

Fatores com potencial influência na competitividade de países exportadores de carne bovina



**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Gado de Corte
Ministério da Agricultura e Pecuária**

DOCUMENTOS 317

Fatores com potencial influência na competitividade de países exportadores de carne bovina

Paulo Henrique Nogueira Biscola

Embrapa Gado de Corte
Campo Grande, MS
2023

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Gado de Corte
Av. Rádio Maia, 830, Zona Rural, Campo Grande, MS,
79106-550, Campo Grande, MS
Fone: (67) 3368 2000
Fax: (67) 3368 2150
www.embrapa.br
www.embrapa.br/fale-conosco/sac

Comitê Local de Publicações
da Embrapa Gado de Corte

Presidente
Rodrigo Amorim Barbosa

Secretário-Executivo
Rodrigo Carvalho Alva

Membros
Alexandre Romeiro de Araújo, Davi José
Bungenstab, Fabiane Siqueira, Gilberto
Romeiro de Oliveira Menezes, Luiz Orcício
Fialho de Oliveira, Marcelo Castro Pereira,
Mariane de Mendonça Vilela, Marta Pereira
da Silva, Mateus Figueiredo Santos, Vanessa
Felipe de Souza

Supervisão editorial
Rodrigo Carvalho Alva

Revisão de texto
Rodrigo Carvalho Alva

Tratamento das ilustrações
Rodrigo Carvalho Alva

Projeto gráfico da coleção
Carlos Eduardo Felice Barbeiro

Editoração eletrônica
Rodrigo Carvalho Alva

Foto da capa
Canva

1ª edição
Publicação digitalizada (2023)

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte,
constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Embrapa. Superintendência de Serviços Compartilhados

Biscola, Paulo Henrique Nogueira.

Fatores com potencial influência na competitividade de países exportadores de carne bovina / Paulo Henrique Nogueira Biscola. - Campo Grande, MS : Embrapa Gado de Corte, 2023.

PDF (43 p.). – (Documentos / Embrapa Gado de Corte, ISSN 1983-974X ; 317).

1. Cadeia produtiva. 2. Exportação. 3. Desenvolvimento sustentável. 4. Gado de corte. 5. Mercado internacional. I. Biscola, Paulo Henrique Nogueira. II. Título. III. Série.

CDD 636.213

Autores

Paulo Henrique Nogueira Biscola

Administrador, doutor em Administração – UFMS, pesquisador da Embrapa Gado de Corte, Campo Grande, MS

Sumário

Introdução.....	7
Competitividade sistêmica internacional	9
Vantagem competitiva e desempenho de exportação.....	13
Recursos e capacidades da cadeia produtiva de carne bovina com potencial impacto no desempenho de exportação	26
Potencial impacto da competitividade dos países no desempenho da exportação.....	33
Considerações finais	36
Referências	38

Introdução

As exportações têm impacto na melhoria do desempenho das empresas e no crescimento econômico dos países, principalmente nas economias em desenvolvimento (Erdil *et al.*, 2016; Sutduean *et al.*, 2019). Em 2019, as exportações de bens e serviços representaram 30,6% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial. Nos últimos 20 anos, o crescimento dessa proporção foi de 118% (Banco Mundial, 2020).

Pela perspectiva dos países, as exportações são uma parte importante do PIB ou da renda nacional, aumentam a produção nacional, o desenvolvimento industrial, a taxa de emprego e a utilização da capacidade, bem como criam reservas estrangeiras e melhoram as balanças comerciais (Erdil *et al.*, 2016; Bournakis *et al.*, 2016; Sutduean *et al.*, 2019).

Para as empresas, a internacionalização por meio das exportações é crucial devido à busca de oportunidades de crescimento, à diversificação dos riscos de negócios, ao aumento de lucros e até mesmo à necessidade de sobrevivência (Papanikolaou *et al.*, 2017; Tan *et al.*, 2015).

A liberalização do comércio e as mudanças tecnológicas aumentaram a acessibilidade das empresas aos mercados internacionais (Azari, 2017), o que gerou um aumento da competição global. Nesse cenário, a exportação está entre uma das formas mais utilizadas para alcançar-se o mercado estrangeiro, mas não pode ser considerada uma extensão do mercado interno, devido à variedade, diversidade e diferença de realidades (Yan, 2017).

Essas questões também são percebidas na comercialização de alimentos, a qual se torna ainda mais relevante com o crescimento da população mundial, em torno de 1,1% ao ano, o que representa cerca de 83 milhões de pessoas a mais para serem alimentadas anualmente. Estima-se que a população será de 8,6 bilhões em 2030 e de 9,8 bilhões em 2050, um aumento de mais de 1 bilhão de pessoas nos próximos 13 anos (United Nations, 2017).

No que se refere aos países exportadores de carne bovina, objeto deste estudo, a participação das três maiores regiões exportadoras somadas (Brasil, União Europeia e Estados Unidos) representará quase 60% até 2029. Na América Latina, espera-se que os países exportadores tradicionais detenham

alta parcela do comércio global. A comercialização de carnes no mundo (excluindo animais vivos e produtos processados) será em torno de 12% maior em 2029, liderada pelas carnes de frango e bovina. Isso representa uma desaceleração no crescimento do comércio de carnes para uma taxa anual média de quase 0,6%, em comparação com 3% na década anterior (OECD/FAO, 2020).

Há previsão de que o consumo de carne bovina cresça nos próximos dez anos e represente 16% do aumento total no consumo de carnes. Nos países em desenvolvimento, o consumo continuará sendo menor, cerca de um terço do volume consumido per capita em países desenvolvidos. A Ásia é a única região para a qual se projeta aumento de consumo per capita. Vários países que possuem alto consumo de carne bovina o diminuirão, devido ao consumo de carnes de menor preço, suína e de frango (OECD/FAO, 2020).

A produção mundial de carne bovina tem projeção de aumentar em 6 milhões de toneladas equivalente carcaça (TEC) até 2029 e 81% desse aumento terá origem em países em desenvolvimento. Acredita-se que, após 2021, haverá uma gradual recuperação na produção mundial, liderada por Argentina, Brasil e Estados Unidos (OECD/FAO, 2020).

A partir do que foi exposto, observa-se que as exportações trazem benefícios para os países e empresas e que estão crescendo devido a mudanças globais como a liberalização do comércio e novas tecnologias. Esses fatores impactarão a comercialização de alimentos e, mais especificamente, de carne bovina, que está entre um dos produtos mais relevantes na pauta de exportação de diversos países.

O conhecimento sobre os fatores que interferem nas exportações e o estudo de seus impactos tem grande relevância para a compreensão de como se comporta a competitividade dos países. Contribui também para que os agentes da cadeia produtiva da carne bovina possam se alinhar com os grandes objetivos do desenvolvimento sustentável.

De acordo com o exposto, o objetivo deste trabalho é evidenciar fatores com potencial influência no desempenho de exportações de carne bovina dos países com base em sua competitividade, recursos e capacidades.

Competitividade sistêmica internacional

A competitividade internacional é um conceito multifacetado que deve ser analisado em diferentes níveis de agregação: micro (da firma), meso (de indústria/*cluster*) e macro (nacional) (Bhawsar *et al.*, 2015; Olczyc, 2016; Zmuda, 2017). Esses diferentes níveis e suas inter-relações são apresentados no Quadro 1, que sintetiza as diferentes abordagens analíticas associadas ao estudo da competitividade internacional.

O nível macro (categorias 1 a 4) considera a avaliação da competitividade de uma economia nacional a partir da teoria do crescimento, com base no estudo do porquê de alguns países superarem outros (Zmuda, 2017). As discussões sobre macro competitividade têm sido enriquecidas pela consideração dos aspectos sociais e ambientais (Aiginger *et al.*, 2015; Bhawsar *et al.*, 2015).

O nível meso de competitividade internacional (categorias 5 a 7) analisa os *clusters* como estimuladores da competitividade nacional, o que é realizado por meio do compartilhamento de conhecimento e inovação, colaboração e cooperação entre empresas associadas, em um nível meso regional e subnacional (Delgado *et al.*, 2014; Huggins *et al.*, 2015; Stojcic *et al.*, 2019).

O nível micro de competitividade internacional (categorias 8 a 10) concentra-se nas empresas como blocos de construção da competitividade industrial e nacional, a partir da capacidade de uma firma individual em alcançar e manter retornos acima da média nos mercados globais (Zmuda, 2017).

A competitividade internacional é definida como a capacidade de um “sujeito” (agente econômico) de perseguir e atingir seus objetivos de desenvolvimento, o que é possibilitado, na competitividade sistêmica, por habilidades agrupadas e auto-reforçadas. Destaca-se que em cada um dos níveis de agregação de competitividade internacional (micro, meso e macro), os objetivos diferem e a macro competitividade não é apenas uma soma de suas partes micro e meso, mas também um complexo sistema de interconexões entre elas. Como os objetivos dos agentes econômicos em cada um dos níveis não são mutuamente exclusivos, a competitividade internacional se constitui em um fenômeno multidimensional (Zmuda, 2017).

Tabela 1. Abordagens para análise da competitividade internacional.

Nível	Foco	Variável	Categoria	Abordagem analítica
Macro	Avalia a competitividade de uma economia nacional	Economia nacional	1 Macro - Macro	Competitividade como capacidade de uma nação crescer em PIB.
		Economia nacional	2 Macro - Macro	Competitividade como a capacidade de uma nação se desenvolver de forma sustentável, além do PIB.
		Indústria/ setor	3 Meso - Macro	Competitividade de uma nação como soma de indústrias/ clusters competitivos: capacidade de aumentar a produtividade por meio da inovação, resultando em ajustes estruturais (evolução da Vantagem Comparativa Revelada para a especialização em alta tecnologia).
		Firma	4 Micro - Macro	Competitividade de uma nação como uma capacidade cumulativa das empresas que atuam dentro das fronteiras nacionais para competir nos mercados globais (participação no mercado doméstico, desempenho de exportação).
Meso	Avalia a competitividade de indústrias/ clusters como plataformas de inovação, estimulando a competitividade nacional	Economia nacional	5 Macro - Meso	Fatores territoriais e institucionais que moldam o surgimento de clusters (nova geografia econômica; economia institucional).
		Indústria	6 Meso - Meso	Fatores setoriais que moldam o surgimento de clusters (Modelo Diamante de Porter e suas extensões).
		Firma	7 Micro - Meso	Características das firmas, determinando a difusão do conhecimento e a criação de inovação dentro de clusters.

Nível	Foco	Variável	Categoria	Abordagem analítica
Micro	Avalia a competitividade das firmas como blocos de construção de clusters e nações competitivas	Economia nacional	8 Macro – Micro	Fatores políticos, legais e socioeconômicos que moldam a capacidade de uma empresa de obter retornos acima da média (perspectiva institucional dos negócios).
		Indústria	9 Meso - Micro	Fatores setoriais (5 de Porter) que moldam a capacidade de uma empresa de obter retornos acima da média (perspectiva da organização industrial).
		Firma	10 Micro - Micro	Recursos e capacidades que criam competências principais como uma base para retornos acima da média (Visão Baseada em Recursos (VBR)).

Fonte: Adaptado a partir de Zmuda (2017).

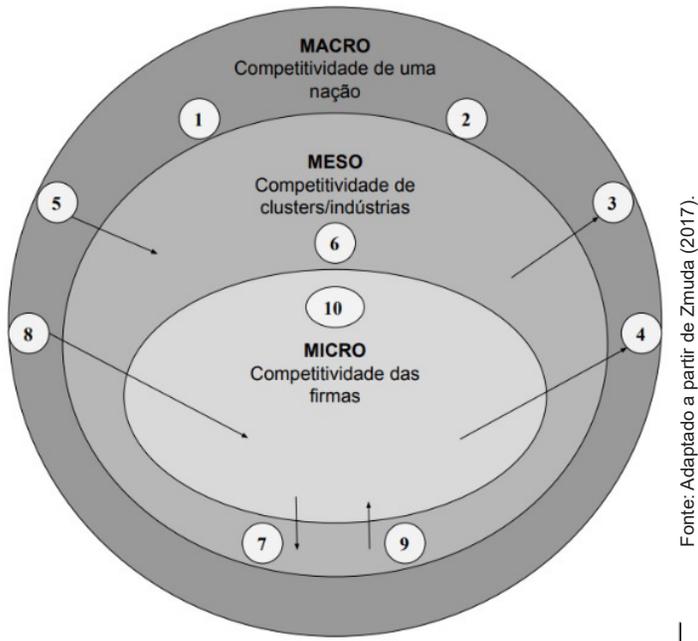


Figura 1. Esfera da competitividade.

A esfera da competitividade (“cebola”) pode ser representada conforme a Figura 1, que abrange as 10 categorias analíticas da competitividade internacional mencionadas no Quadro 1, as quais se influenciam mutuamente.

A metáfora de uma cebola significa que a competitividade é um fenômeno multidimensional, composto pelas três camadas: micro (empresa), meso (indústria/cluster) e macro (economia nacional). Conforme mencionado, os agentes, em cada um dos níveis de agregação, têm seus respectivos objetivos, os quais são perseguidos e cumpridos de forma cumulativa, o que eleva a competitividade sistêmica e possibilita um maior desenvolvimento da economia. O caráter sistêmico do modelo mostra que os agentes não atingem seus objetivos de forma isolada (Zmuda, 2017).

A compreensão desse caráter sistêmico e dos três níveis de agregação contribui para a elaboração do modelo teórico, pois os constructos abordados são associados aos países (nível macro) e à cadeia produtiva exportadora e suas firmas (níveis meso e micro) e suas inter-relações.

Vantagem competitiva e desempenho de exportação

Desde a década de 1960, considera-se que as firmas obtêm vantagem competitiva sustentável ao implementarem estratégias que explorem suas forças e evitem fraquezas internas, de forma a oferecer respostas às oportunidades, ao mesmo tempo que neutraliza ameaças do ambiente. A firma possui vantagem competitiva sustentável quando implementa uma estratégia de criação de valor que não está simultaneamente sendo implementada por nenhum competidor atual ou potencial, os quais são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia (Barney, 1991).

A análise interna trata das forças e fraquezas das firmas e está associada ao modelo baseado em recursos, enquanto a análise externa diz respeito às oportunidades e ameaças e relaciona-se aos modelos ambientais de vantagem competitiva. É importante destacar que existe uma relação entre as duas análises, o que demonstra que elas podem interferir uma na outra (Barney, 1991; Amit *et al.*, 1993). Essa relação entre análises interna e externa pode ser observada na Figura 2. Ao longo do texto serão utilizadas duas cores para diferenciar o modelo baseado em recurso da Visão Baseada em Recursos (VBR) (tons laranjas) do modelo ambiental da Vantagem Competitiva das Nações (VCN) (tons azuis).

As teorias de estratégia empresarial que tratam de vantagem competitiva (VC) podem ser classificadas quanto à sua concepção sobre origem desse atributo. Existem as que consideram a VC como um atributo de posicionamento, explicada por fatores externos à firma, como a estrutura das indústrias, o mercado e a dinâmica concorrencial, e as que entendem o desempenho superior como algo proporcionado pelas características específicas internas de cada organização (Vasconcelos *et al.* 2000).



Figura 2. Relacionamento entre a análise “forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”, modelo baseado em recursos e modelos ambientais de vantagem competitiva.

No primeiro grupo, encontra-se a teoria da economia industrial, na qual a influência das forças externas sobre as firmas faz com que a estratégia seja um esforço contínuo de adaptação *ex post*, sujeita a ajustes sucessivos a forças externas incontroláveis. Os processos intra-organizacionais têm um papel secundário e as diferenças entre firmas são limitadas a tamanho e posicionamento, não sendo considerado o que ocorre dentro das organizações. Em contraposição está a teoria na qual a fonte de VC está nos recursos e capacidades desenvolvidos e controlados pelas firmas e somente em segundo plano na estrutura das indústrias (Vasconcelos *et al.* 2000).

Cabe destacar que a VBR não é considerada uma substituta para a análise de grupo estratégico ou do macroambiente, pois não considera outras forças ambientais externas, mas sim um complemento de tais teorias (Peteraf *et al.*, 2003). Muitos aspectos da gestão estratégica podem ser pensados sem referência à heterogeneidade da empresa. Deve-se considerar que essa constatação não é inconsistente com a VBR, mas que os argumentos aplicam-se em maior ou menor grau, independentemente dos recursos da empresa e de seus concorrentes (Wernerfelt, 1995).

A VBR é a teoria mais utilizada nos estudos que consideram a influência do ambiente interno no desempenho de exportação (Chen *et al.*, 2016). De acordo com tal abordagem, o desempenho de exportação tem relação com a vantagem (ou desvantagem) competitiva proporcionada pelo conjunto de recursos internos de cada firma ou arranjo produtivo (Barney, 2012; Faria *et al.*, 2020).

Embora os recursos internos das firmas e arranjos produtivos possam explicar uma parte considerável das vantagens competitivas e desempenho de exportação, deve-se considerar também a influência do ambiente externo no qual estão inseridos (Kovacevic, 2019; Carney *et al.*, 2017; Hunegnaw *et al.*, 2017; Sertic *et al.*, 2015).

Em estudos recentes que tratam da influência de determinantes no desempenho de exportação, pode ser observada a combinação de teorias relacionadas à análise interna das firmas e aos fatores presentes em seu ambiente externo (Faria *et al.*, 2020; Krammer *et al.*, 2018; Erdil *et al.*, 2016, Navarro-García *et al.*, 2016; Navarro-García *et al.*, 2015).

A complementariedade evidenciada entre as duas teorias (VBR e VCN) é fundamental para fortalecer as relações propostas no modelo teórico de pesquisa, o qual contempla o ambiente externo (nível macro), representado pela teoria VCN, e o ambiente interno (níveis meso e micro), contemplado pela teoria VBR.

Visão Baseada em Recursos (VBR)

A visão baseada em recursos (VBR) é reconhecida como uma das teorias mais importantes e poderosas para descrever, explicar e prever relaciona-

mentos organizacionais (Kraaijenbrink *et al.*, 2010; Barney *et al.*, 2011). A teoria foi composta por diversos estudos que em conjunto a estruturaram¹.

De acordo com a VBR, recursos e capacidades podem ser definidos como pacotes de ativos tangíveis e intangíveis que podem ser usados para ajudá-las a escolher e implementar estratégias, os quais incluem suas habilidades de gestão, seus processos e rotinas organizacionais, bem como suas informações e conhecimentos (Barney, *et al.* 2011).

Os recursos são os estoques de fatores disponíveis que pertencem ou são controlados pela empresa. As capacidades referem-se à habilidade de uma empresa para implantar recursos, geralmente em combinação, com a utilização de processos organizacionais para alcançar um fim desejado. São processos baseados em informações, tangíveis ou intangíveis, os quais são específicos da empresa e desenvolvidos ao longo do tempo por meio de interações complexas entre seus recursos. Buscam fornecer maior produtividade de recursos, flexibilidade estratégica e proteção para seu produto ou serviço final (Amit *et al.*, 1993).

Embora recursos e capacidades tenham definições na literatura, existe uma dificuldade na qual são considerados impossíveis de se trabalhar, por serem muito amplos e inclusivos. Sendo assim, o foco dos estudos na VBR deve estar na diferenciação e ênfase das características dos recursos e capacidades, o que significa passar da busca de um objetivo ou definição externa de recurso e capacidade para outro, definido pela situação ou contexto. Isso implica na impossibilidade da existência de uma forma única e universal de categorizar recursos (Kraaijenbrink *et al.*, 2010).

Os recursos são a fonte das capacidades, enquanto estas são a fonte principal da vantagem competitiva. As capacidades têm maior complexidade envolvida e esse atributo é relevante para a uma vantagem competitiva sustentada (Grant, 1991).

Uma suposição básica da VBR é que os pacotes de recursos e capacidades são heterogêneos entre as firmas, heterogeneidade que implica em que firmas de diferentes capacidades são capazes de competir no mercado e, pelo

¹ Uma revisão completa de artigos, autores e contribuições-chave para a Teoria Baseada em Recursos pode ser encontrada em Barney *et al.* (2011), p. 1301.

menos, ter equilíbrio. Aquelas com recursos marginais podem apenas esperar um ponto de equilíbrio, enquanto as com recursos superiores ganharão rendas (Peteraf, 1993).

Outra suposição teórica é que os recursos são perfeitamente imóveis, o que ocorre se não puderem ser negociados ou se os custos de transação associados à sua transferência forem extremamente altos. Dessa forma, permanecerão disponíveis para a firma, a qual se apropriará das rendas geradas. As firmas somente poderão sustentar esse tipo de vantagem competitiva caso seus recursos superiores permaneçam limitados, por não poderem ser expandidos livremente ou imitados por outras empresas (Peteraf, 1993).

As firmas buscam recursos que podem sustentar uma barreira, a qual ninguém detém, e têm uma boa chance de estar entre os poucos que conseguem construir uma. Precisam olhar para os recursos que combinam bem com os que já possuem e nos quais provavelmente enfrentarão poucos concorrentes em condição de adquiri-los (Wernerfelt, 1984).

Nem todos os recursos e capacidades da firma têm o potencial de proporcionar vantagens competitivas sustentáveis. Para ter esse potencial, o recurso precisa ter quatro atributos: (a) deve ser valioso, no sentido de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente de uma firma; (b) deve ser raro entre concorrentes atuais e potenciais de uma firma; (c) deve ser imperfeitamente imitável; e (d) deve estar apto a ser explorado pela firma devido a sua organização (Barney, 1991; Barney, 1995).

Mesmo que a firma possua os demais atributos, o recurso será valioso e, portanto, uma fonte de vantagem competitiva quando explorar uma oportunidade e/ou neutralizar ameaças presentes no ambiente externo da firma. Esse aspecto apresenta uma importante complementariedade entre o modelo baseado em recurso e os modelos ambientais de vantagem competitiva, pois estes auxiliam a identificar os atributos relacionados a oportunidades e ameaças (Barney, 1991).

Caso o recurso da firma não seja raro, um grande número de firmas poderá conceber e implementar a estratégia criadora de valor, portanto não será uma fonte de vantagem competitiva, mesmo que o recurso apresente o atributo de ser valioso. Saber quão raro um recurso valioso da firma precisa

ser para ter o potencial de gerar uma vantagem competitiva é algo difícil de responder, mas em geral terá esse potencial enquanto o número de firmas que possuem um recurso valioso particular (ou um conjunto de recursos valiosos) for menor que o número de firmas necessário para gerar a dinâmica de concorrência perfeita em uma indústria (Barney, 1991). Ainda de acordo com o autor, recursos organizacionais valiosos e raros só podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável se empresas que não os possuam também não possam obtê-los, razão pela qual são denominados imperfeitamente imitáveis. Para possuírem esse atributo, precisam ter uma das razões ou uma combinação entre as três: (a) a capacidade de uma firma obter um recurso depende de condições históricas únicas; (b) a ligação entre os recursos de uma firma e a sua vantagem competitiva sustentável é causalmente ambígua; ou (c) o recurso que gera a vantagem de uma empresa é socialmente complexo.

Por condições históricas únicas, considera-se que as firmas são entidades intrinsecamente históricas e sociais e que a capacidade de adquirirem e explorar alguns recursos depende de seus lugares no tempo e no espaço. Depois que esse tempo único e particular da história passa, as firmas que não possuem recursos dependentes de espaço e tempo que não podem obter, o que faz tais recursos sejam imperfeitamente imitáveis (Barney, 1991). Embora os concorrentes possam adquirir ou ter acesso ao ambiente natural, a combinação do ambiente, estrutura/experiência da empresa, conhecimento e habilidades é indiscutivelmente dependente do espaço e do tempo e, portanto, dificilmente será imitada ou replicada (Alonso *et al.*, 2017).

A ambiguidade causal existe quando o vínculo entre os recursos controlados por uma firma e a vantagem competitiva sustentada de uma empresa não é conhecido ou é entendido apenas de maneira imperfeita. Se uma firma com uma vantagem competitiva compreender o vínculo entre os recursos que controla e suas vantagens, outras firmas também poderão aprender sobre esse vínculo, adquirir os recursos necessários (supondo que não sejam imperfeitamente imitáveis por outros motivos) e implementar as estratégias relevantes. Os fatores de produção não podem ser móveis, a menos que sejam conhecidos. A ambiguidade bloqueia a imitação pelos rivais e a mobilidade (Barney, 1991).

A complexidade social considera que os recursos podem ser fenômenos sociais muito complexos, além da capacidade das firmas de gerenciar e influenciar sistematicamente. Como exemplos podem ser citados: relações interpessoais entre gerentes de uma firma, a cultura da firma e sua reputação entre fornecedores e clientes (Barney, 1991). Considerar a complexidade, por si só, como uma fonte de vantagem pode ser um erro, pois o foco deve estar na maneira com que as firmas combinam suas habilidades e recursos. A complexidade, bem como a ambiguidade, surge da combinação de muitas tecnologias, rotinas organizacionais e experiências, individuais ou em equipes (Reed *et al.*, 1990). A experiência que funcionários acumulam ao longo do tempo, por meio das transações sobre os mercados e os clientes, a partir do contato frequente, pode ser identificada como uma característica de dependência de caminho e complexidade social, pois não pode ser simplesmente comprada ou vendida (Pigatto *et al.*, 2019).

As firmas podem ser capazes de substituir alguns recursos por outros e, caso estes substitutos tenham as mesmas implicações estratégicas e não sejam mais custosos para serem desenvolvidos, a imitação por meio da substituição levará à paridade competitiva no longo prazo (Barney, 1995). A substitutibilidade pode ocorrer de pelo menos duas formas: uma firma pode substituir recursos por um semelhante, que permita conceber e implementar as mesmas estratégias; recursos da firma muito diferentes também podem ser substitutos estratégicos (Barney, 1991).

Se firmas suficientes possuem esses recursos valiosos substitutos (não são raros), ou se podem adquiri-los (são imitáveis), nenhuma dessas firmas (inclusive as cujos recursos estão sendo substituídos) pode esperar obter uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991).

Conforme exposto, o potencial de vantagem competitiva de uma firma depende do valor, raridade e não imitabilidade de seus recursos. No entanto, para realizar plenamente esse potencial, uma firma também deve ser organizada para explorar seus recursos e capacidades. Inúmeros componentes da organização de uma firma são relevantes, os denominados recursos complementares, vez que possuem capacidade limitada de gerar vantagem competitiva isoladamente mas, em combinação com outros recursos e capacidades, podem permitir que uma firma obtenha sua vantagem competitiva completa (Barney, 1995).

Um framework que sintetiza o que foi exposto (Figura 3) é proposto a seguir, no qual os pressupostos do modelo são a heterogeneidade e a imobilidade; os atributos de recursos superiores são o valor, a raridade e a imitabilidade imperfeita, que por sua vez dependem da organização da firma para serem explorados. Os recursos que apresentem tais características podem levar à vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991, 1995).



Figura 3. Framework de recursos da firma e vantagem competitiva.

Embora a categorização de recursos não seja algo fixo na VBR, algumas classificações foram elaboradas. Os recursos das firmas foram classificados em três categorias: físico, humano e organizacional. Os recursos físicos incluem a tecnologia física usada em uma firma, suas instalações e equipamentos, sua localização geográfica e seu acesso a matérias-primas. Os recursos humanos tratam do treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e *insights* de gerentes e trabalhadores individuais de uma firma. Os recursos organizacionais consideram a estrutura formal de relatórios de uma firma, seus sistemas de planejamento, controle e coordenação formais e informais, bem como relações informais entre grupos dentro de uma firma e entre uma firma e aqueles em seu ambiente (Barney, 1991).

Outras categorias foram acrescentadas: os recursos de capital financeiros, tecnológicos e reputacionais. Os financeiros consideram os diferentes recursos monetários que as firmas podem utilizar para conceber e

implementar estratégias. Os tecnológicos são desenvolvidos a partir das capacidades da firma, sendo originados pelo capital humano próprio ou adquiridos no mercado. Os recursos reputacionais são, em geral, ligados a ativos intangíveis, como marcas e imagens do produto ou da firma (Grant, 1991).

Outros recursos mais especificamente relacionados à vantagem competitiva em exportações podem ser adicionados, como os listados a seguir. Recursos culturais: gestores de firmas de exportação veem a força da orientação internacional da cultura organizacional (valores, crenças e normas comportamentais) de suas empresas como particularmente importante na determinação do desempenho de exportação. Recursos relacionais: o forte relacionamento com clientes estrangeiros e os canais utilizados para atendê-los são fatores importantes para se projetar e executar estratégias apropriadas de marketing de exportação. Recursos informacionais: o conhecimento do mercado de exportação é um recurso essencial para permitir que os empreendimentos de exportação industrial desenvolvam e efetivamente executem estratégias de marketing apropriadas (Morgan *et al.*, 2006).

Vantagem Competitiva das Nações (VCN)

Para obterem êxito, os países precisam possuir os determinantes de vantagem nacional mais favoráveis, os quais, em conjunto, receberam o nome de diamante (Porter, 1993).

O modelo de diamante (Figura 4) possui quatro determinantes de vantagem nacional: 1) condições de fatores: a posição do país nos fatores de produção, como trabalho especializado ou infraestrutura, necessários à competição em determinada indústria; 2) condições de demanda: a natureza da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria; 3) indústrias correlatas e de apoio: a presença ou ausência, no país, de indústrias abastecedoras e indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas; 4) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: as condições que, no país, governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, somadas à natureza da rivalidade interna (Porter, 1993; 2002).

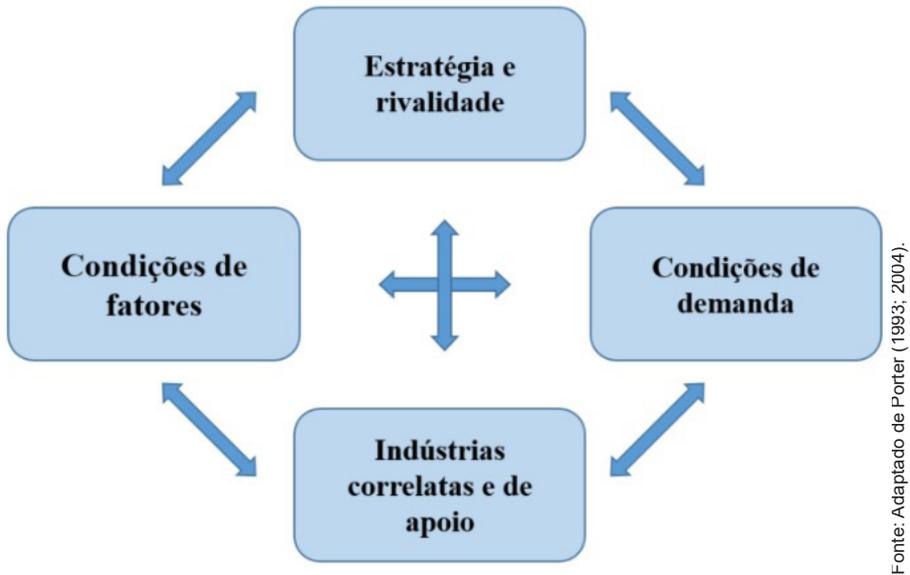


Figura 4. Modelo diamante e determinantes de vantagem nacional.

O efeito de um determinante é dependente dos outros, o que torna o diamante um sistema mutuamente fortalecedor, no qual vantagens em um determinante criam (ou aperfeiçoam) vantagens em outros. Para obter e manter o sucesso competitivo nas indústrias são necessárias vantagens por todo o diamante (Castro-González *et al.* 2016).

Além dos determinantes, dois aspectos adicionais podem influenciar o sistema nacional, o acaso e o governo. O acaso são os acontecimentos fora do controle das empresas (e geralmente do governo do país), como as invenções puras, descobertas em tecnologias básicas, guerras, acontecimentos políticos externos, pandemias (a exemplo da Covid-19) e grandes mudanças na demanda do mercado externo. Tais acontecimentos criam descontinuidades que podem descongelar ou remodelar a estrutura da indústria e proporcionam oportunidades para que as empresas de um país suplantem as de outro (Porter, 1993).

O governo, em todos os níveis, pode melhorar ou piorar a vantagem nacional, o que pode ser observado a partir da maneira pela qual políticas influenciam cada um dos determinantes. Por exemplo: a política antitruste afeta a rivalidade interna; a regulamentação pode modificar a demanda interna; investimentos em educação podem alterar as condições de fator; compras governamentais podem estimular indústrias correlatas e de apoio. Políticas implementadas sem a análise de sua influência em todo o sistema de determinantes são tão capazes de enfraquecer a vantagem nacional como de fortalecê-la (Porter, 1993). O governo tem um papel inevitável no desenvolvimento econômico, porque afeta diversos aspectos do ambiente de negócios. Entretanto, outras instituições também são relevantes para o desenvolvimento econômico, como as universidades, escolas, provedores de infraestrutura, agências reguladoras, dentre outras. O setor privado não é somente um cliente do ambiente, mas pode ter uma posição de defini-lo (Porter, 2002).

O modelo de diamante tornou-se a base teórica do *Global Competitiveness Index (GCI)*, introduzido em 2004 pelo Fórum Econômico Mundial, e é considerado atualmente um ponto inicial indispensável para a avaliação da competitividade nacional e para formulação de políticas públicas (Schwab, 2014; Pol, 2020), por ser um dos mais importantes estudos sobre a situação dos países em relação à sua competitividade (Bhawsar *et al.*, 2015; Castro-González *et al.* 2016). Estudos recentes utilizaram o GCI como indicador da competitividade de países e o relacionaram ao desempenho de exportação (Priede *et al.*, 2015; Carney *et al.*, 2017; Kittova *et al.*, 2018).

A teoria de VCN considera três estágios de desenvolvimento competitivo das nações (Figura 5): 1) impulsionado por fatores; 2) impulsionado pelo investimento e 3) impulsionado pela inovação (Porter, 1993).



Figura 5. Estágios de desenvolvimento competitivo das nações.

No primeiro estágio, o país é impulsionado por fatores e compete com base em seus fatores de produção básicos, principalmente trabalho pouco qualificado e recursos naturais. As empresas competem com base no preço e vendem produtos básicos, que exigem tecnologia barata e de fácil acesso ou *commodities*, os quais se refletem em baixos salários devido à baixa produtividade. No modelo diamante, somente as condições de fatores são uma vantagem. A manutenção da competitividade neste estágio depende principalmente do bom funcionamento de instituições públicas e privadas (pilar 1), infraestrutura adequada (pilar 2), modelo macroeconômico estável (pilar 3) e força de trabalho saudável e alfabetizada (pilar 4). Uma economia baseada em fatores tem uma base precária para o crescimento continuado da produtividade (Porter, 1993; Sala-I-Martin *et al.*, 2007).

À medida que os salários aumentam pelo avanço do desenvolvimento, os países passam para o estágio de desenvolvimento orientado pela eficiência, no qual são impulsionados pelo investimento. Iniciam o desenvolvimento de processos de produção mais eficientes e aumentam a qualidade do produto a partir de instalações modernas, equipadas com a melhor tecnologia encontrada mundialmente, o que permite que compitam em mercados mais sofisticados. As vantagens competitivas são obtidas das melhores condições de fatores, passando-os de básicos a mais adiantados, bem como das estratégias das empresas, suas estruturas e rivalidades (Porter, 1993; Sala-I-Martin *et al.*, 2007).

Nessa fase de investimento, a capacidade e a disposição em investir são a principal vantagem, não a possibilidade de oferecer produtos raros ou produzir com processos excepcionais. O país compete em mercados relativamente padronizados, sensíveis ao preço e aos seus produtos e que, na maioria das vezes, refletem as necessidades do mercado externo. Existe uma maior chance de o país ter sucesso nas áreas em que exista uma maior demanda do mercado interno. Nesse estágio, as indústrias correlatas e de apoio, em regra, são subdesenvolvidas no país (Porter, 1993).

A competitividade é cada vez mais impulsionada pelo ensino superior e pela formação (pilar 5); por mercados de bens eficientes (pilar 6); por mercados de trabalho que funcionam bem (pilar 7); por mercados financeiros sofisticados (pilar 8); por um grande mercado interno ou externo (pilar 9) e pela capacidade de aproveitar os benefícios das tecnologias existentes (pilar 10) (Sala-I-Martin *et al.*, 2007).

No estágio de impulso pela inovação, todos os determinantes do modelo diamante estão presentes em diversas indústrias e se inter-relacionam fortemente. As empresas não só se aprimoram e melhoram a tecnologia e os métodos de outros países, mas também os criam. Avançam o conhecimento em produtos e tecnologia de processo, comercialização e outros aspectos da competição. Competem internacionalmente em segmentos de indústria mais diferenciados e alcançam uma crescente reputação de marcas no exterior. Continuam a competir em custos, mas quando dependem da produtividade proporcionada por maiores níveis de habilitação e tecnologia avançada, ao invés de custos de fatores. Os segmentos sensíveis a preço e menos sofisticados são transferidos gradualmente para firmas de outros países. Essa etapa é caracterizada por um significativo investimento direto no exterior, a fim de promover uma redução de custos e/ou melhorar a eficiência da comercialização em outros países (Porter, 1993).

Nesse estágio, as empresas devem competir por meio da produção de bens novos e diferenciados, com base em inovação (pilar 12) e com a utilização de processos produtivos mais sofisticados (pilar 11) (Sala-I-Martin *et al.*, 2007).

Os 12 pilares mencionados são sintetizados na Figura 6 e agrupados em categorias relacionadas aos estágios de desenvolvimento dos países.

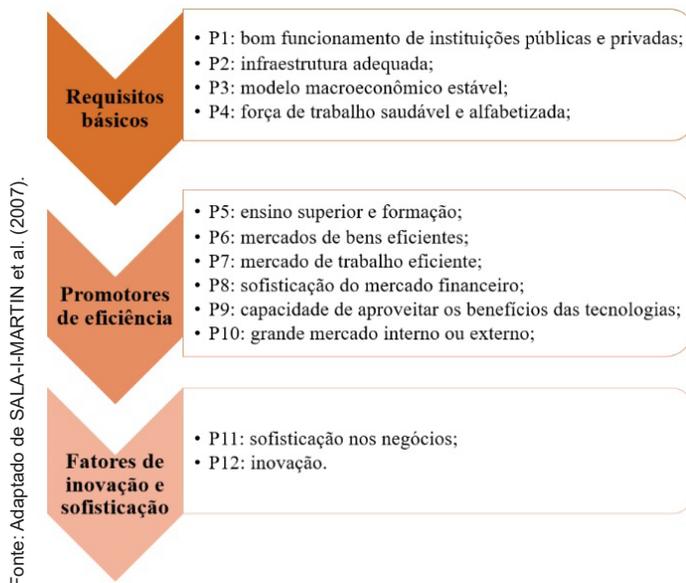


Figura 6. Os 12 pilares de competitividade agrupados em três categorias relacionadas aos estágios de desenvolvimento dos países.

Recursos e capacidades da cadeia produtiva de carne bovina com potencial impacto no desempenho de exportação

Nesta seção os recursos e capacidades da cadeia produtiva de carne bovina foram agrupados em três categorias, de forma a diferenciar e enfatizar suas características, com base no contexto específico de países exportadores de carne bovina. Essa organização considera que o foco dos estudos na VBR deve passar da busca de um objetivo ou definição externa de recursos e capacidades para um objetivo definido pela situação ou contexto (Kraaijenbrink *et al.*, 2010).

Recursos e capacidades associados à produção pecuária

Os recursos associados à produção de carne bovina têm forte ligação com as especificidades geográficas de cada país. Isso ocorre porque as produções pecuárias estão presentes em regiões específicas, as quais são difíceis de serem replicadas em outras localidades (Lazzarini *et al.*, 2015). Por possuírem essas características, são considerados recursos imperfeitamente móveis entre fronteiras (Fahy, 2002).

Em relação à produção pecuária de corte, três fatores podem ser considerados como recursos com tais características: a disponibilidade e acessibilidade de água, a disponibilidade de pastagens (solo e clima apropriados) e a possibilidade de manutenção de grandes rebanhos nacionais (grandes extensões territoriais).

A disponibilidade e a acessibilidade de água podem ser consideradas entre os fatores de restrição mais significativos para a produção agropecuária, o que é agravado pela escassez de água, um dos principais problemas mundiais e que, de acordo com projeções de mudanças climáticas, será ainda mais crítico no futuro (Mancosu *et al.*, 2015).

Na produção pecuária, um bovino de corte pode consumir de 22 a 78 litros de água por dia, conforme seu peso e a temperatura do ambiente. A falta de água para dessedentação dos animais pode ocasionar a redução do crescimento, do bem-estar e da saúde e o aumento do estresse, os quais resultam

em impactos negativos nos fatores zootécnicos e econômicos. A água atua no organismo dos animais na regulação da temperatura corporal, auxílio à digestão dos alimentos e nos processos de metabolismo da excreção, na reprodução e no crescimento (Palhares, 2013).

Em relação à exportação de produtos agrícolas, existe uma discussão sobre a exportação global de água por meio da carne bovina (Hanasaki *et al.*, 2010; Murphy *et al.*, 2018). O conceito de água virtual está associado ao de pegada hídrica que compreende o uso de recursos hídricos provenientes de outros países, além da água doméstica. A água virtual é definida como o volume de consumo de água azul e verde necessário para produzir *commodities* comercializadas com uma nação importadora ou exportadora. Essas transferências de alimentos são consideradas “importações de água virtual”, por serem equivalentes a uma transferência de água para um país importador, o que é vantajoso para países afetados pela escassez de água, por poderem amenizar esse problema (Mancosu *et al.*, 2015).

Nos EUA, por exemplo, a disponibilidade de água é considerada um grande problema para a indústria de carne bovina, em razão do esgotamento dos aquíferos em decorrência da irrigação pesada (Smith *et al.*, 2018).

Outro recurso relevante são as pastagens. Devido a importantes diferenças regionais em termos de clima, disponibilidade de pastagens e extensão territorial, a produtividade e a renda dos produtores de carne variam amplamente entre países e regiões (Ferraz *et al.*, 2010; Smith *et al.*, 2018; OECD/FAO, 2020). Por exemplo, o Brasil tem nas pastagens o fundamento da sua pecuária de corte, garantindo, com isso, um dos menores custos de produção da carne bovina do mundo (Ferraz *et al.*, 2010; Dias-Filho, 2016).

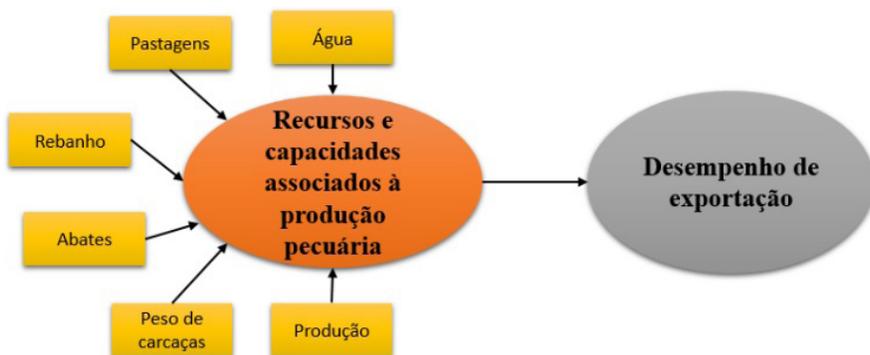
Os sistemas de produção de gado de corte variam entre países. O tamanho do rebanho pode ser considerado um fator de influência no volume de produção e no conseqüente volume de exportação. O suprimento mundial de carne bovina é influenciado pelo tamanho dos rebanhos bovinos mundiais, como ocorreu com as diminuições de rebanho recentes, causadas pela febre suína africana na Ásia e por condições climáticas na Austrália, as quais impactaram na produção de carne bovina de tais países (OECD/FAO, 2020).

A existência de grandes rebanhos permite uma elevada produção, embora a produtividade em sistemas que utilizam predominantemente pastagens tenda a ser menor do que em sistemas intensivos, vez que necessitam de um maior rebanho para alcançar resultados semelhantes (Hayek *et al.*, 2018).

A produtividade também pode ser considerada como um fator que interfere no desempenho de exportação (Faria *et al.*, 2020) e, especificamente em relação à produção mundial de carne bovina, nele também interferem o número de abates, o peso das carcaças e os ganhos de produtividade (OECD/FAO, 2020).

Em mercados abertos e internacionalizados, os produtores de um país podem ser incapazes de competir com os de outros países que possuem maior produtividade (Schierhorn *et al.*, 2016). A expansão dos rebanhos nacionais, a produtividade por cabeça de gado e a expansão de áreas de pastagens, assim como o progresso tecnológico, são fatores que podem contribuir para o aumento das exportações (Feltes *et al.*, 2017).

Os seis recursos e capacidades associados à produção pecuária identificados na literatura estão representados na Figura 7, bem como sua potencial influência no desempenho de exportação. Esses aspectos foram incorporados ao modelo teórico de pesquisa proposto.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 7. Recursos e capacidades associados à produção pecuária.

Recursos e capacidades associados a pessoas e finanças

A produtividade do trabalho, representada por trabalhadores qualificados e treinamento avançado, está associada a um aumento no desempenho de exportação (Faria *et al.*, 2020; Papanikolaou *et al.*, 2017). A intensidade de exportações depende da disponibilidade de trabalhadores qualificados que possuam conhecimento técnico especializado, adquirido no trabalho ou em formações universitárias ou técnicas (Krammer *et al.*, 2018).

A atitude a favor das atividades de exportação e o conhecimento de gestores têm um efeito positivo no desempenho da exportação, pois, ao possuírem mais esse tipo de conhecimento, têm mais facilidade para lidar com práticas e requisitos de clientes estrangeiros (Haddoud *et al.*, 2019; Navarro-García *et al.*, 2016). Essa experiência e as habilidades de executivos e gerentes os recompensam com conhecimentos valiosos de mercado e confiança, os quais lhes permitem lidar com dificuldades da internacionalização e aprimorar sua capacidade exportadora (Papanikolaou *et al.*, 2017; Knoll *et al.*, 2018).

A experiência adquirida ao exportar para determinados parceiros em tempo e em quantidade de negociações, assim como a quantidade de empregados engajados nas atividades de exportação e no relacionamento, são fatores que interferem positivamente no desempenho de exportação (Ramon-Jeronimo *et al.*, 2019). A internacionalização apenas pode ser maximizada se a equipe de gerenciamento e a estrutura estiverem abertas à influência externa; caso contrário, os efeitos positivos totais dos gerentes externos não serão usufruídos (D'Angelo *et al.*, 2016).

Além das pessoas, o acesso aos recursos financeiros está associado a um melhor desempenho de exportações, pois permite que as empresas possuam uma amplitude maior de atividades, assim como projetos mais ambiciosos (França *et al.*, 2018). A disponibilidade de recursos financeiros das firmas, referentes a seu fluxo de caixa e à sua capacidade de lidar com obrigações, também é um fator importante para a competitividade nas exportações, vez que possibilitam explorar oportunidades que surjam no momento adequado, diferentemente de firmas que tenham dificuldades externas para fazer investimentos (Papanikolaou *et al.*, 2017).

Em relação ao agronegócio, o crédito agrícola possui um papel importante no crescimento, por interferir diretamente na modernização e na comercialização. A partir de uma linha de crédito ao produtor, pode ser viabilizada a adoção de tecnologias agrícolas mais recentes que aumentem a produção e o desenvolvimento econômico e nacional (Khan *et al.*, 2020).

Na perspectiva do pecuarista, ter maior acesso a recursos financeiros auxiliará na produção de gado, por meio de investimentos em pastagens, alimentos para os animais e insumos veterinários, o que pode levar a um aumento do desempenho do rebanho e a uma consequente maior contribuição para as exportações de carne bovina (Harris, 2020).

A Figura 8 apresenta os recursos e capacidades associados a pessoas e finanças e a sua potencial relação de influência no desempenho de exportação. Tais fatores foram incluídos no modelo teórico de pesquisa.

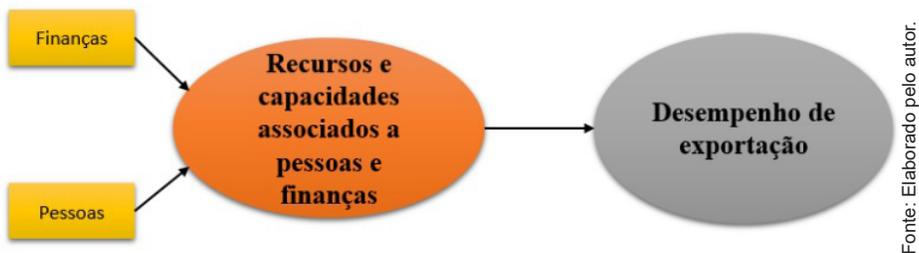


Figura 8. Recursos e capacidades associados a pessoas e finanças.

Recursos e capacidades relacionados à segurança do alimento e à sua qualidade

A reputação é considerada um recurso de suma importância, que permite que uma firma agregue valor a seu produto, proteja seu mercado e possa ampliá-lo com mais facilidade, de modo a favorecer o desempenho da exportação (França *et al.*, 2018).

A reputação de um país exportador de carne bovina está associada à segurança do alimento que produz e é um dos aspectos mais valorizados pelos consumidores de alimentos, além dos varejistas. Crises sanitárias geram preocupações nos consumidores em relação aos riscos de consumo de alimentos, o que exige que os países adotem normas sanitárias que garantam a segurança do alimento (Vinholis *et al.*, 2002). A partir da pandemia da Covid-19, mantém-se uma tendência de maior preocupação com a qualidade e a sanidade, o que pode impactar o medo de desabastecimento de alimentos nos países e acarreta uma maior preocupação com a “soberania alimentar”, além de uma possível redução das exportações, aumento dos estoques e a valorização de parceiros tradicionais (MAPA, 2020). Além disso, surtos de doenças animais, restrições sanitárias e políticas comerciais continuarão sendo os principais fatores que impulsionam a evolução e a dinâmica nos mercados mundiais de carne (OECD/FAO, 2020).

Nesse sentido, um dos principais fatores que limita ou motiva as relações comerciais de carne bovina são os aspectos sanitários (Pereira *et al.*, 2011). As barreiras não tarifárias são um importante problema a ser resolvido para o aumento da competitividade da carne bovina, tendo em vista que grande parcela do mercado impõe restrições comerciais. A BSE (encefalopatia espongiforme bovina) e a febre aftosa são as principais causas de tais barreiras (Florindo *et al.*, 2015).

Países exportadores que passam ou já passaram por surtos de febre aftosa ou de BSE tendem a exportar menos para mercados que não tiveram problemas com as doenças e mais para os mercados que já passaram por essas situações, ou seja, mesmo depois de erradicados, surtos continuarão a afetar as exportações no médio prazo. A recuperação do reconhecimento oficial pode ajudar a recuperar o acesso aos mercados, o que é importante para os exportadores (Webb *et al.*, 2018). As importações de carne bovina são restritas a fornecedores que utilizam vacinação, tenham erradicado a febre aftosa e cujo risco de infecção por BSE seja próximo do mínimo (Pereira *et al.*, 2011). Crises sanitárias, como os casos de BSE nos EUA ou a febre aftosa nos países sul-americanos, são consideradas como potenciais fatores que incidem sobre a competitividade de países exportadores de carne bovina (Rodrigues *et al.*, 2021).

A qualidade da carne bovina também se apresenta como um fator de grande importância para as exportações, sendo ela influenciada pela reputação; por sistemas de rastreabilidade; informações seguras para os consumidores; ações relacionadas a *branding* e marketing (Knoll *et al.*, 2017), bem como a maior controle e inspeção sanitária em frigoríficos menores, maior introdução de genética taurina no rebanho e maior aceitação de certificações pelos produtores (Embrapa Gado de Corte, 2020).

A perecibilidade e a forma de conservação da carne bovina destinada à exportação também influenciam em sua qualidade, vez que deve ser transportada em contêineres que utilizem como meios de conservação a refrigeração ou o congelamento. A carne resfriada possui uma durabilidade de 120 dias e a congelada, de dois anos. A carne bovina refrigerada exportada visa a atingir, principalmente, os consumidores de países mais exigentes quanto à qualidade e também à Cota Hilton, obtendo-se, assim, melhores preços (Silva *et al.*, 2010).

A Figura 9 sintetiza os recursos e capacidades relacionados à segurança do alimento e à sua qualidade, bem como à sua potencial influência no desempenho de exportação. Tais fatores e suas relações foram incorporados ao modelo teórico de pesquisa.



Figura 9. Recursos e capacidades relacionados à segurança do alimento e à sua qualidade.

Potencial impacto da competitividade dos países no desempenho da exportação

Diferenças políticas e administrativas entre países (pilar 1) afetam negativamente o desempenho das exportações. Por outro lado, diferenças econômicas (pilar 3) têm um efeito positivo na participação das exportações (Nikolic, 2017).

Um maior grau de instabilidade política (pilar 1) no mercado doméstico das empresas de economia emergente está associado a uma maior propensão à exportação, instabilidade que é frequentemente mais intensa nas economias emergentes do que nos países desenvolvidos e que leva as empresas a procurarem mercados alternativos, por meio dos quais possam expandir e diversificar seu alcance no mercado (Krammer *et al.*, 2018).

Fatores econômicos (pilar 3), como a depreciação a longo prazo da taxa de câmbio efetiva real, podem melhorar a classificação das exportações de manufaturados. No curto prazo, a depreciação real da taxa de câmbio melhora as exportações de manufatura intensiva em mão-de-obra, de baixa e média intensidade tecnológica. Por outro lado, a depreciação da taxa de câmbio efetiva real piora as exportações de manufaturas de alta intensidade tecnológica. Exportações manufatureiras positivas e elásticas em relação ao PIB real doméstico demonstram a importância do crescimento econômico para o desempenho das exportações manufatureiras (Hunegnaw *et al.*, 2017). Em outro estudo foi identificado que a taxa de câmbio pode afetar adversamente as exportações (Paudel *et al.*, 2015).

Aspectos relacionados aos impulsores de eficiência de um país que afetam o desempenho de exportação foram levantados com base nos determinantes de vantagem nacional que compõem o modelo diamante (Porter, 1993).

As condições de fatores que demonstram a posição do país nos fatores de produção em relação às exportações consideram a rigidez do mercado de produtos (pilar 6) e do mercado de trabalho (pilar 7) que afetam negativamente o desempenho de exportação por conta própria e por um efeito negativo na eficácia de P&D (pilar 9), bem como por variáveis tradicionais, como custo unitário relativo do trabalho, participação de P&D no PIB, crescimento da Produtividade Total dos Fatores e capital humano (Bournakis *et al.*, 2016). Especificamente em relação à força de trabalho, foi observada uma relação positiva entre seu nível de escolaridade e a competitividade (pilar 5) (Mulliqli *et al.*, 2018).

O investimento direto externo (IDE) (pilar 8) também pode ser considerado um fator relevante que explica maiores volumes de trocas (Cazaku, 2015). Existe um nível significativo de correlação entre o IDE e a exportação de mercadorias, com a correlação mais forte no caso das exportações de alta tecnologia. A atração de IDE está associada à estabilidade política do país, a ambientes legais e institucionais favoráveis e ao nível de desenvolvimento da infraestrutura (Mitic *et al.*, 2016).

Em relação às condições de demanda (pilar 10), as economias nacionais que experimentam crescimento, principalmente devido ao consumo doméstico, não dependem principalmente do comércio internacional, com o que seu desempenho de exportação é menor, mas existem casos específicos nos quais mesmo com grande mercado doméstico um país ainda pode ser altamente orientado para a exportação (Ruzekova *et al.*, 2020). Em outro estudo, a demanda doméstica teve um impacto positivo nas exportações totais de manufatura e de alta tecnologia (Sertic *et al.*, 2020). Também foi observado que a demanda externa (pilar 10) tem um impacto positivo nas exportações, o qual chega a ser superior ao impacto da competitividade de preço (Kovacevic *et al.*, 2019). Fatores como a população do país importador, a abertura comercial do país importador, o PIB do país importador e o PIB do exportador são determinantes significativos do valor bilateral de exportação do país (TU *et al.*, 2018).

O governo está associado à competitividade de um país, podendo melhorá-la ou piorá-la (Porter, 1993). Fatores como melhorias na qualidade regulatória, eficiência aduaneira, qualidade da infraestrutura e acesso ao financiamento (pilares 6 e 8) estão associados à competitividade das firmas nos mercados internacionais (Seker, 2017). Programas de financiamento governamental (pilar 8) incentivam as atividades de exportação e apoiam as empresas no alcance de mercados externos (Faria *et al.*, 2020).

Sobre o determinante de estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, observa-se que a intensidade competitiva afeta positivamente o compromisso com a exportação, o que se deve ao dinamismo do ambiente internacional, que obriga a firma a estar atenta e a reagir a tempo às mudanças que podem ocorrer nos mercados externos. Isso permite com que não fique em desvantagem em relação aos seus competidores principais (Navarro-García *et al.*, 2016). A orientação para a concorrência sugere que os gestores façam bem em realizar uma análise cuidadosa dos pontos fortes e fracos de

seus concorrentes e em avaliar as estratégias da concorrência regularmente (Gerschewski *et al.*, 2015).

A intensidade da competição afeta positivamente o empreendedorismo voltado à exportação, pois nesse ambiente as firmas precisam ter um *mix* de marketing internacional, adaptado para atender necessidades e desejos de consumidores estrangeiros, o que as torna mais preparadas (Navarro-García *et al.*, 2015).

Especificamente no caso de empresas de economias emergentes, é mais provável que se tornem exportadoras se perceberem uma maior concorrência informal em suas regiões de origem, por afetar aspectos importantes, como o desenvolvimento de novos produtos, práticas de desenvolvimento de RH e estratégias para evitar impostos (Krammer *et al.*, 2018).

Conforme observado, a intensidade da competição está relacionada aos fatores de inovação e sofisticação (pilares 11 e 12) que têm potencial de interferir positivamente no desempenho de exportação.

A Figura 10 mostra os pilares de competitividade e sua potencial influência no desempenho de exportação. Esses fatores e suas relações foram incorporados ao modelo teórico de pesquisa.

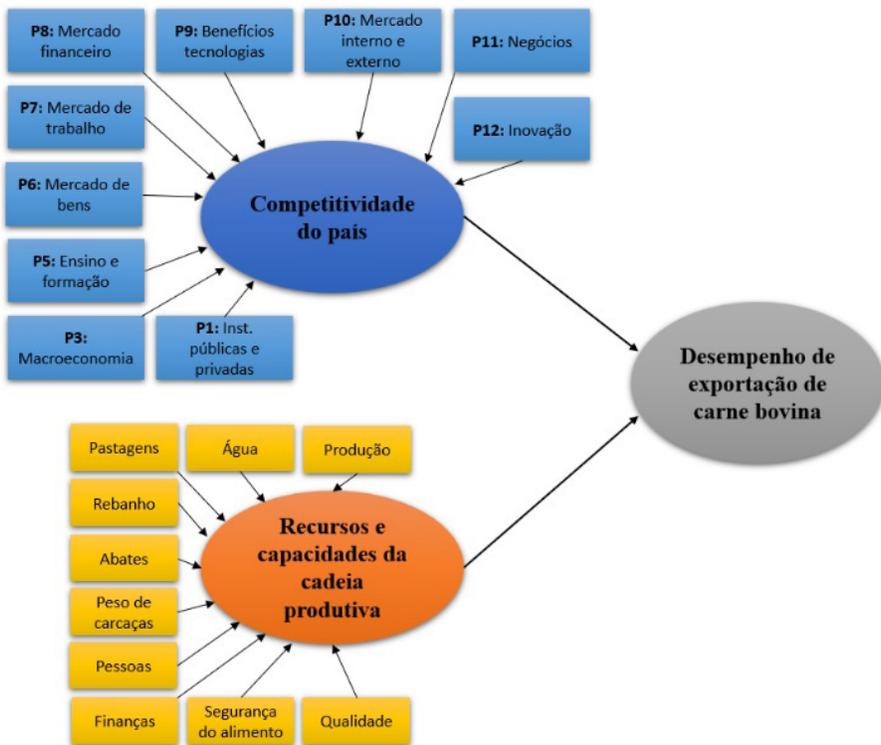


Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 10. Potencial impacto de fatores da competitividade de países no desempenho de exportação.

Considerações finais

Com base no que foi tratado neste trabalho foi estabelecido o modelo da Figura 11, conforme a lógica da competitividade sistêmica internacional, das teorias VBR e VCN e seus fatores associados aos recursos de cadeias produtivas e aos aspectos de competitividade.



Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão de literatura.

Figura 11. Modelo elaborado com base em estudos citados..

Foram identificados recursos e capacidades da cadeia produtiva de carne bovina que possuem potencial impacto no desempenho de exportações. Recursos e capacidades associados à produção pecuária, como a disponibilidade e acessibilidade de água; a disponibilidade de pastagens; a possibilidade de manutenção de grandes rebanhos nacionais; a produtividade relacionada à produção mundial de carne bovina, ao número de abates e

ao peso das carcaças. Também foram evidenciados recursos e capacidades associados a pessoas e suas qualificações; finanças, como crédito agrícola; segurança do alimento e sua qualidade.

Foi evidenciado o potencial impacto da competitividade dos países no desempenho de exportação. Foram analisados os pilares de competitividade, dentre os quais foram destacados: pilar 1 (bom funcionamento de instituições públicas e privadas); pilar 3 (modelo macroeconômico estável); pilar 5 (ensino superior e formação); pilar 6 (mercados de bens eficientes); pilar 7 (mercado de trabalho eficiente); pilar 8 (sofisticação do mercado financeiro); pilar 9 (capacidade de aproveitar os benefícios das tecnologias); pilar 10 (grande mercado interno ou externo); pilar 11 (sofisticação nos negócios); e pilar 12 (inovação).

Os resultados apresentados poderão ser utilizados por instituições públicas e privadas dos países exportadores de carne bovina como fonte de informações para análises futuras e tomadas de decisão empresariais e governamentais. São informações que podem gerar discussão, formulação e avaliação de políticas públicas, bem como agendas de pesquisa.

No caso específico do Brasil, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e seu Centro de Inteligência da Carne Bovina (CiCarne), além do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que desenvolvem atividades de inteligência competitiva, podem, além das possibilidades citadas, utilizar essas informações para a criação de indicadores e monitoramento do desempenho de exportação nacional e dos países competidores.

Em relação ao Brasil, considera-se que seja relevante o acompanhamento do comportamento dos fatores que interferem no desempenho de exportações de carne bovina, por se tratar de um produto com alto impacto nas exportações do agronegócio do país e por fazer parte de uma das cadeias produtivas que apresenta grande geração de empregos e de valor. O desempenho de exportações de carne bovina brasileiro apresenta oportunidades para sua melhoria, o que não é viável para outros países devido a aspectos como a impossibilidade do aumento de produção, inexistência de recursos naturais compatíveis com a atividade, falta de conhecimento tecnológico e de pessoas capacitadas para a atividade pecuária. Embora esses sejam fatores que agreguem uma potencial vantagem em relação aos concorrentes, observa-se que o país tem deficiências estruturais.

Novos estudos também podem considerar riscos associados ao agronegócio mundial, como o protecionismo ao comércio de alimentos por pressões inflacionárias mundiais; os preços elevados de fertilizantes; questões sanitárias como a febre suína africana; os riscos geopolíticos, particularmente relacionados aos EUA e à China; a tensão entre Rússia e Ucrânia, bem como outros conflitos entre nações que podem interferir na relação de outros países, principalmente europeus e EUA; e as regulamentações ambientais, que deverão impactar a produção e comercialização.

Referências

AIGINGER, K.; VOGEL, J. Competitiveness: from a misleading concept to a strategy supporting Beyond GDP goals. **Competitiveness Review**, v. 25, n. 5, p. 497-523, 2015.

ALONSO, A. D., O'BRIEN, S. Family firms' management decision to export/not to export: a resource-based view. **Journal of Advances in Management Research**, v. 14, n. 3, 270-287, 2017.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

AZARI, M. J.; MADSEN, T. K.; MOEN, O. Antecedent and outcomes of innovation-based growth strategies for exporting SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 24, n. 4, p. 733-752, 2017.

BANCO MUNDIAL. Exports of goods and services (% of GDP). World Bank, outubro, 2020. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS>

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BARNEY, J.; KETCHEN Jr., D. J.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory: revitalization or decline? **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.

BARNEY, J. B. Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: the relevance of resource-based theory. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 2, p. 3-6, 2012.

BHAWSAR, P.; CHATTOPADDHYAY, U. Competitiveness: Review, Reflections and Directions. **Global Business Review**, v. 16, n. 4, p. 665-679, 2015.

BOURNAKIS, I.; TSOUKIS, C. Government size, institutions, and export performance among OECD economies. **Economic Modelling**, v. 53, p. 37-47, 2016.

CARNEY, M.; DURAN, P.; ESSEN, M.; SHAPIRO, D. Family firms, internacionalization, and national competitiveness: Does family firm prevalence matter? **Journal of Family Business Strategy**, v.8, p. 123-136, 2017.

CASTRO-GONZÁLES, S.; PEÑA-VINCES, J. C.; GUILLEN, J. The competitiveness of Latin-American economies: Consolidation of the double diamond theory. **Economic Systems**, v. 40, p. 373-386, 2016.

CAZAKU, A. Export performance of Central and Eastern European Countries: Macro and Micro Fundamentals. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 195, p. 514-523, 2015.

CHEN, J.; SOUSA, C. M. P.; HE, X. The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. **International Marketing Review**, v. 33, n. 5, p. 1-63, 2016.

CICARNE – **Centro de Inteligência da Carne Bovina**. Disponível em: <www.cicarne.com.br>. Acesso em: 26/10/2020.

D'ANGELO, A.; MAJOCCHI, A.; BUCK, T. External managers, family ownership and the scope of SME internationalization. **Journal of World Business**, v. 51, p. 534-547, 2016.

DELGADO, M.; PORTER, M. E.; STERN, S. Clusters, convergence, and economic performance. **Research Policy**, v. 43, n. 10, p. 1785–1799, 2014.

DIAS-FILHO, M. B. Uso de pastagens para a produção de bovinos de corte no Brasil: passado, presente e futuro. **Documentos**, v. 418. Belém: Embrapa Amazônia Oriental, 2016.

EMBRAPA GADO DE CORTE. MALAFAIA, G. C. (Coord.). **O futuro da cadeia produtiva da carne bovina brasileira: uma visão para 2040**. 136p. 2020. Disponível em: <https://www.cicarne.com.br/wp-content/uploads/2021/08/02-O-Futuro-da-Cadeia-Produtiva-da-Carne-Bovina-FINAL-logos.pdf>. Acesso em: 24/06/2022.

ERDIL, T. S.; OZDEMIR, O. The Determinants of Relationship Between Marketing Mix Strategy and Drivers of Export Performance in Foreign Markets: An Application on Turkish Clothing Industry. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 235, p. 546-556, 2016.

FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, v. 11, n. 1, p. 57–77, 2002.

FARIA, S.; REBELO, J.; GOUVEIA, S. Firm's export performance: a fractional econometric approach. **Journal of Business Economics and Management**, v. 21, l. 2, p. 521-542, 2020.

FELTES, M. M. C.; ARISSETO-BRAGOTTO, A. P.; BLOCK, J. M. Food quality, food-borne diseases, and food safety in the Brazilian food industry. **Food Quality and Safety**, v. 1, n. 1, p. 13-27, 2017.

FERRAZ, J. B. S.; FELÍCIO, P. E. de. Production systems - An example from Brazil. **Meat Science**, v. 84, n. 2, p. 238-243, 2010.

FLORINDO, T. J.; MEDEIROS, G. I. B.; MAUAD, J. R. C. Análise das barreiras não tarifárias à exportação de carne bovina. **Revista de Política Agrícola**, v. 24, p. 52-63, 2015.

FRANÇA, A.; RUA, O. L. Relationship between intangible resources, absorptive capacities and export performance. **Tourism & Management Studies**, v. 14, l. 1, p. 94-107, 2018.

GERSCHEWSKI, S.; ROSE, E.; LINDSAY, V. J. Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. **Journal of World Business**, v. 50, p. 558-575, 2015.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HADDOUD, M. Y.; NOWINSKI, W.; JONES, P.; NEWBERY, R. Internal and external determinants of export performance: Insights from Algeria. **Thunderbird International Business Review**, v. 61, p. 43-60, 2019.

HANASAKI, N.; INUZUKA, T.; KANAE, S.; OKI, T. An estimation of global virtual water flow and sources of water withdrawal for major crops and livestock products using a global hydrological model. **Journal of Hydrology**, v. 384, p. 232-244, 2010.

HARRIS, P. Causal Factors of Australian Beef Exports. **Munich Personal RePEc Archive**, Paper No. 98766, 2020. Disponível em: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/98766/>

HAYEK, M. N.; GARRETT, R. D. Nationwide shift to grass-fed beef requires larger cattle population. **Environmental Research Letters**, v. 13, n. 8, p. 084005, 2018.

HUGGINS, R.; IZUSHI, H. The Competitive Advantage of Nations: origins and journey. **Competitiveness Review**, v. 25, n. 5, p. 458-470, 2015.

HUNEGNAW, F. B. Real Exchange Rate and Manufacturing Export Competitiveness in Eastern Africa. **Journal of Economic Integration**, v. 32, n. 4, p. 891-912, 2017.

KHAN, Z. A.; KOONDHAR, M. A.; AZIZ, N.; ALI, U.; TIANJUN, L. Revisiting the effects of relevant factors on Pakistan's agricultural products export. **Agricultural Economics**, v. 66, n. 12, p. 527-541, 2020.

KITTOVA, Z.; STEINHAUSER, D. The International Economic Position of Western Balkan Countries in Light of their European Integration Ambitions. **Journal of Competitiveness**, v. 10, n. 3, p. 51-68, 2018.

KNOLL, S.; MARQUES, C. S. S.; ZHONG, J. L. F.; PADULA, A. D.; BARCELLOS, J. O. J. The Sino-Brazilian beef supply chain: mapping and risk detection. **British Food Journal**, v. 119, p. 164-180, 2017.

KNOLL, S.; PADULA, A. D.; BARCELLOS, J. O. J.; PUMI, G.; ZHONG, J. L. F. The role of distance on international commerce: the impact on Sino-Brazilian beef trade. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**, v. 8, n.4, p. 693-711, 2018.

KOVACEVIC, R. The export performance of the Euro area: a panel quantile regression approach. **Economic Annals**, v. 64, n. 222, p. 7-61, 2019.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J.-C.; GROEN, A. J. The Resource-Based View: A Review and Assesment of Its Critiques. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 349-372, 2010.

KRAMMER, S. M. S.; STRANGE, R.; LASHITEW, A. The export performance of emerging economy firms: The influence of firm capabilities and institutional environments. **International Business Review**, v. 27, p. 218-230, 2018.

LAZZARINI, S. G. Strategizing by the government: Can industrial policy create firm-level competitive advantage? **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 1, p. 97-112, 2015.

MANCOSU, N.; SNYDER, R. L.; KYRIAKAKIS, G.; SPANO, D. Water scarcity and future challenges for food production. **Water**, v. 7, p. 975-992, 2015.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **A Pandemia da COVID-19 e as perspectivas para o setor agrícola brasileiro no comércio internacional: Adidos agrícolas**. Brasília: MAPA, 2020.

MITIC, B.; IVIC, M. The impact of foreign direct investment on export performance: case of European Transition Economies. **Independent Journal of Management & Production**, v.7, n. 3, p. 771-785, 2016.

MORGAN, N.; VORHIES, D. W.; SCHLEGELMILCH, B. B. Resource–performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 5, p. 621–633, 2006.

MULLIQLI, A.; ADNETT, N.; HISARCIKLILAR, M.; RIZVANOLLI, A. Human Capital and International Competitiveness in Europe, with Special Reference to Transition Economies. **Eastern European Economics**, v. 56, n. 6, p. 541-563, 2018.

MURPHY, E., CURRAN, T. P., HOLDEN, N. M., O'BRIEN, D.; UPTON, J. Water footprinting of pasture-based farms; beef and sheep. **Animal**, v. 12, n. 5, p. 1068-1076, 2018.

NAVARRO-GARCÍA, A.; SCHMIDT, A. C.; REY-MORENO, M. Antecedents and consequences of export entrepreneurship. **Journal of Business Research**, v. 68, l. 7, p. 1532-1538, 2015.

NAVARRO-GARCÍA, A.; ARENAS-GAITÁN, J.; RONDÁN-CATALUÑA, F. J.; REY-MORENO, M. Global modelo of export performance: Moderator role of export department. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 1880-1886, 2016.

NIKOLIC, H. Why Eastern Europe dominates Croatian exports? **Croatian Operational Research Review**, v. 8, 2017.

OECD; FAO. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). **OECD-FAO Agricultural Outlook 2020-2029**, FAO, Rome. OECD Publishing, Paris, 2020.

OLCZYK, M. Bibliometric approach to tracking the concept of international competitiveness, **Journal of Business Economics and Management**, v. 17, n. 6, p. 945-959, 2016.

PALHARES, J. C. P. Consumo de água na produção animal. **Comunicado Técnico**, v. 102. São Carlos: Embrapa Pecuária Sudeste, 2013.

PAPANIKOLAOU, Z.; KARELAKIS, C.; MATTAS, K. Exploring the antecedentes of export competitive advantage of Greek yogurt firms. **New Medit**, n. 4, p. 48-55, 2017.

PAUDEL, R. C.; BURKE, P. J. Exchange rate policy and export performance in a landlocked developing country: The case of Nepal. **Journal of Asian Economics**, v. 38, p. 55-63, 2015.

PEREIRA, P. R. R. X.; BARCELLOS, J. O. J.; FEDERIZZI, L. C.; LAMPERT, V. D. N.; CANOZZI, M. E. A.; MARQUES, P. R. (2011). Advantages and challenges for Brazilian export of frozen beef. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 40, n. 1, p. 200-209, 2011.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

- PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, p. 309-323, 2003.
- PIGATTO, G.; PIGATTO, G. A. S.; SATOLO, E. G.; NEGRETI, A. S. The importance and the adaptation of internal resources as a competitive advantage for the internationalization of food companies. **Grey Systems: Theory and Application**, v. 9, n. 3, 305-320, 2019.
- POL E. Porter model of economic development at the back of an envelope. **Australian Economic Papers**, v. 59, p. 88–101, 2020.
- PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Campus: Rio de Janeiro, 1993.
- PORTER, M. E. **Enhancing the microeconomic foundations of prosperity: The current competitiveness index**. In The global competitiveness report 2001–2002, World Economic Forum. New York, NY: Oxford University Press, pp. 52–74, 2002.
- PORTER, M. E. **Building the microeconomic foundations of prosperity: Findings from the business competitiveness index**. In The global competitiveness report 2004–2005, World Economic Forum. New York, NY: Palgrave Macmillan, p. 19-51, 2004.
- PRIEDE, J.; PEREIRA, E. T. European Union's Competitiveness and Export Performance in Context of EU – Russia Political and Economic Sanctions. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 207, p. 680–689, 2015.
- RAMON-JERONIMO, J.M.; FLOREZ-LOPEZ, R.; ARAUJO-PINZON, P. Resource-Based View and SMEs Performance Exporting through Foreign Intermediaries: The Mediating Effect of Management Controls. **Sustainability**, 11, 3241, p. 1-26, 2019.
- RODRIGUES, L. M. S.; MARTA-COSTA, A. A. Competitividade das exportações de carne bovina do Brasil: uma análise das vantagens comparativas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 59, n. 1, e238883, 2021. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.238883>
- REED, R.; DeFILLIPI, R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.
- RUZEKOVA, V.; KITTOVA, Z.; STEINHAUSER, D. Export performance as a Measurement of Competitiveness. **Journal of Competitiveness**, v.12, l. 1, p. 145-160, 2020.
- SALA-I-MARTIN, X.; BLANKE, J.; HANOUIZ, M. D.; GEIGER, T.; MIA, I.; PAUA, F. **Global competitiveness index: Measuring the productive potential of nations**. In The global competitiveness report 2007–2008. Hampshire, England, Palgrave Macmillan, p. 3-50, 2007.
- SCHIERHORN, F.; MEYFROIDT, P.; KASTNER, T.; KUEMMERLE, T.; PRISHCHEPOV, A. V.; MÜLLER, D. The dynamics of beef trade between Brazil and Russia and their environmental implications. **Global Food Security**, v. 11, p. 84-92, 2016.
- SEKER, M. Trade policies, investment climate, and export performance. **Bogazici Journal**, v. 31, n. 2, p. 21-48, 2017.
- SERTIC, M. B.; VUCKOVIC, V.; PERIC, B. S. Determinants of manufacturing industry exports in European Union member states: a panel data analysis. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, v. 28, n. 1, p. 384-397, 2015.
- SILVA, R. F.; CAIXETA FILHO, J. V.; ZUCCHI, J. D. Produtos desossados e refrigerados. **Agroanalysis**, v. 30, n. 10, p. 36-37, 2010.

SMITH, S. B.; GOTOH, T.; GREENWOOD, P. L. Current situation and future prospects for global beef production: overview of special issue. **Asian-Australasian journal of animal sciences**, v. 31, n. 7, p. 927, 2018.

STOJCIC, N.; ANIC, I.; ARALICA, Z. Do firms in clusters perform better? Lessons from wood-processing industries in new EU member states. **Forest Policy and Economics**, v. 109, p. 1-10, 2019.

SUTDUEAN, J.; HARAKAN, A.; JERMSITTIPARSERT, K. Exploring the nexus between supply chain integration, export marketing strategies practices and export performance: a case of Indonesian firms. **Humanities & Social Sciences Reviews**, v. 7, n. 3, p. 711-719, 2019.

SCHWAB, K. **The global competitiveness report 2014-2015**. Geneva: World Economic Forum, 2014.

TAN, Q.; SOUSA, C. M. P. Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. **International Marketing Review**, v. 32, l. 1, p. 78-102, 2015.

TU, M. T. C.; GIANG, H. T. T. Estimating the impact of trade cost on export: a case study Vietnam. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 5, n.3, p. 43-50, 2018.

UNITED NATIONS, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. **World Population Prospects: The 2017 Revision, Key Findings and Advance Tables**. Working Paper No. ESA/P/WP/248, 2017.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VINHOLIS, M. de M. B.; AZEVEDO, P. F. de. Segurança dos alimentos e rastreabilidade: o caso BSE. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 2-19, 2002.

WEBB, M.; GIBSON, J.; STRUTT, A. The impact of diseases on international beef trade: market switching and persistent effects. **Food Policy**, v. 75, p. 93-108, 2018.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 171-174, 1995.

YAN, H.; He, X.; CHENG, B. Managerial ties, market orientation, and export performance: Chinese firms experience. **Management and Organization Review**, v. 13, n. 3, p. 611-638, 2017.

ZMUDA, M. Towards a Taxonomy of International Competitiveness. **Journal of Management and Business Administration**, v. 25, n. 3, p. 97-116, 2017.

Embrapa

Gado de Corte



MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA
E PECUÁRIA

