultados deste estudo. Após a seleção e filtragem inicial dos artigos nas bases de dados é possível observar na Figura 3 a evolução temporal das publicações dos artigos envolvendo a gestão no Agronegócio e sua relação com a competitividade. Destaque para os anos de 2019, 2016, 2015 e 2013 com 10, 8, 8 e 8 publicações respectivamente.

Além da distribuição dos artigos ao longo do período analisado é importante analisar onde o mesmo foi publicado. A amostra analisada está distribuída em 42 *journals*. Feita a análise e distribuição dos artigos publicados nos “journals” (Figura 4) foi possível observar que o maior volume está publicado no *International Food And Agribusiness Management Review*, o correspondente a 14,51% das publicações.

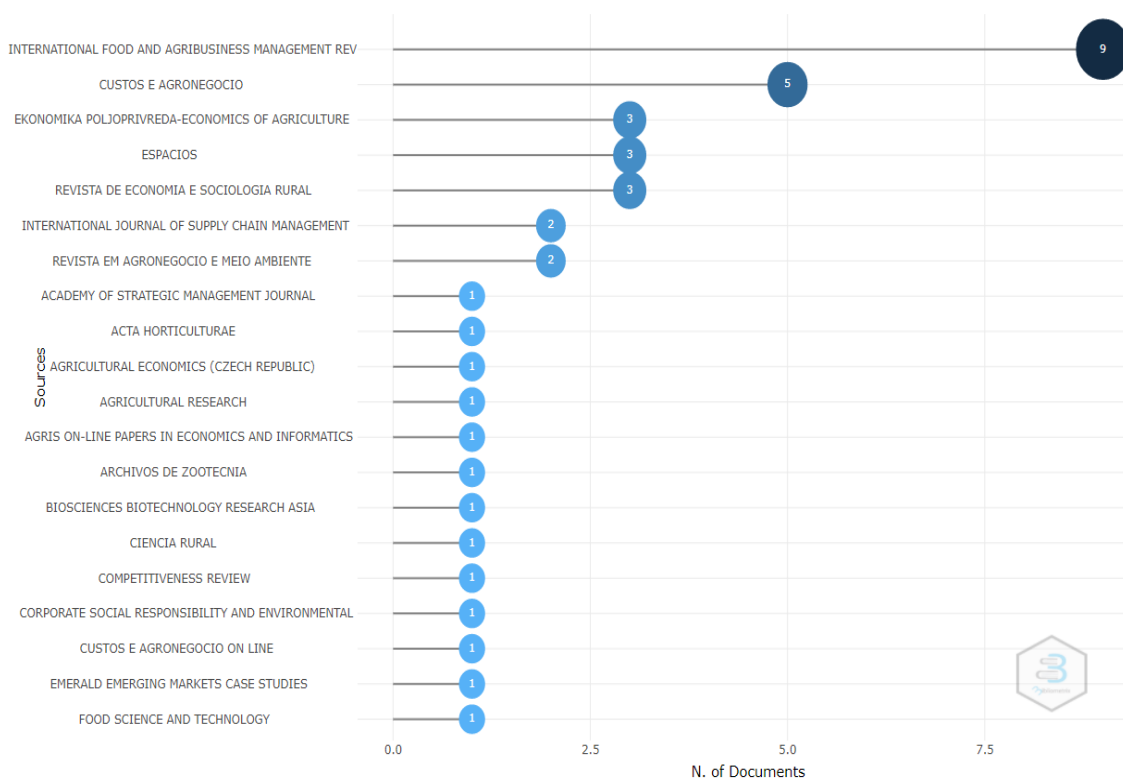
Destaque para o *Journal Custos e Agronegócios*, com cinco artigos publicados, revista que é vinculada a Universidade Federal Rural de Pernambuco (Figura 6).

Figura 3 – Publicações por ano



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Figura 4 – Distribuição dos artigos publicados nos *Journals*.

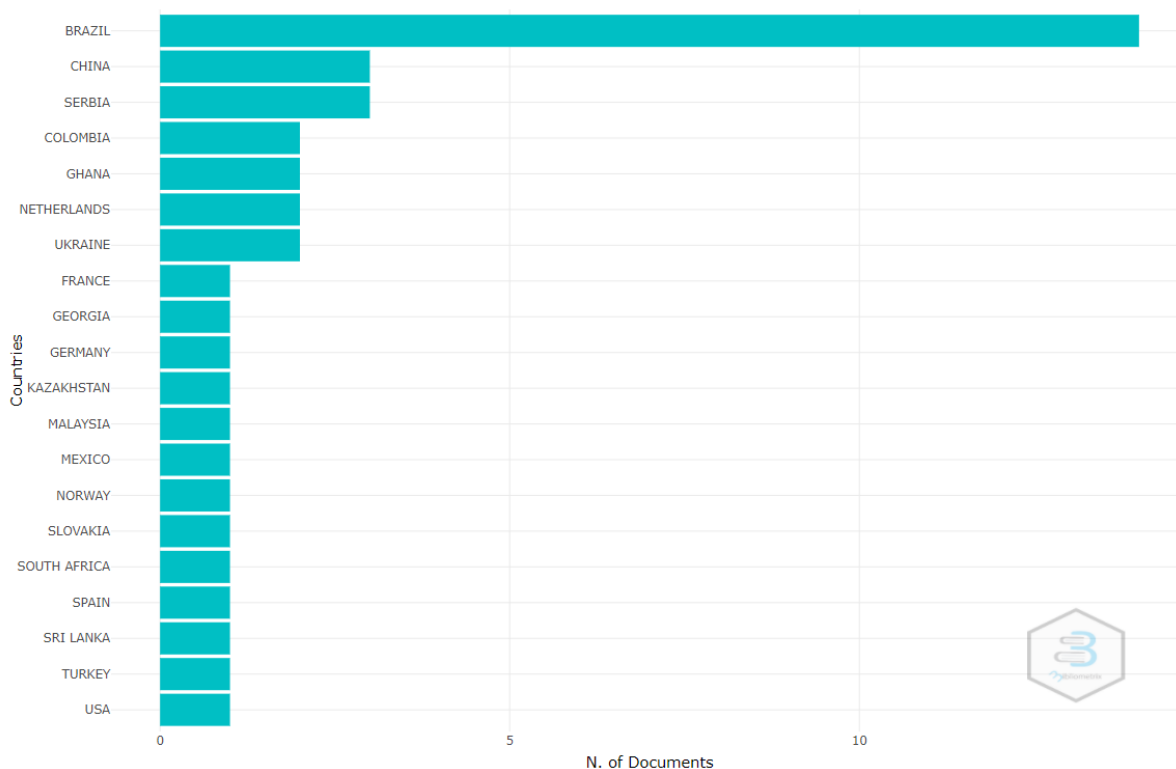


Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

GESTÃO E COMPETITIVIDADE NO AGRONEGÓCIO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

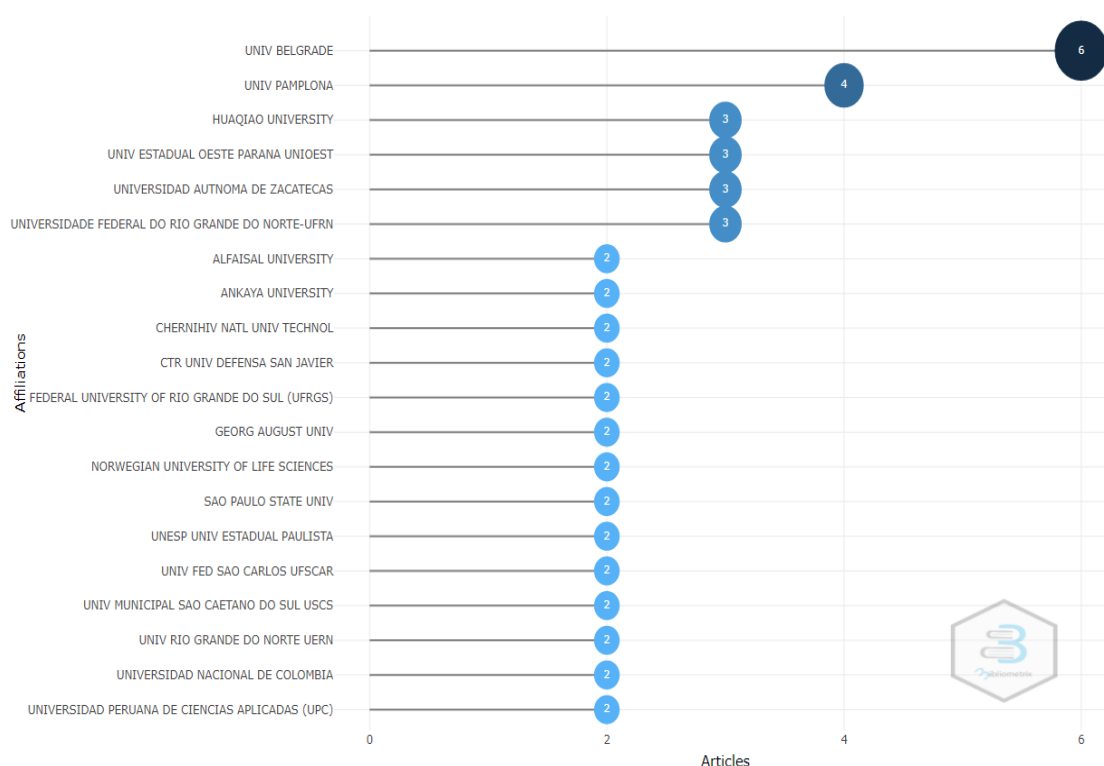
A distribuição geográfica dos autores analisados por este estudo se encontra na Figura 5. Pode-se observar que o Brasil aparece em primeiro lugar, com 14 artigos que corresponde a 22,58% de frequência, sendo seguida pela China, Sérvia com 3 artigos cada. Colômbia, Gana, Holanda e Ucrânia aparecem com 2 artigos cada e os demais países com apenas 1 artigo.

Figura 5 – Distribuição geográfica dos autores



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Quando feita a análise das instituições com as quais os autores dos artigos analisados possuem vínculos, é possível destacar na Figura 6 a Universidade de Belgrado (Sérvia), Universidade de Pamplona (Espanha) com 6 e 4 artigos respectivamente. Além disso, vale o destaque para as Universidades Brasileiras uma vez que o Agronegócio é economicamente relevante neste país. Temos artigos da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (3 artigos), Universidade Federal de São Carlos (3), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (3), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2), Universidade de São Paulo (2), Universidade Estadual Paulista (2), Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (2) e Universidade Municipal de São Caetano do Sul (2). Ainda a amostra é composta de 2 artigos vinculados a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), empresa pública de pesquisa vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil.

Figura 6 – Publicação por Instituições

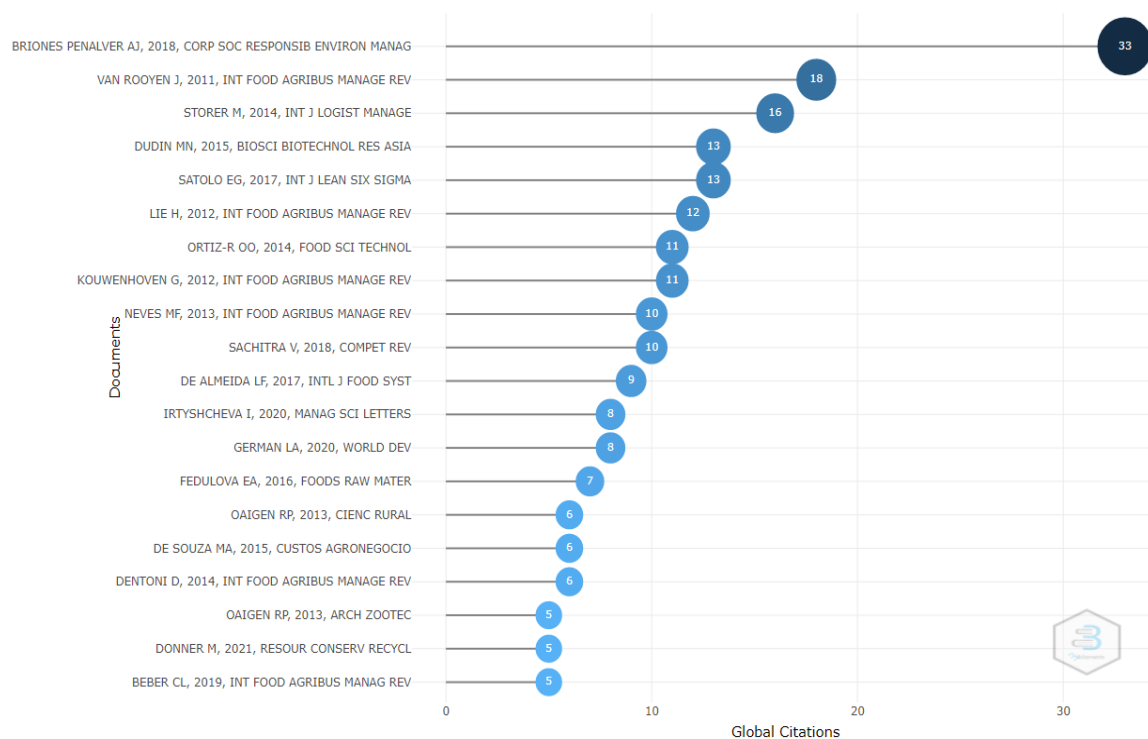
Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Da amostra analisada, o artigo mais citado é “*Analysis of Corporate Social Responsibility in Spanish Agribusiness and Its Influence on Innovation and Performance*” com 33 citações (Figura 7), seguido pelo artigo “*Analyzing the competitive performance of the South African wine industry*”, 18 citações e “*Strategic supply chain management factors influencing agribusiness innovation utilization*” com 16 citações. Ambos os artigos serão analisados qualitativamente na próxima seção.

A nuvem de palavras (Figura 8) apresenta as 70 palavras-chaves mais frequentes nos 69 artigos analisados. O destaque é para as palavras chaves utilizadas nas bases de buscas: *competitiveness*, *agribusiness* e *management* e suas ramificações, tais como *environmental management*, *strategic cost management*, *management accounting* e *supply chain management*.

GESTÃO E COMPETITIVIDADE NO AGRONEGÓCIO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Figura 7 – Artigos mais citados



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Figura 8– Nuvem de palavras



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Outro destaque é para as palavras *efficiency*, *strategy*, *innovation* e *cooperativism* que são tão importantes para a competitividade de uma empresa, setor

ou país. Por último, destaca-se o “brasil” como uma das palavras mais relevantes, corroborando o destaque do Brasil tanto nos autores quanto nos periódicos analisados, como visto acima.

5. ANÁLISE QUALITATIVA DOS ARTIGOS

Nesta seção apresenta-se a análise crítica do conteúdo dos artigos, buscando compreender a gestão no Agronegócio e sua relação com a competitividade. Como exposto anteriormente, dos 69 artigos analisados inicialmente pelo resumo, 6 artigos não foram analisados qualitativamente devido a dificuldade de acesso ao artigo completo e 1 artigo fugia do escopo desta pesquisa. Portanto, para análise qualitativa, a amostra de artigos é composta de 62 trabalhos.

Uma grande parte destes artigos analisou o Agronegócio brasileiro. Foram 23 artigos cuja análise teve como foco algum setor ou atividade do agronegócio no Brasil. Esse resultado é expressivo, mas não surpreendente dada a importância do setor para o Brasil.

A produção de carne bovina foi analisada em três artigos, dois deles com foco no Rio Grande do Sul e o terceiro analisando além deste estado, o Pará e Rondônia. Oaigen *et al.*, (2013) mensuraram a competitividade interna dos sistemas de produção que atuam na bovinocultura de corte da região Sul do Brasil. Através de entrevistas com 36 pecuaristas eles diagnosticaram os fatores críticos de competitividade destacando a organização dos produtores, formação de preços, planejamento estratégico e acesso a inovações tecnológicas. Os autores concluíram que os sistemas de produção analisados são competitivos, pois os empresários apresentam uma postura voltada ao emprego de tecnologia de produção e ferramentas de manejo. Ainda assim, alguns aspectos precisam ser aprimorados, principalmente aqueles relacionados à organização, formação de preços, planejamento estratégico, informatização imobiliária e acessibilidade às inovações tecnológicas.

A bovinocultura de corte do Rio Grande do Sul também foi análise de Silva *et al* (2019) cujo objetivo foi implantar um método de gestão orientado por macroprocessos para auxiliar gerentes na definição de metas estratégicas, contribuindo assim no aumento da competitividade empresarial. Por outro lado, Oaigen *et al.* (2013) validaram uma metodologia para mensurar e comparar a competitividade interna na bovinocultura de corte em diferentes regiões (Rio Grande do Sul, Pará e Rondônia).

A metodologia aplicada foi baseada numa síntese de procedimentos utilizados em diagnósticos e modelos conceituais de cadeias produtivas, cujo foco era o estudo da competitividade da cadeia produtiva da carne bovina por meio de aplicação de questionários e entrevistas. Os resultados encontrados foi que apesar do aumento na produção de carne e na produtividade dos sistemas de produção, o potencial dessa atividade está muito aquém do real. O pecuarista necessita aperfeiçoar sua capacidade de gestor do negócio e o gerenciamento da informação, objetivando a tomada de decisões precisa, maximiza o aproveitamento dos recursos disponíveis e a lucratividade da atividade.

Além da bovinocultura de corte, a cadeia de carne de aves e suínos também foi analisada em dois artigos, sendo um deles voltados para uma abordagem de economia de custos de transação e estratégias competitivas. Os resultados apresentaram que remuneração, risco de investimento, fluxo de informação e custo de produção apresentaram maior impacto no relacionamento inter-organizacional para

GESTÃO E COMPETITIVIDADE NO AGRONEGÓCIO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

se atingir a competitividade na cadeia (Reck; Schultz, 2016). Seguido na análise da avicultura, mas analisando também a cadeia produtiva dos suínos, Xavier *et al.* (2013) analisaram o destino dos resíduos provenientes dessas cadeias. O aproveitamento destes dejetos, além de atender às exigências legais, favorece economicamente o produtor rural e auxiliam as empresas a praticarem ações de responsabilidade ambiental.

A gestão de caráter ambiental também norteou os trabalhos que tiveram como foco a produção de cana de açúcar no Brasil, principalmente no que diz respeito a adesão ao Protocolo Agroambiental (DE OLIVEIRA, 2016; DE OLIVEIRA *et al.*, 2015) e a adoção de sistema de produção enxuta como mecanismo de melhoria do desempenho organizacional (SATOLO *et al.*, 2016). Balbino *et al.* (2015) analisaram a produção de mandioca com foco na gestão de custos. Para estes, a vantagem competitiva representa uma busca da agroindústria em sua manutenção, como diferença necessária para assegurar o crescimento e retorno do capital investido. Necessariamente há que buscar a formalização de controles dos gastos de produção, especificamente os que dizem respeito ao custeamento da produção para controle e tomada de decisão.

A gestão estratégica de custos também foi foco da pesquisa de Souza *et al.* (2015) cujo objetivo foi identificar quais as práticas de gestão estratégica de custos (GEC) são utilizadas, chegando à conclusão que seis práticas têm uso acentuado e as restantes uso limitado. São elas: os determinantes de custos, a análise da cadeia de valor, indicadores e métricas não financeiras, custeio meta, custo padrão e custos logísticos.

A análise da *supply chain* foi foco de 2 outros artigos voltados para o Agronegócio brasileiro. Neves *et al.* (2013) apresentaram uma análise da cadeia do suco de laranja no Brasil. O resultado encontrado é a necessidade da criação de governança para estabelecer as referências, custos operacionais e capitalização que serão necessários para a identificação de benchmarks e consequente distribuição equitativa dos resultados obtidos na cadeia produtiva e exportadores de suco de laranja.

Beber *et al.* (2019) por meio de entrevistas analisaram a percepção dos líderes da cadeia de abastecimento na indústria de laticínios no Sul do país e chegaram a conclusão de que o setor analisado ainda está longe de ser competitivo internacionalmente, uma vez que a cadeia produtiva ainda apresenta diversos fatores a serem aprimorados, não apenas melhorias tecnológicas em máquinas, equipamentos e materiais, mas também processos e métodos de organização e coordenação, para aumentar a eficiência na produção e contribuir para um ambiente propício à inovação. Para elevar o nível de produtividade do setor de laticínios do Sul do Brasil, é necessário aprimorar o nível de profissionalismo em toda a cadeia (na produção, dos trabalhadores e gestores) e melhorar "qualidade do produto". Ainda é importante aprimorar a capacitação e assistência técnica aos produtores rurais, a fim de divulgar as novas tecnologias e técnicas já disponíveis.

A gestão no que diz respeito a logística também foi alvo de outros 3 artigos. Kawano *et al.* (2013) compararam os modos rodoviário e ferroviário no transporte de açúcar dos engenhos até o porto de Santos, Santos *et al.* (2018) discutiram a

importância dos recursos e do posicionamento estratégico para terminais intermodais de graus para identificar um padrão estratégico entre estes terminais. Oliveira *et al.* (2013) analisaram os efeitos da segregação do milho na logística de transporte e armazenamento e seus impactos na competitividade no mercado internacional.

Com foco na safra brasileira de milho, de Freitas *et al.* (2015) analisaram a competitividade deste setor por meio da Matriz de Análise de Política (PAM) à luz da Nova Economia Institucional. Este modelo é baseado em indicadores econômicos, extraídos da agroindústria do milho para ração no Brasil. Os resultados indicam que as políticas distorcidas associadas às imperfeições do mercado afetaram diretamente os sistemas de produção de milho, podendo a literatura da Nova Economia Institucional explicar que o Estado pode atuar neste contexto, de forma a estabelecer harmonia entre o comportamento do mercado e seus agentes que estão inseridos neste cenário.

Esta mesma metodologia (Matriz de Análise de Política) foi utilizada para examinar o impacto da política agrícola nos sistemas de produção agrícola protegida de tomate no estado de Zacatecas, México, por meio da identificação de tecnologias competitivas e eficientes, considerando práticas alternativas de produção sustentáveis (projetos alternativos) (PADILLA-BERNAL, Luc *et al.*, 2012).

Os autores concluíram que todos os sistemas de produção estudados geraram lucros extraordinários para os produtores. Os sistemas foram capazes de competir a preços de mercado, que incluem os efeitos de políticas e falhas de mercado. Da mesma forma, toda a tecnologia utilizada foi economicamente eficiente, ou seja, sob um esquema de eliminação de subsídios e impostos e distorções de mercado, com toda a tecnologia de cultivo de tomate estudada, os sistemas de produção são capazes de competir a preços internacionais.

A cooperação e inovação são o foco do artigo mais citado da amostra analisada. Peñalver *et al.* (2018) propuseram um modelo de equações estruturais para analisar a relação entre as ações de responsabilidade social corporativa (RSE) e sua influência na inovação e cooperação no setor do Agronegócio. O estudo concluiu que há uma influência significativa da RSE na inovação e na cooperação e existe também uma influência positiva entre cooperação e inovação. Ainda, observaram que a cooperação influencia o desempenho das empresas ao mesmo tempo que há efeitos indiretos no desempenho por meio do RSE.

A relação da inovação com a gestão estratégica da cadeia de suprimentos foi o foco de um estudo na Austrália (STORER *et al.*, 2014). Ao estudar a indústria de carne bovina australiana, os resultados mostraram que tanto os operadores da cadeia de suprimentos inovadores quanto os não inovadores acreditam que existem relações positivas entre o desenvolvimento de relacionamentos estratégicos da cadeia de suprimentos, capacidade estratégica da cadeia de suprimentos e utilização bem-sucedida da inovação. Com foco também na Austrália, Dentoni *et al.* (2014), analisaram o impacto da Pesquisa & Desenvolvimento no Agronegócio e concluíram os pequenos agricultores com níveis iniciais mais baixos de capacidade de detecção de mercado e clareza são os que mais aprendem com o processo público de disseminação de P&D.

Alguns trabalhos deram ênfase na gestão estratégica com estudos aplicados ao Agronegócio na Rússia, analisando a modelagem de fluxos comerciais de empresas queijeiras (GAULATDINOVA, 2019), o uso de ferramentas de algoritmo com base em BSC para resolver problemas mais difíceis da gestão estratégica

GESTÃO E COMPETITIVIDADE NO AGRONEGÓCIO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

(FEDULOVA *et al.*, 2016) e análise do ambiente interno e externo a fim de alcançar os objetivos das organizações agrícolas e da política agrária em geral (BONDARENKO *et al.*, 2017).

Na África do Sul, a análise de desempenho competitivo da indústria vinícola sul-africana, estabeleceu que os vinhos da África do Sul são cada vez mais competitivos internacionalmente, com uma forte tendência positiva a partir 1990. Recentemente essa tendência começou a diminuir devido a abertura econômica, sofrendo assim influência da flutuação das taxas de câmbio e tendências do mercado.

Neste setor, o papel da regulamentação e um ambiente de política governamental de apoio também foram considerados altamente relevantes para o desempenho competitivo do setor (VAN ROOYEN; ESTERHUIZEN; STROEBEL, 2011).

Com o objetivo de aumentar a competitividade e a produtividade na produção de cacau na Colômbia (ORTIZ-R *et al.*, 2014), a gestão do ciclo de vida no setor agrícola também foi testada com o objetivo de melhorar a tomada de decisão no setor com o aprimoramento das técnicas de cultivo. Outro objeto de análise foram os modelos de gestão, com destaque para o Modelo *Canva* que visa identificar as áreas problemáticas (fatores de sucesso e de risco) no funcionamento e no desenvolvimento da entidade empresarial, visa encontrar novos pontos de crescimento mediante um desenvolvimento sustentável no longo prazo (DONNER *et al.*, 2021; DUDIN *et al.*, 2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo foi identificar as publicações sobre a gestão no agronegócio e verificar as abordagens a competitividade mediante levantamento bibliográfico. Percorreu-se um caminho para que se pudesse responder a seguinte questão de pesquisa: Quais as tendências da literatura no campo da gestão que afeta a competitividade no Agronegócio?

Diante dos resultados encontrados foi possível notar que este tema não é atual e a distribuição foi um tanto quanto uniforme ao longo dos últimos anos. As principais publicações aparecem distribuídas entre o Brasil, a China, Sérvia e Colômbia, sendo que, em nossa amostra houve um número expressivo de artigos analisando o setor do Agronegócio brasileiro. Além da importância do setor do Agronegócio brasileiro, esse resultado pode ser decorrente do uso da *string* “agribusiness”, termo comum e conhecido neste país.

Os resultados permitiram mapear as publicações sobre métodos de gestão e competitividade voltado ao Agronegócio ou a empresas vinculadas a este setor, analisando suas principais contribuições através análise quantitativa e qualitativa dos artigos. O Agronegócio por si só já apresenta riscos e possui uma gestão mais frágil uma vez que a atividade é determinada por um grande conjunto de fatores internos e mudanças externas.

Nota-se alguns pontos de destaque como a melhoria na gestão de negócios, a importância da gestão ambiental, a combinação com as políticas públicas, o estudo da cadeia de valor e maximização das cadeias de suprimentos. Ferramentas como

gerenciamento operacional, orçamento, sistema de controle e sistema de informação são fundamentais para a competitividade do setor.

Neste trabalho, foram encontrados na análise qualitativa de 62 artigos aspectos em comum nos artigos analisados, seja a área de gestão estudada, o objeto de estudo ou local analisado. Os artigos, em sua maioria, apresentaram estudos e pesquisas específicas a um setor. Assim sendo, estes artigos esclarecem que os resultados são específicos para aquele caso e há a necessidade de levar em consideração a estrutura empresarial que está sendo analisada.

As limitações encontradas nos artigos também se estendem ao tamanho das amostras. Como a maioria dos autores trabalhou com dados primários, a amostra analisada pode não ser tão significativa não permitindo a extrapolação para demais setores ou áreas.

Sugere-se que outras revisões possam ser realizadas, ampliando as buscas nas bases de dados, a fim de complementar a revisão sobre o tema. Sugere-se ainda que futuros estudos sejam propostos a partir desta revisão e que novas variáveis de gestão e de competitividade sejam analisadas com o intuito de conhecer, mais a fundo, a importância da gestão no Agronegócio e sua relação com a competitividade do setor.

GESTÃO E COMPETITIVIDADE NO AGRONEGÓCIO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

REFERÊNCIAS

- BALBINO, V. A., *et al.* The strategic cost management in small rural agricultural family industries: a case study in a cassava agribusiness in Caarapó/MS. **Custos e agronegocio on line**, v. 11, n. 4, p. 203-233, 2015.
- BEBER, C. L., *et al.* Dairy supply chain in Southern Brazil: barriers to competitiveness. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 22, n. 5, p. 651-673, 2019.
- BIOLCHINI, J., *et al.* Systematic review in software engineering. **System Engineering and Computer Science Department COPPE/UFRJ, Technical Report ES**, v. 679, n. 05, p. 45, 2005.
- BONDARENKO, S. V., *et al.* Potential of institutional project development in the resource management system in the agrarian sector. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 16, n. S2, 2017.
- BOSSLE, M. B., *et al.* The drivers for adoption of eco-innovation. **Journal of Cleaner production**, v. 113, p. 861-872, 2016.
- BRERETON, P., *et al.* Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. **Journal of systems and software**, v. 80, n. 4, p. 571-583, 2007.
- BRINER, R. B.; DENYER, D. Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool. **Handbook of evidence-based management: Companies, classrooms and research**, p. 112-129, 2012.
- 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.
- CALLADO, A. A. C.; MORAES FILHO, R. A. 2008. Gestão empresarial no agronegócio. In: Callado, A.A.C. (Org.). **Agronegócio**. 2ª ed. Atlas. São Paulo. pp. 20-29
- CEPEA (CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA). PIB Agro CEPEA-USP/CNA. Online. Disponível em: https://cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/sut.pib_dez_2020.9mar2021.pdf. Acesso em: 01 jul. 2021.
- CHIKÁN, A. National and firm competitiveness: a general research model. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, 2008.
- COOK, M. L.; CHADDAD, Fabio R. Agroindustrialization of the global agrifood economy: bridging development economics and agribusiness research. **Agricultural economics**, v. 23, n. 3, p. 207-218, 2000.
- COUNSELL, C. Formulating questions and locating primary studies for inclusion in systematic reviews. **Annals of internal medicine**, v. 127, n. 5, p. 380-387, 1997.
- DAVIS, J; GOLDBERG, R. A Concept of Agribusiness. Boston: Alpine Press, 1957.
- DA SILVA, F. F., *et al.* Processes and activities cost management: a case study in a cattle breeding company. **Custos e @gronegócio**, v. 15, n. 2, p. 87-115, 2019.
- DE FREITAS, J. B., *et al.* Competitiveness and efficiency of feed corn agribusiness in Brazil. **CEP**, v. 59900, p. 000, 2015.

DE OLIVEIRA, E. C. The sector players' perception on the influence of sugarcane environmental protocol in corporate environmental management process: a study of industry managers in the middle region of assis-sp/Percepcao dos players do setor sucroenergetico sobre a influência do protocolo agroambiental no processo de gestao ambiental empresarial: um estudo com gestores do setor na mesorregiao de assis-sp/percepção de los players. **Revista de Gestão Ambiental e da Sustentabilidade**, v. 5, n. 1, p. 94-110, 2016

DE OLIVEIRA, E. C.; PEREIRA, R. da S. Influence of agro-environmental protocol on sugarcane industry industries environmental management microregion de assis/sp: a multiple case study. **SISTEMAS & GESTAO**, v. 10, n. 3, p. 510-525, 2015.

DE SOUZA, M. A.; RASIA, K. A.; DE ALMEIDA, Lauro Brito. Strategic cost management practices adopted by Brazilian agribusiness segments companies. **CEP**, v. 93, p. 000, 2015.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. 2009.

DENTONI, D.; ENGLISH, F.; SCHWARTZ, D. The impact of public R&D on Marketing and Supply Chains on Small Farms' Marketing-Sensing Capability: Evidence from the Australian Seafood Industry. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 17, n. 1, p. 37-58, 2014.

DI SERIO, L. C.; DE VASCONCELLOS, M. A. **Estratégia e competitividade empresarial**. Saraiva Educação SA, 2017.

DONNER, M., *et al.* Critical success and risk factors for circular business models valorising agricultural waste and by-products. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 165, p. 105236, 2021

DUDIN, M. N., *et al.* Business model canvas as a basis for the competitive advantage of enterprise structures in the industrial agriculture. **Biosciences Biotechnology Research Asia**, v. 12, n. 1, p. 887-894, 2015.

GALAUTDINOVA, V. V. Patterns of structural breaks of competitiveness of manufacturing facilities in the Russian cheese market. **Espacios**, v. 40, n. 35, p. 17-17, 2019.

GRAZIANO DA SILVA, J. A nova dinâmica da agricultura brasileira. Campinas: Unicamp, 1998.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Revista Cadernos de Economia**, v. 11, n. 20, p. 45-72, 2007.

FAO – FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. The future of food and agriculture Trends and challenges. Roma, 2017. Disponível em: < <http://www.fao.org/3/a-i6583e.pdf> > Acesso em: 01 julho 2021

FEDULOVA, E. A., *et al.* Modeling of the agribusiness enterprise activity on the basis of the balanced scorecard. **Foods and Raw materials**, v. 4, n. 1, 2016.

KAWANO, B. R., *et al.* The exportation of Brazilian raw sugar: an analysis of economic impacts from railway mode. **International Journal of Logistics Systems and Management**, v. 14, n. 3, p. 315-328, 2013.

KRUGMAN, P. Competitiveness: a dangerous obsession. **Foreign Aff.**, v. 73, p. 28, 1994.

MCFETRIDGE, D., *et al.* **Competitiveness concepts and measures**. Gouvernement du Canada-Industry Canada, 1995.

NEVES, M. F.; TROMBIN, V. G.; KALAKI, R. B. Competitiveness of the orange juice chain in Brazil. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 16, n. 1030-2016-82952, p. 141-158, 2013.

OAIGEN, R. P., *et al.* Beef cattle production system competitiveness in the South of Brazil. **Archivos de zootecnia**, v. 62, n. 238, p. 161-170, 2013.

OAIGEN, R. P., *et al.* Interregional competitiveness of the beef cattle production system. **Ciência Rural**, v. 43, n. 8, p. 1489-1495, 2013

GESTÃO E COMPETITIVIDADE NO AGRONEGÓCIO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

OLIVEIRA, A. L. R. de; SILVEIRA, J. M. F. J. da. Restructuring of the corn supply chain in Brazil: facing the challenges in logistics or regulation of biotechnology. **International food and agribusiness management review**, v. 16, n. 1030-2016-82949, p. 1-24, 2013.

ORTIZ-R, O. O.; VILLAMIZAR GALLARDO, R. A.; RANGEL, J. M. Applying life cycle management of colombian cocoa production. **Food Science and Technology**, v. 34, p. 62-68, 2014.

PADILLA-BERNAL, L. E., *et al.* Competitiveness, efficiency and environmental impact of protected agriculture in Zacatecas, Mexico. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n. 1030-2016-82804, p. 49-64, 2012.

Petticrew, M., Roberts, H., 2006. Systematic reviews in the social sciences: A practical guide. Oxford: Blackwell Publishing.

RECK, Â. B.; SCHULTZ, G. Aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão no relacionamento interorganizacional na cadeia da avicultura de corte. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 54, p. 709-728, 2016

SANTOS, A. B.; SPROESSER, R. L.; BATALHA, M. O. Exploring strategic characteristics of intermodal grain terminals: Empirical evidence from Brazil. **Journal of Transport Geography**, v. 66, p. 259-267, 2018.

SATOLO, E. G., *et al.* Lean production assessment in a sugarcane agribusiness: a case study in Brazil. **Independent Journal of Management & Production**, v. 7, n. 3, p. 937-952, 2016

STORER, M., *et al.* Strategic supply chain management factors influencing agribusiness innovation utilization. **The International Journal of Logistics Management**, 2014.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

VAN ROOYEN, J.; ESTERHUIZEN, D.; STROEBEL, L. Analyzing the competitive performance of the South African wine industry. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 1030-2016-82902, p. 179-200, 2011.

XAVIER, K. D., *et al.* Coordenação e Eficiência em Agriclusters de Aves e Suínos. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 6, n. 3, 2013.

WU, T. J., *et al.* A study of performance evaluation on the introduction of enterprise resource planning into agriculture. **Custos e Agronegócio On Line**, v. 15, n. 3, p. 385-396, 2019.