

O conceito de administração estratégica aplicado na sojicultura brasileira: uma revisão sistemática da literatura

Danyelle Sebba Ferreira da Costa Bandeira

Mestra em Administração (FACE/UFG)

Instituição: Universidade Federal de Goiás (UFG)

Endereço: Av. Esperança s/n, Câmpus Samambaia, Goiânia (GO). CEP: 74690-900

E-mail: danyelle.sebba@gmail.com

Ricardo Messias Rossi

Doutor em Engenharia de Produção (DEP/UFSCar)

Instituição: Universidade Federal de Goiás (UFG)

Endereço: Av. Esperança s/n, Câmpus Samambaia, Goiânia (GO). CEP: 74690-900

E-mail: rrossi@ufg.br

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: esta pesquisa busca verificar a evolução do conceito de gestão estratégica e identificar um entendimento desse conceito aplicado na sojicultura brasileira. Embora este seja um conceito amplamente discutido na academia e receba influências de distintas áreas do conhecimento, também é um dos conceitos que possui as mais amplas definições. Estudos anteriores a este identificaram o fato de que a grande diversidade na essência deste significado pode levar a uma possível ambiguidade e ausência de um conceito consolidado e de entendimento comum entre o meio acadêmico e o empresarial.

Objetivo/proposta: o objetivo geral deste artigo é apresentar um conceito de estratégia que seja de entendimento comum entre academia e a prática da sojicultura. Através de análises do estado da arte relacionado ao conceito de estratégia aplicado no agronegócio, especificamente pelos produtores de soja, usando a metodologia de revisão sistemática de literatura (RSL).

Procedimentos Metodológicos: este estudo examinou, por meio da análise de artigos científicos publicados entre 2017 e 2021, os significados de estratégia aplicados na sojicultura e assim identificou aqueles conceitos que são de entendimento comum entre academia e gestão. A seleção dos artigos foi realizada através de uma revisão sistemática de literatura em publicações nas bases de dados Scopus, Web of Science e Scielo, no período de 2017 a 2021, e ordenados por relevância através da aplicação do índice InOrdinatio pelo protocolo Methodi Ordinatio.

Principais Resultados: os resultados evidenciaram que a prática na sojicultura brasileira compartilha de um entendimento conceitual semelhante ao da academia, ou seja, compreendem que: o campo da gestão estratégica lida com as principais iniciativas planejadas e relativamente deliberadas que são tomadas pelos proprietários, envolvendo a utilização de recursos internos e externos, para melhorar o desempenho de suas propriedades diante da concorrência e incertezas do ambiente externo que estão inseridos.

Considerações Finais/Conclusão: a literatura relacionada à compreensão do conceito fundamental de estratégia na sojicultura mostrou-se um campo pouco estudado no Brasil nos últimos anos. Esta carência de pesquisas relacionadas à gestão estratégica na sojicultura é atestada no estudo de Stiegler e Sznitowski (2018) que sustenta o fato de que a academia avançou em pesquisas a respeito de decisões estratégicas em diferentes segmentos de mercado, no entanto, ainda apresenta carência de estudos focalizados para pequenas unidades produtivas no agronegócio.

Contribuições do Trabalho: este estudo ilumina alguns caminhos que podem ser seguidos em pesquisas futuras, desenvolvendo novas abordagens acerca do tema. Uma das direções seria para um estudo comparativo do significado de estratégia aplicado em específicas organizações produtivas de soja de determinada região brasileira, equiparado a dados coletados em um painel de especialistas sobre o tema.

Palavras-Chave: estratégia; soja; agronegócio.

1. Introdução

A origem da administração estratégica obteve uma diversidade de influências das demais áreas das ciências sociais, por exemplo, economia, finanças, sociologia, marketing e psicologia (HAMBRICK, 2004), além de outras forças internas e externas do próprio campo. Desde o surgimento dos estudos, observa-se que o campo obteve um rápido crescimento e hoje possui amplas publicações acerca do conceito principal, com variadas análises, discussões e contribuições de diferentes áreas da administração, indicando um amadurecimento da disciplina (NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007).

No entanto, mesmo diante desta ágil e diversificada disseminação de conhecimentos estratégicos, Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012) afirmaram que há carência de uma definição que seja de compreensão coletiva e que este consenso vem se acumulando de maneira lenta, mesmo sendo inevitável ao longo do desenvolvimento de estudos nesta área do conhecimento. Uma carência que pode ser dificultada pela diversificação de conhecimentos, que possibilita maior ambiguidade; dada a ampla contribuição recebida de outras áreas do conhecimento (NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007).

A diversidade de definições é uma característica comum deste campo, embora muitos aspectos desta variedade tenham se tornado parte da essência conceitual ao longo dos anos de estudos da área, onde acumulou-se vastas informações de natureza teórica, metodológica e empírica (NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007). No entanto percebe-se a demanda por uma definição de entendimento comum para melhor compreensão do estado da arte do tema estudado.

No ano de 2004, diante do abrangente crescimento do campo, um amplo estudo bibliométrico foi realizado por Ramos-Rodríguez e Ruíz-Navarro (2004), com análises de citações e cocitações para mapear o progresso intelectual da administração estratégica. Contudo, mesmo com a relevância do estudo os autores não enfatizaram a questão básica e fundamental, a identidade comum do conceito de estratégia.

Lacuna percebida e pesquisada por Nag, Hambrick e Chen (2007) que apontaram a necessidade substancial de reflexão sobre a natureza da administração estratégica, para a construção de um discurso comum que possibilitasse um escopo e significado do campo de forma mais compreensível e coerente a todos os estudiosos e pesquisadores da área. Assim, baseado em dois distintos, mas mutuamente complementares, projetos empíricos, identificaram uma definição de consenso, implícita e explícita, do campo de gestão estratégica como sendo: “o campo da gestão estratégica lida com as principais iniciativas pretendidas e emergentes tomadas por gerentes gerais em nome dos proprietários, envolvendo a utilização de recursos, para melhorar o desempenho das empresas em seus ambientes externos”. Entretanto, neste estudo, Nag, Hambrick e Chen (2007) evitaram uma análise longitudinal e reuniram as percepções dos membros do painel em um único ponto, abrindo assim a possibilidade de explorar e atualizar as percepções de outros membros ao longo do tempo e diante da evolução do conhecimento e outras perspectivas.

O crescente desenvolvimento de estudos de estratégia contribuiu para a evolução de outros conhecimentos de gestão e para os estudos das práticas de gestão que colaboraram para o surgimento de análises de variados tópicos de discussão na administração, por exemplo: a internacionalização das organizações, a cooperação entre as empresas, estratégias e competição nos mercados de produtos e serviços, a liderança estratégica e a relação entre a estratégia da organização e sua responsabilidade corporativa (NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007).

O surgimento de variados tópicos de discussão apontou para algumas carências de estudos, entre eles, a insuficiência de pesquisas relacionadas à gestão estratégica na sojicultura (STIEGLER; SZNITOWSKI, 2018). Estes autores destacaram o fato de que a academia avançou em pesquisas a respeito de decisões estratégicas em diferentes segmentos de mercado, no entanto, ainda apresenta carência de estudos focalizados na agricultura, que podem contribuir com evidências e aplicações práticas na relevante gestão estratégica dos produtores de soja, que só no final da década de 60 iniciou sua produção comercial, quando os agricultores e o próprio governo brasileiro despertaram seus interesses devido a explosão do valor dos grãos no mercado mundial.

Nesse contexto, este estudo foi realizado com foco na gestão estratégica da produção de soja, cujas características particulares podem oferecer relevantes contribuições para o conhecimento acadêmico e para a gestão aplicada na produção dos grãos. Esta pesquisa focalizou sua investigação neste mercado altamente relevante para o desenvolvimento econômico brasileiro, com particularidades competitivas no mercado global (ARTUZO et al., 2018).

Este estudo foi direcionado a suprir a lacuna de pesquisa que apontou a carência de estudos da gestão estratégica aplicada na sojicultura (STIEGLER; SZNITOWSKI, 2018). O objetivo geral deste artigo é apresentar um conceito de estratégia que seja de entendimento comum entre academia e a prática da sojicultura. Através de análises do estado da arte relacionado ao conceito de estratégia aplicado no agronegócio, especificamente pelos produtores de soja, usando a metodologia de revisão sistemática de literatura (RSL).

2. Fundamentação Teórica

A literatura de administração estratégica é vasta, e tem sido continuamente desenvolvida, bastante revisada e engrandecida ao longo dos anos, recebendo importantes contribuições, atraindo pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento, agregando conhecimentos e formulando teorias e conceitos. Uma área notadamente ampla e considerada de natureza eclética e multidisciplinar por Hoskisson et al. (1999).

Na busca de um conceito que seja de consenso acadêmico é preciso obter uma visão clara das principais definições já escritas a respeito de estratégia. Compreende-se que o estudo do estado da arte intensifica a necessidade dos pesquisadores em refletir a respeito: dos conceitos de estratégia, da exploração das fronteiras do conhecimento da área e do vínculo com outras disciplinas que promovem as muitas variações de termos encontrados no vocabulário de estratégia, tanto na área acadêmica quanto de negócios (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012). Mesmo porque a diversidade de abordagens e dinamismo do campo, apresenta como resultado um vasto corpo de conhecimento de natureza teórica, empírica e metodológica. E diante desta amplitude, é necessário definir o estado da arte da disciplina e sua direção no momento do estudo (GUERRAS-MARTÍN; MADHOK; MONTORO-SÁNCHEZ, 2014).

Desde a década de 1960, o conceito de administração estratégica obteve contribuições, fundamentais e até hoje reconhecidas, de acadêmicos e pesquisadores. Ansoff (1965) definiu estratégia como sendo a direção de crescimento para uma empresa, baseado na penetração de mercado, no desenvolvimento de produto e/ou de mercado e diversificação. No entanto, a necessidade de auxiliar gerentes a compreender o caos de eventos e decisões diárias para avaliar a posição da empresa no mercado direcionou as primeiras ferramentas de estratégia

desenvolvidas por Porter (1980) que foram baseadas em três estratégias genéricas: liderança em custo total, diferenciação e enfoque.

Posteriormente a definição de administração estratégica foi ampliada por Mintzberg (1987) baseada nos cinco Ps (plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto), ou seja, entendida como um processo complexo que envolve diferentes campos de conhecimento. Em seguida evoluiu para a definição das dez escolas do pensamento e cinco definições de Mintzberg *et al.* (2010), com variadas relações e concordâncias com algumas áreas gerais sobre a natureza da estratégia.

Ao longo do desenvolvimento da literatura do campo é possível observar outra ampliação conceitual descrita por Weber e Polo (2007) que apontaram a necessidade de se ter informações e percepções do campo para saber lidar com diferentes horizontes temporais, fatos e rumores, situações imprevisíveis, fatores desconhecidos porém presentes no ambiente interno ou externo da organização, ou seja, descreveram a relevância de se ter conhecimentos multidisciplinares, flexibilidade e compreensão das condições e tendências de mercado para ampliar a compreensão de gestores. Um pensamento corroborado por Mintzberg *et al.* (2010) ao afirmarem que a demanda por aprendizagem e experiência multidisciplinar pode tornar o campo ainda mais desafiador para os gestores que, muitas vezes, deparam-se com ambientes dinâmicos de diferentes segmentos de mercado, que são continuamente modificados por aspectos políticos, econômicos, tecnológicos e mercadológicos, impactando na relação da empresa com o segmento de atuação, na sobrevivência e consequentemente nos resultados gerados.

Como resultado da diversidade de conhecimentos compreende-se a estratégia como um comportamento ou uma coordenação adaptativa de vários estados e trajetórias voltadas à organização que está em busca da compreensão do ambiente competitivo em que está inserida e da interpretação dos efeitos que essa competição gera na sua estrutura organizacional (CHEN; YUEH; LIANG, 2016; SAENZ *et al.*, 2015).

É importante a adaptação e aplicação de estratégias flexíveis para que mantenham a organização alinhada às contingências momentâneas do mercado e local de atuação, estando aberta às possíveis necessidades de mudanças, principalmente no que diz respeito a exploração de um mercado global, independentemente de quais sejam os fatores que direcionam a organização à expansão de seus negócios (GUERRAS-MARTÍN; MADHOK; MONTORO-SÁNCHEZ, 2014).

Percebe-se que a gestão estratégica possui como uma de suas atribuições mapear uma direção para que a organização siga coesa (FUERTES *et al.*, 2020) no ambiente em que está inserida, considerando a existência de flexibilidade e a possibilidade de readequação estratégica, quando necessário, para evitar potenciais fraquezas internas e ameaças externas (WEBER; POLO, 2007). A Tabela 1 apresenta um resumo de algumas definições de administração estratégica encontradas na literatura.

Tabela 1. Resumo das definições de administração estratégica.

Autores	Definições
Ansoff (1965)	Estratégia é direção de crescimento para uma empresa, baseado na penetração de mercado, no desenvolvimento de produto e/ou de mercado e na diversificação.

Autores	Definições
Mintzberg (1987)	Estratégia é o desenvolvimento de um padrão ou plano para as principais metas e políticas com o objetivo de desenvolver ações que melhorem a posição da organização no ambiente em que está inserida.
Weber; Polo (2007)	Estratégia é um conjunto de ações que direcionam o crescimento da empresa, sendo que para isso se faz necessário obter conhecimentos multidisciplinares, flexibilidade e compreensão das condições e tendências de mercado para ampliar o entendimento dos gestores frente a situações imprevisíveis e fatores desconhecidos no ambiente interno e externo da organização.
Saenz et al. (2015) e Chen; Yueh; Liang (2016)	Estratégia é o resultado da diversidade de conhecimentos. É compreendida como um comportamento ou uma coordenação adaptativa de vários estados e trajetórias voltadas à organização que está em busca da compreensão do ambiente competitivo em que está inserida e da interpretação dos efeitos que essa competição gera na sua estrutura organizacional.
Fuertes <i>et al.</i> (2020)	Estratégia é o mapeamento de uma direção para que a organização siga coesa.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A notável representatividade da sojicultura brasileira gera uma forte competição no mercado internacional que exige um grande dinamismo de todos os elos de sua cadeia produtiva, e decisões estratégicas precisas para adequação às exigências deste mercado, principalmente no que tange a pesquisa e desenvolvimento (P&D) e infraestrutura na logística de distribuição (FLORIAN ROBERTI *et al.*, 2015) que impactam diretamente nos custos de produção; fatores importantes no entendimento, desenvolvimento e aplicação de estratégias utilizadas para dilatar os volumes de produção e exportação do grão (GAZZONI; DALL'AGNOL, 2018) e assim ampliar a eficiência dos produtores e consequentemente garantir a competitividade no mercado global (STIEGLER; SZNITOWSKI, 2018). Para a permanência e expansão de mercado os produtores de soja necessitam de um correto posicionamento estratégico, com o objetivo de alcançar e sustentar uma vantagem competitiva em longo prazo (DE MENEZES; PIKETTY, 2012).

Em contrapartida, também é importante que os produtores considerem possíveis cenários futuros para prever e desenvolver, antecipadamente, estratégias que possibilitem prévias tomadas de decisão, mesmo que de forma imprecisa. No entanto, Carneiro *et al.* (2019) afirmam que constantemente muitos produtores manifestam grandes dificuldades para manter sua produtividade competitiva em um mercado global, pois são submetidos a diversificadas variáveis externas. É um mercado complexo, onde exige-se diferentes protocolos de acordo com o país comprador, situação que pode agravar as dificuldades de gestão estratégica ao demandar uma análise e averiguação refinada de todos os custos de produção, armazenamento, logística, entre outros fatores necessários para o desenvolvimento de uma boa gestão estratégica.

Uma gestão estratégica voltada para o agronegócio deve ser baseada no ambiente interno (custos, riscos, tecnologia, recursos gerenciais e planejamento financeiro), bem como no ambiente externo (posicionamento de mercado e estratégias de marketing) em que a organização está inserida e competindo (CHEN; YUEH; LIANG, 2016). Estes autores referem-se à estratégia como uma capacidade que a organização deve possuir para se posicionar no mercado de acordo com os recursos e competências que possui para tal colocação.

Principalmente quando se trata de uma necessidade estratégica para adaptação imediata a mudanças drásticas, planejadas ou não, especialmente neste segmento do agronegócio.

Pensamento corroborado por Artuzo *et al.* (2018) de que ainda que haja complexidade e pulverização de mercado, a sojicultura opera com características próximas da concorrência perfeita, tornando o controle de custos e o aumento da produtividade fatores fundamentais e determinantes para a formulação das estratégias deste segmento.

Por outro lado, alguns produtores rurais adotam uma gestão segmentada em decisões estratégicas estruturais - capacidade de produção, instalações físicas, localização geográfica, tecnologias e integração vertical; e infra estruturais - gestão da qualidade, gestão de pessoas, planejamento e controle de produção, organização e relacionamento com fornecedores (STIEGLER; SZNITOWSKI, 2018).

De toda forma, a fim de que as estratégias sejam formuladas de maneira específica e direcionada é necessário que os produtores compreendam todos os fatores que definem seus custos de produção, pois só desta forma conseguirão tomar decisões mais assertivas e traçar melhores estratégias, direcionando vantagens competitivas para o negócio (CARNEIRO *et al.*, 2019), além das já conhecidas vantagens – vasto território para cultivo, clima favorável e investimentos em P&D – em relação a outros países produtores (SANTOS; BLOIS, 2019). Fato é que o conhecimento em gestão estratégica de custos é de extrema relevância para o mercado da soja, comercializada como *commodity*.

De modo geral, pode-se compreender que a estratégia neste campo está diretamente relacionada à capacidade que os produtores têm em criar e combinar suas atividades internas com os fatores externos, relacionados ao mercado. Estas interações permitem identificar as ameaças e as oportunidades para a produção de soja. Além do que o crescente aumento de produção e comercialização requer um posicionamento estratégico mais competitivo dos produtores, que muitas vezes dependem de outros atores da cadeia produtiva, como os prestadores de serviços logísticos e industriais, para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva em longo prazo.

3. Método de Pesquisa

Adotou-se como metodologia de pesquisa a revisão sistemática de literatura (RSL) com aplicação do protocolo *Methodi Ordinatio* (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2015), baseado no modelo de *Cochrane* (HIGGINS *et al.*, 2019) fortemente aplicado em estudos na área da saúde, além da utilização de critérios de exclusão detalhados para um refinado levantamento dos relevantes estudos científicos publicados de 2017 a 2021 e, consequentemente, a possibilidade de replicação da pesquisa.

Diferentemente do modelo *Cochrane*, a *Methodi Ordinatio* não propõe nenhuma restrição em relação à área de conhecimento, nem tão pouco em relação ao tema a ser aplicado; uma de suas principais características é que deve ser rigorosamente formulada, bem fundamentada e relevante à prática (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

O procedimento deste método de pesquisa teve seu delineamento ordenado em nove etapas subsequentes. Desde a definição do problema de pesquisa, passando pela definição dos critérios de busca, seleção e exclusão, levantamento de dados necessários à aplicação do protocolo *Methodi Ordinatio* para a formação final do portfólio de artigos a serem analisados. A Figura 1 expõe ordenadamente todas as etapas realizadas para a execução da pesquisa.

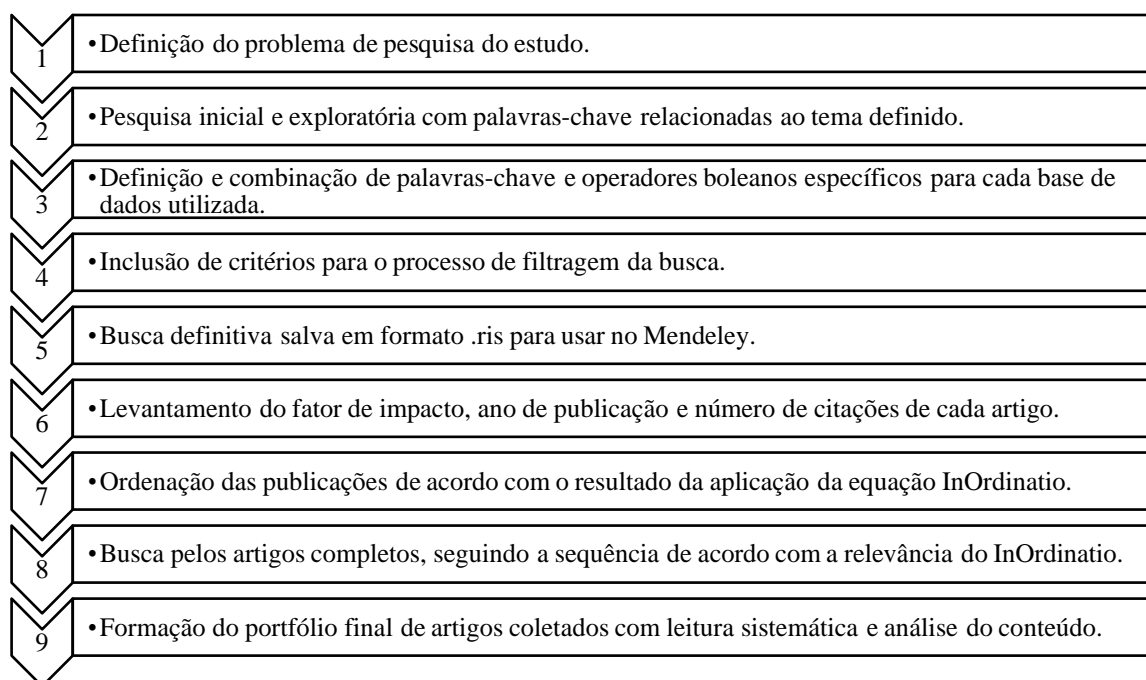


Figura 1. Etapas da pesquisa.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de Pagani, Kovaleski e Resende (2015).

Na primeira etapa foi definido o problema de pesquisa baseado na lacuna identificada por Stiegler e Sznitowski (2018) onde aponta-se a carência de estudos da gestão estratégica aplicada na sojicultura, e assim elaborar a resposta à pergunta: “existe um conceito de administração estratégica que seja de compreensão comum entre o meio acadêmico e a prática da sojicultura?”. Determinou-se também o uso do método de RSL como o mais apropriado ao desenvolvimento do estudo.

Posteriormente, na segunda etapa foi realizada uma pesquisa preliminar e exploratória, nas bases de dados *Scopus*, *Spell*, *Scielo* e *Web of Science*, com as palavras-chave mais relevantes ao tema: *strategy*, *management*, *strategic management* e *soy*. Esta busca inicial apresentou milhares de artigos nas diversas áreas do conhecimento e em diferentes idiomas, revelando a necessidade de reestruturar a combinação das palavras-chave com operadores booleanos em diferentes tópicos e demais critérios de inclusão apropriados a cada base de dados escolhida.

Após a pesquisa preliminar retornar com condições favoráveis a continuidade, priorizou-se a terceira etapa pautada na definição e combinação das variantes de palavras-chave e operadores booleanos para a busca nos campos específicos de pesquisas da *Scielo*, *Scopus* e *Web of Science*, realizada durante o mês de março de 2022.

Os critérios da coleta de dados que foram utilizados na busca pautaram-se no tema do estudo, fundamentado no artigo que apontou a lacuna de pesquisa (STIEGLER; SZNITOWSKI, 2018) e foram ajustados de acordo com a literatura referenciada sobre o tema. A lista de palavras-chave da investigação foi estabelecida com base em palavras que são frequentemente aplicadas nos estudos do tema ou identificadas na literatura relacionada com as áreas afins. A

seguir descreve-se as formas como as palavras-chave foram inseridas, os caracteres especiais e os operadores booleanos, com a especificidade de cada base de dados selecionada.

As palavras-chave *strateg** AND *soybean farm* OR *commodit** OR *soy** OR *agrib?siness*; os operadores booleanos AND e OR; e caracteres especiais (*) e (?) foram os mesmos usados nas três bases de dados. A diferenciação foi feita no campo pesquisado: título, resumo e palavra-chave na *Scopus* e nas bases *Scielo* e *Web of Science* apenas no campo resumo.

A escolha dos campos de pesquisa baseou-se na observação das simulações realizadas preliminarmente e nos resultados obtidos. Os caracteres especiais (*) e (?) foram acrescentados às palavras-chave para ampliar a busca nas formas flexionadas das palavras e para se considerar as diferentes possibilidades de escrita, respectivamente.

Posteriormente, na quarta etapa, após a definição das palavras-chave, refinou-se a busca em um período de cinco anos, considerando o intervalo de janeiro de 2017 a dezembro de 2021. Em seguida limitou-se o resultado com as seleções dos critérios: *open access* (acesso gratuito a versões revisadas por pares), artigo (tipo do documento), categorias da área do conhecimento (*business, management, economics*) e idioma (inglês e português). É relevante registrar que foram considerados os artigos escritos em inglês, língua dominante no campo da gestão estratégica, e em português, para contemplar as pesquisas nacionais, local de interesse do estudo. A Tabela 2 apresenta os critérios e resultados obtidos na pesquisa final das bases de dados.

Tabela 2. Resultados da pesquisa (número de artigos)* nas bases de dados.

Crítérios	Descrição	Scielo	Scopus	Web of Science
Campos de busca	<i>title + abstract + keyword</i>			
Palavras-chave e combinações	<i>strateg* AND soybean farm OR commodit* OR soy* OR agrib?siness</i>			
Período	2017-2021	458	93	43
Tipo de documento	Artigo, <i>open access</i>			
Áreas do conhecimento	<i>Business, Management e Economics</i>			
Idioma	Inglês e português			

*TOTAL: 594 artigos.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Não foram selecionados livros e capítulos por considerar-se importante a presença do fator de impacto na equação *InOrdinatio* em todos os estudos selecionados (PAGANI; KOVALESKI; DE RESENDE, 2017), ou seja, optou-se por não considerar estudos que não foram sujeitos a revisão por pares.

Nesta pesquisa foram definidos critérios de inclusão e exclusão adequados para responder ao problema de pesquisa, conforme aplicado no estudo de Menghwar e Daood (2021). Estes critérios tiveram como objetivo selecionar artigos com foco central em estratégia e com clara contribuição teórica ao problema de pesquisa apresentado anteriormente.

Concomitantemente a fase anterior, a quinta etapa ocorreu ao salvar as buscas definitivas e exportar os dados em formato *.ris* para usar no gerenciador de referências *Mendeley*, momento em que foi possível excluir os 9 artigos duplicados. Seguidamente foram excluídos 183 trabalhos cujo título, palavras-chave ou resumos mencionaram estratégia, mas não desenvolveram o tema no decorrer do estudo, processo que reduziu o total de 594 para 402 artigos. E por fim excluiu-se 336 artigos desenvolvidos em outros países e assim refinou-se o portfólio somente com os artigos cujo país de origem era o Brasil, resultando 66 artigos selecionados.

O portfólio com 66 artigos envolveu distintos pesquisadores da área e o levantamento não ficou limitado a periódicos específicos, assim como recomendado por Saenz *et al.* (2015) para promover a possibilidade de uma busca mais diversificada do tema; o que resultou um portfólio de estudos com diferentes abordagens sobre a sojicultura.

Apoiado no objeto de estudo desta pesquisa, estratégia do produtor de soja, detectou-se que as leituras iniciais dos resumos foram insuficientemente claras em suas informações e verificou-se a necessidade de analisar todo o conteúdo dos artigos para um completo entendimento (SAENZ *et al.*, 2015), possibilitando melhor verificação da confiabilidade e relação com o tema estudado. Foi necessária a leitura de pontos específicos para análise inicial de cada artigo: principais autores, ano do artigo, país do estudo, setor do estudo, problema de pesquisa, objetivos, metodologia utilizada e resultados encontrados, para avaliar se os artigos selecionados possuíam abordagem semelhante ao problema de pesquisa investigado neste estudo.

Após esta leitura e análise das informações acima descritas, foram excluídos 36 artigos que estavam relacionados a outro objeto de pesquisa, como: outras *commodities* (milho ou petróleo), produtos agropecuários diversos (carne e laranja) ou até mesmo a cadeia produtiva da soja, porém em outros países. Esta análise introdutória resultou em um portfólio com 30 estudos.

Na sexta etapa realizou-se o levantamento do fator de impacto (Fi), ano de publicação (AnoPub) e número de citações (Ci) referente aos 30 artigos selecionados, informações preliminares essenciais para a fase seguinte de ordenação por relevância dos estudos que foram analisados.

No que diz respeito ao fator de impacto (Fi) dos periódicos, diferentes métricas podem ser utilizadas: (i) JCR, (ii) CiteScore, (iii) Snip e (iv) Scimago; respeitando respectivamente esta sequência, na ausência de uma métrica pode ser utilizada a seguinte, e para os casos de periódicos que não possuem nenhuma métrica foi atribuído Fi igual a zero (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2015). Todos os fatores de impacto foram obtidos através de pesquisas realizadas no *Journal Citation Reports* (JCR) da *Clarivate Analytics* e nas bases de dados *Scopus* e *Scielo*.

O ano de publicação dos estudos foi extraído dos arquivos exportados das bases pesquisadas, não sendo necessário nova pesquisa. Para a obtenção do número de citações de cada estudo foi consultado o site *Google Academic* que faz uma mensuração de toda a rede acadêmica, diferente do que é praticado pelos periódicos que normalmente possuem o número de citações somente das revistas indexadas, além do fato de que nem sempre os periódicos utilizam da mesma métrica.

Após o levantamento e coleta dos dados da etapa anterior elaborou-se uma planilha para o cálculo do índice *InOrdinatio* por meio da equação (1), representando a sétima etapa do método, que ordenou o portfólio de artigos baseado no nível de relevância.

$$InOrdinatio = (Fi / 1000) + (\alpha (10 - (AnoPesq - AnoPub))) + (Ci) \quad (1)$$

Onde: Fi: Fator de impacto do periódico; α : Coeficiente definido pelo pesquisador; AnoPesq: Ano em que a pesquisa foi realizada; AnoPub: Ano de publicação do artigo; Ci: Número de citações do artigo.

Segundo Pagani, Kovalesski e Resende (2015) o valor de α deve ser atribuído pelo pesquisador, variando entre 1 e 10. Sendo que quanto mais próximo de 1, menor é a relevância atribuída ao ano de publicação do artigo, e quanto mais aproximado de 10 maior é a importância do ano de publicação no cálculo do *InOrdinatio* para a ordenação do portfólio de artigos.

Após a aplicação e ordenação dos 30 artigos pela equação (1), outro critério de exclusão foi adotado, observou-se que os estudos com *InOrdinatio* inferior a 25 não apresentavam um valor representativo de Ci e Fi. Sendo assim estabeleceu-se que apenas artigos com valor de *InOrdinatio* superior a 27 comporiam o portfólio final, decisão que manteve os artigos mais recentes ou com $Ci \geq 1$. Assim, o portfólio final, ordenado por relevância científica baseada no *InOrdinatio*, foi composto por 19 artigos.

A aplicação da equação *InOrdinatio* neste estudo foi realizada com a finalidade de auxiliar a leitura para a análise somente dos artigos com relevância ao tema pesquisado, validando o método do levantamento bibliográfico e possibilitando a replicabilidade do estudo em questão. A oitava etapa foi destinada para a pesquisa e busca do conteúdo integral dos 19 artigos do portfólio e pôde ser realizada simultaneamente com a etapa 6 (PAGANI; KOVALESSKI; RESENDE, 2015, 2017). Este processo de averiguação do conteúdo integral dos estudos foi realizado nas bases de dados pesquisadas, através do acesso da Comunidade Acadêmica Federada (CAFe).

A nona e última etapa foi totalmente dedicada à leitura final e análise sistemática dos artigos que fizeram uso de diferentes métodos de pesquisa para análise de relação das variáveis identificadas na estratégia da cadeia de produção de soja no Brasil. Os 19 artigos analisados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3. Artigos analisados na pesquisa.

Autores	Título do artigo
Bezerra, G.J. and Schlindwein, M.M.	Agricultura familiar como geração de renda e desenvolvimento local: uma análise para Dourados, MS, Brasil
Carlos, S.d.M., da Cunha, D.A. and Pires, M.V.	Conhecimento sobre mudanças climáticas implica em adaptação? Análise de agricultores do Nordeste brasileiro
Montanía, C.V., Fernández- Núñez, T. and Márquez, M.A.	The role of the leading exporters in the global soybean trade
Ioris, A.A.	Seeding a narrow future and harvesting an exclusionary past: The contradictions and future scenarios of agro- neoliberalism in Brazil
Artuzo, F.D., Rogério Foguesatto, C., Rozane Leal de Souza, Â. and Xavier da Silva, L.	Costs management in maize and soybean production

Autores	Título do artigo
Filippi, A.C.G. and Guarnieri, P.	Novas formas de organização rural: os Condomínios de Armazéns Rurais
Esteves, M.C.d.P., de Oliveira, A.L.R. and Milanez, A.P.	Exportações de produtos agrícolas e o ambiente portuário: a perspectiva da teoria dos custos de transação
Cima, E.G., da Rocha-Junior, W.F., Dalposso, G.H., Uribe-Opazo, M.A. and Becker, W.R.	Forecasting Grain Production and Static Capacity of Warehouses Using the Natural Neighbor and Multiquadric Equations
Wesz Junior, V.J., Kato, K., Leão, A.R., Leão, S.A. and de Lima, M.d.S.B.	Dinâmicas recentes do agronegócio no Oeste do Pará (Brasil): expansão da soja e estruturação de corredores logísticos
Barboza, G.V., Vieira, V.A.G.M., Tieppo, R.C., Dallacort, R. and Andrea, M.C.d.S.	Modelo computacional de predição de dias trabalháveis para semeadura da soja em municípios de Mato Grosso
Soendergaard, N.	Modern Monoculture and Periphery Processes: a World Systems Analysis of the Brazilian soy expansion from 2000-2012
Albiero, H.J. and Belusso, D.	Os condomínios agrícolas de armazéns em Palotina- PR
Leitner, C.P.S. and Alves Filho, A.G.	Estratégia de operações: uma abordagem teórica quanto à aplicabilidade do constructo para empreendimentos rurais produtores de grãos
Santos, D.S. and Blois, H.D.	Aumento da competitividade do mercado da soja: Cenários prospectivos aplicados na logística da soja
Simonetti, D. and Perondi, M.A.	A crise da soja orgânica: a mudança nos produtores
Dalmoro, M., Medeiros, L., Pauli, J. and do Amarante, M.V.	As lógicas dos produtores invisíveis: significados culturais na produção agrícola familiar
Stiegler, C.P.L. and Sznitowski, A.M.	Estratégia de produção: uma abordagem sobre sua operacionalização em propriedades rurais produtoras de soja
Sanguinet, E.R., Siqueira, L.V., Coronel, D.A. and Schultz, G.	Práticas Intervencionistas e Seus Efeitos sobre o Comércio Internacional de Soja: uma análise a partir de um Modelo de Equilíbrio Geral Computável e da Teoria dos Jogos
Delai, A.P.D., de Araujo, J.B., dos Reis, J.G.M. and da Silva, L.F.	Armazenagem e ganhos logísticos: uma análise comparativa para comercialização da soja em Mato Grosso do Sul

Fonte: Elaborada pelos autores.

4. Análise dos Resultados

A análise das categorias e suas unidades de registro dentro do contexto abordado nos artigos permitiu identificar a associação entre os termos examinados (BARDIN, 2011), e a relação entre as partes após a interpretação e reflexão de grupos de palavras relacionadas ao tema. Formando assim a base para imputar uma definição consensual do campo da gestão estratégica na produção de soja brasileira.

Os resultados obtidos com a categorização e mapeamento dos dados de acordo com as dimensões de estratégia revelaram um conceito comum a partir das principais categorias reveladas, demonstrando relação entre literatura e campo. Observou-se que assim como no campo intelectual, o conceito de estratégia no gerenciamento dos sojicultores é formado por variados elementos conceituais, que abordam amplamente questões teóricas e práticas. Amplitude que permite combinações de diferentes elementos para a geração de boas oportunidades de pesquisas.

Fundamentado na classificação do conteúdo do portfólio de artigos evidenciou-se que os termos contemplaram todas as categorias definidas, no entanto, foi identificada menor quantidade das unidades de registro, dezesseis palavras categorizadas. Estes resultados comprovaram que a gestão estratégica na sojicultura brasileira compartilha de um entendimento conceitual semelhante ao da academia (Tabela 4), ou seja, compreende-se que: “o campo da gestão estratégica lida com as principais iniciativas planejadas e relativamente deliberadas que são tomadas pelos proprietários, envolvendo a utilização de recursos internos e externos, para melhorar o desempenho de suas propriedades diante da concorrência e incertezas do ambiente externo que estão inseridos”.

Tabela 4. Comparativo léxico: campo x sojicultura brasileira.

Definição dos elementos / categorias		Unidades de registro (palavras citadas)	
“As áreas de gestão estratégica lidam com...”		Academia	Sojicultura Brasileira
... as principais iniciativas pretendidas e emergentes.		estratégia; inovação; aquisição; investimento; operação; diversificação; aprendizado; alianças; transação.	estratégia; diversificação
... as ações tomadas por gerentes gerais em nome dos proprietários.		gerente geral; incentivos; diretor; compensação; CEO; sucessão; agência; proprietário	produtores; agricultores (na figura do proprietário)
... a utilização de recursos.		estoque; capacidade; ativos; tecnologia; competência; financeiro; produto; conhecimento, recursos	capacidade; conhecimento; financiamento
... a melhoria do desempenho.		crescimento; vantagem; declínio; domínio; performance	crescimento; resultados; vantagem; desempenho
... as empresas/organizações.		firma; negócio; companhia; corporação; empreendimento; multinegócio	propriedades; organização; empresa

Definição dos elementos / categorias	Unidades de registro (palavras citadas)	
"As áreas de gestão estratégica lidam com..."	Academia	Sojicultura Brasileira
... os ambientes externos.	indústria; competição; mercado; meio-ambiente; contingência; incerteza; ameaças; riscos	mercado; incerteza

Fonte: Elaborada pelos autores.

No entanto, ao analisar detalhadamente as unidades de registro que representam cada categoria percebe-se que nos estudos analisados esta representatividade foi mais restrita. Na categoria de iniciativas pretendidas e planejadas verificou-se uma prioridade às iniciativas planejadas e relativamente deliberadas, como estratégia e diversificação. Por outro lado, não foram mencionadas as atividades mais emergentes que ocorrem em uma empresa, como as que são voltadas para o aprendizado e inovação dessas iniciativas, como entendido na academia. A categoria dos gerentes gerais em nome dos proprietários apresentou foco somente nos proprietários (produtores e agricultores), não remetendo aos principais atores (gerentes) que são o foco da atenção na pesquisa estratégica. Mas tal fato talvez possa ser justificado pelo perfil das unidades produtivas de soja, produtores ruais, onde o próprio proprietário da unidade é o responsável pela gestão. Perfil de gestão que pode ser transformado em razão de ações dos próprios produtores para acompanhar o crescimento alavancado pelas condições de expansão de mercado, desenvolvimento tecnológico e iniciativas governamentais, conforme já ocorrido na década de 1980 e pesquisado por Nilson e Antônio (2015).

Por outro lado, na categoria da utilização de recursos a abordagem foi mais ampla. Evidenciou-se preocupação com os recursos internos que os produtores necessitam para usar em suas iniciativas estratégicas, como capacidade e conhecimento. Onde grande parte da base de aprendizagem e instruções recebem influência das grandes *tradings* que investem fortemente em P&D e consequentemente acabam auxiliando todos os elos da cadeia produtiva, inclusive os pequenos produtores que recebem importante influência em seus arranjos estratégicos ao se relacionarem com o ambiente externo (MACHADO FILHO; CALEMAN; CUNHA, 2017). Além dos recursos que vinculam a empresa ao seu ambiente, como os recursos financeiros, empréstimo e financiamento, predominantemente oriundos de iniciativas governamentais (NILSON; ANTONIO, 2015).

E como resultado dessa evidência nos recursos utilizados aponta-se a preocupação com a melhoria no desempenho da empresa, destacando o foco no resultado que gera a melhoria no desempenho e promove o crescimento e a vantagem no mercado. Uma variedade de elementos identificados que apontam para o foco nas empresas e propriedades, mas sem ignorar o ambiente externo com suas incertezas e concorrência. Nesta categoria não foram mencionadas as ameaças e riscos, talvez pelo fato deste mercado estar em constante expansão no mercado mundial e o Brasil ser um importante exportador.

Contudo, a expansão de mercado deve despertar, nestes produtores, especial atenção para minimizar o risco de falha na logística de distribuição para o escoamento da produção a fim de melhorar seus níveis de competitividade (BONFIM; FERREIRA; CAETANO, 2013), principalmente no Brasil que possui elevada dimensão geográfica e não dispõe de adequada infraestrutura logística em regiões longínquas (SANTOS; SPROESSER; BATALLA, 2018).

Embora Stiegler e Sznitowski (2018) afirmem que alguns produtores adotam uma gestão segmentada em decisões estratégicas estruturais - capacidade de produção, instalações físicas, localização geográfica, tecnologias e integração vertical; e infra estruturais - gestão da

qualidade, gestão de pessoas, planejamento e controle de produção, organização e relacionamento com fornecedores.

Os dados coletados também não mencionaram a preocupação dos produtores com a gestão de controle de custos para melhoria de desempenho. Sendo que, segundo Artuzo *et al.* (2018) a sojicultura opera com características próximas da concorrência perfeita, o que torna o controle de custos um fator fundamental e determinante para a formulação de estratégias de melhoria na competitividade.

Com as observações descritas acima pode-se considerar que a gestão estratégica na sojicultura brasileira possui um entendimento comum da essência conceitual adotado na academia no que diz respeito à utilização de recursos internos e externos, melhoria de desempenho, empresa e ambiente externo.

Disto isto pode-se afirmar que o conceito identificado na prática se enquadra parcialmente nos elementos conceituais da administração estratégica pesquisado na academia. Demonstrando uma melhora na interpretação dos ambientes em que interagem, possibilitando uma análise micro e macro do ambiente em que estão inseridos, auxiliando nas tomadas de decisões estratégicas, apontando-se um avanço na dificuldade apontada nos estudos de Vargas, Kohl, Picolotto e Sausen (2018) e Jalonen; Schildt e Vaara (2018).

No entanto, registrou-se que os produtores não compartilham do entendimento que trata das iniciativas mais emergentes e do foco nos gerentes. Demonstrando-se necessidade de novos aprendizados para promover inovações na gestão da produção e fomentar o crescimento da unidade produtiva com o incentivo do surgimento da função gerencial de modo que as tomadas de decisões estratégicas sejam aplicadas corretamente, beneficiando estes produtores e promovendo destaque competitivo diante da concorrência (MACHADO FILHO; CALEMAN; CUNHA, 2017).

Mesmo diante da semelhança do entendimento compartilhado percebe-se que os produtores ainda apresentam carência de conhecimentos estratégicos específicos que podem auxiliá-los na ampliação de sua eficiência produtiva de modo a garantir competitividade em um mercado global, como já exposto por Stiegler e Sznitowski (2018).

Apoiado na reflexão de todos os critérios mencionados acima, conclui-se que mesmo havendo carência de conhecimento e informação em alguns pontos, o conceito de estratégia, praticado pelos produtores de soja, se enquadra nos elementos conceituais da administração estratégica pesquisados na academia.

5. Conclusões

Analisando a amplitude conceitual de estratégia percebe-se, ocasionalmente, uma natureza ambígua possivelmente compreendida pela forte relação entre o campo estratégico e os conceitos de diferentes áreas do conhecimento, razão que pode justificar a escassez de estudos que abordem a questão básica da existência de um significado comum. Evento que ainda demanda mais discussões e pesquisas sobre, de fato, o que é a gestão estratégica e como o conceito é entendido e aplicado na prática da gestão.

Baseado nestas informações observa-se que, no geral, a literatura relacionada à compreensão do conceito fundamental de estratégia na sojicultura mostrou-se um campo pouco estudado no Brasil nos últimos anos. Esta carência de pesquisas relacionadas à gestão estratégica na sojicultura é atestada no estudo de Stiegler e Sznitowski (2018) que sustenta o fato de que a academia avançou em pesquisas a respeito de decisões estratégicas em diferentes

segmentos de mercado, no entanto, ainda apresenta carência de estudos focados para pequenas unidades produtivas no agronegócio.

Esta carência revelou-se uma limitação do estudo ao dificultar a seleção de uma ampla base de dados para uma análise mais profunda e abrangente acerca do tema. Registra-se outra dificuldade ao não observar um volume considerável de pesquisas empíricas que realizaram entrevistas ou observações com foco no pequeno produtor de soja brasileiro. Dados que poderiam enriquecer consideravelmente este estudo, reduzir a subjetividade da análise em decorrência da interpretação do pesquisador e consequentemente auxiliar no direcionamento do conhecimento para a gestão destes proprietários.

Este estudo ilumina alguns caminhos que podem ser seguidos em pesquisas futuras, desenvolvendo novas abordagens acerca do tema. Uma das direções seria para um estudo comparativo do significado de estratégia aplicado em específicas organizações produtivas de soja de determinada região brasileira, equiparado a dados coletados em um painel de especialistas do tema, o que pode oferecer uma lista abrangente e oportuna de especialistas no campo. Esta ampla cobertura pode possibilitar uma investigação à questão de pesquisa com diversificadas e especializadas visões, o que pode favorecer os resultados devido à complexidade do tema e promover iniciativas de desenvolvimento de conhecimento em gestão estratégica na área produtiva para melhoria no desempenho dos produtores da região selecionada.

A compreensão dos possíveis significados atribuídos pode levantar prováveis e relevantes percepções de falhas no alinhamento entre o discurso e a execução da gestão estratégica, subsidiando, assim, algumas possibilidades de reflexões e discussões com ajustes para melhorias no processo de tomada de decisões estratégicas dos sojicultores brasileiros.

Ressalta-se que a avaliação de evidências disponíveis nos processos de gestão, paralelamente aos conteúdos já estudados na academia, pode auxiliar no despertar de novas percepções, orientações e abordagens, e revelar intervenções necessárias nas demandas operacionais dos profissionais ou nas políticas de incentivos do campo estudado, assim como auxiliar na evolução do campo acadêmico (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

Referências

ALBIERO, H.J.; BELUSSO, D. Os condomínios agrícolas de armazéns em Palotina – PR. **Emancipação**, v.19, edição especial, p.54-66, 2020.

ANSOFF, H.I. **Corporate strategy**: An analytic approach to business policy for growth and expansion: McGraw-Hill Companies, 1965.

ARTUZO, F.D.; FOGUESATTO, C.R.; DE SOUZA, A.R.L.; DA SILVA, L.X. Costs management in maize and soybean production. **RBGN**, v. 20, n. 2, p.273–294, 2018.

BARBOSA, G.V.; VIEIRA, V.A.G.M.; TIEPPO, R.C.; DALLACORT, R.; ANDREA, M.C.S. Modelo computacional de predição de dias trabalháveis para semeadura da soja em municípios de Mato Grosso. **Scientia Plena**, v.16, n.12, p.1-7, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. São Paulo: Tradução Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro, 2011.

BEZERRA, G.J.; SCHLINDWEIN, M.M. Agricultura familiar como geração de renda e desenvolvimento local: uma análise para Dourados, MS, Brasil. **Interações**, v. 18, n.1, p.3-15, 2017.

BONFIM, Y.P.; FERREIRA, V.R.S.; CAETANO, M. A logística e o agronegócio em Goiás: o caso da soja. **Revista de Gestão**, [S. l.], v. 20, n. 4, p.557–573, 2013.

CARLOS, D.M.; CUNHA, D.A. da; PIRES, M.V. Conhecimento sobre mudanças climáticas implica em adaptação? Análise de agricultores do Nordeste brasileiro. **RESR**, v.57, n.3, p.455-471, 2019.

CARNEIRO, D.M.; DUARTE, S.L.; DA COSTA, S.A. Cost drivers of Brazilian soybean production. **Custos e Agronegócio OnLine**, v. 15, n. 1, p.43–66, 2019.

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.69–90, 2016.

CIMA, E.G.; ROCHA-JUNIOR, W.F.; DALPOSSO, G.H.; URIBE-OPAZO, M.A.; BECKER, W.R. Forecasting Grain Production and Static Capacity of Warehouses Using the Natural Neighbor and Multiquadric Equations. **AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics**, v.13, n.3, p.3-14, 2021.

DALMORO, M.; MEDEIROS, L.; PAULI, J.; AMARANTE, M.V. do. As lógicas dos produtores invisíveis: significados culturais na produção agrícola familiar. **REAd**, v.23, n.3, p.92-115, 2017.

DELAÍ, A.P.D.; ARAUJO, J.B. de; REIS, J.G.M. dos; SILVA, L.F. da. Armazenagem e ganhos logísticos: uma análise comparativa para comercialização da soja em Mato Grosso do Sul. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v.10, n.2, p.395-414, 2017.

DE MENEZES, T.A.; PIKETTY, M.G. Towards a better estimation of agricultural supply elasticity: the case of soya beans in Brazil. **Applied Economics, Cirad, Ur Green**, v. 44, n. 31, p.4005–4018, 2012.

ESTEVES, M.C.P.; OLIVEIRA, A.L.R.; MILANEZ, A.P. Exportações de produtos agrícolas e o ambiente portuário: a perspectiva da teoria dos custos de transação. **RESR**, v.58, n.1, p.1-14, 2020.

FILIPPI, A.C.G.; GUARNIERI, P. Novas formas de organização rural: os Condomínios de Armazéns Rurais. **RESR**, v.57, n.2, p.270-287, 2019.

FLORIAN ROBERTI, D.; JOSÉ KLIEMANN NETO, F.; GONÇALVES DE FARIA CORRÊA, R.; DENICOL, J.; AUGUSTO CASSEL, R. Descrição e análise da cadeia produtiva da soja no Rio Grande do Sul: uma proposta com foco no produtor rural. **Produção em Foco**, v. 5, n. 1, p.145–169, 2015.

FUERTES, G.; ALFARO, M.; VARGAS, M.; GUTIERREZ, S.; TERNERO, R.; SABATTIN, J. Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. **Journal of Engineering**, v.7, n.10, p.1-21, 2020.

GAZZONI, D. L.; DALL'AGNOL, A. Soja: quebrando recordes: CESB: 10 anos de máxima produtividade / Realização Comitê Estratégico Soja Brasil (CESB). **Embrapa Soja**, p.37–59, 2018.

GUERRAS-MARTÍN, L. Á.; MADHOK, A.; MONTORO-SÁNCHEZ, Á. The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. **Business Research Quarterly**, v.17, n.2, p.69–76, 2014.

HAMBRICK, D.C. The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains. **Strategic Organization**, Sage Publications, 2004.

HIGGINS, J.P.T.; THOMAS, J.; CHANDLER, J.; CUMPSTON, M.; LI, T.; PAGE, M.J.; WELCH, V.A. **Cochrane handbook for systematic reviews of interventions**. John Wiley & Sons, 2019.

HOSKISSON, R.E.; WAN, W.P.; YIU, D.; HITT, M.A. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of management**, v. 25, n. 3, p.417–456, 1999.

IORIS, A.A.R. Seeding a narrow future and harvesting an exclusionary past: The contradictions and future scenarios of agro-neoliberalism in Brazil. **Futures**, v.95, January, p.76-85, 2018.

JALONEN, K.; SCHILDT, H.; VAARA, E. Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 10, p.2794–2826, 2018.

LEITNER, C.P.S.; ALVES FILHO, A.G. Estratégia de operações: uma abordagem teórica quanto à aplicabilidade do constructo para empreendimentos rurais produtores de grãos. **Gestão & Produção**, v.26, n.1, p.1-15, 2019.

MACHADO FILHO, C.P.; CALEMAN, S.M. de Q.; CUNHA, C.F. da. Governance in agribusiness organizations: challenges in the management of rural family firms. **Revista de Administração**, v. 52, n. 1, p.81–92, 2017.

MENGHWAR, P.S.; DAOOD, A. Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. **International Journal of Management Reviews**, v. 23, n. 4, p.466–485, 2021.

MINTZBERG, H. The strategy concept: Five Ps for strategy. **California management review**, v. 30, n. 1, p.11–24, 1987.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2.ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTAÑA, C.V.; FERNÁNDEZ-NÚÑEZ, T.; MÁRQUEZ, M.A. The role of the leading exporters in the global soybean trade. **Agricultural Economics**, v.67, n.7, p.277-285, 2021.

NAG, R.; HAMBRICK, D.C.; CHEN, M.J. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p.935-955, 2007.

NILSON, L.C.; ANTONIO, C.S. Exports and market power of the soybean processing industry in Brazil between 1980 and 2010. **African Journal of Agricultural Research**, v. 10, n. 26, p.2590-2600, 2015.

PAGANI, R.N.; KOVALESKI, J.L.; DE RESENDE, L.M.M. Advances in the composition of methodi ordinatio for systematic literature review. **Ciência da Informação**, v. 46, n. 2, p.161-187, 2017.

PAGANI, R.N.; KOVALESKI, J.L.; RESENDE, L.M. Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. **Scientometrics**, v. 105, n. 3, p.2109-2135, 2015.

PORTER, M.E. **Competitive strategy**: Techniques for Analysing Industries and Competitors: Free Press, 1980.

RAMOS-RODRÍGUEZ, A.R.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980--2000. **Strategic management journal**, v. 25, n. 10, p.981-1004, 2004.

RONDA-PUPO, G.A.; GUERRAS-MARTIN, L.Á. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 2, p.162-188, 2012.

SAENZ, M.J.; KOUFTEROS, X.; DURACH, C.F.; WIELAND, A.; MACHUCA, J.A.D. Antecedents and dimensions of supply chain robustness: a systematic literature review. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.45, v1/2, p.118-137, 2015.

SANGUINET, E.R.; SIQUEIRA, L.V.; CORONEL, D.A.; SCHULTZ, G. Práticas Intervencionistas e Seus Efeitos sobre o Comércio Internacional de Soja: uma análise a partir de um Modelo de Equilíbrio Geral Computável e da Teoria dos Jogos. **RESR**, v.55, n.4, p.641-660, 2017.

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.

SANTOS, D.S. dos; BLOIS, H.D. Aumento da competitividade do mercado da soja: Cenários prospectivos aplicados na logística da soja. **Teoria e Prática em Administração**, v. 9, n. 2, p.93–105, 2019.

SIMONETTI, D.; PERONDI, M.A. A crise da soja orgânica: a mudança nos produtores. **Cronos**, v.19, n.1, p.78-97, 2018.

SOENDERGAARD, N. Modern Monoculture and Periphery Processes: a World Systems Analysis of the Brazilian soy expansion from 2000-2012. **RESR**, v.56, n.1. p.69-90, 2018.

STIEGLER, C.P.L.; SZNITOWSKI, A.M. Estratégia de Produção: uma abordagem sobre sua operacionalização em propriedades rurais produtoras de soja. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 11, n. 1, p.117–142, 2018.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. 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.

VARGAS, G.M.; KOHL, K.; PICOLOTTO, P.; SAUSEN, J.O. O processo de mudança e adaptação estratégica: o caso de uma empresa do agronegócio. **Revista de Administração**, v. 16, n. 28, p.65–78, 2018.

WEBER, W.; POLO, E.F. A Imprecisão na Administração Estratégica: uma Abordagem Baseada no Pensamento Complexo. **RBGN**, v. 9, n. 24, p.75–90, 2007.

WESZ JUNIOR, V.J.; KATO, K.; LEÃO, A.R.; LEÃO, S.A.; LIMA, M.S.B. de. Dinâmicas recentes do agronegócio no Oeste do Pará (Brasil): expansão da soja e estruturação de corredores logísticos. **Mundo Agrário**, v.22, n.50, p.1-19, 2021.