

## Recursos Estratégicos da Cadeia Produtiva da Carne Bovina Brasileira Voltada à Exportação e Vantagem Competitiva Sustentável

### Strategic Resources of the Brazilian beef Production Chain Focused on Exports and Sustainable Competitive Advantage

*Paulo Henrique Nogueira Biscola(1); Guilherme Cunha Malafaia(2);  
Raquel Viegas Carvalho de Siqueira Biscola(3)*

- 1 Embrapa Gado de Corte e Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, MS, Brasil  
E-mail: paulo.biscola@embrapa.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1066-5607>
- 2 Embrapa Gado de Corte e Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, MS, Brasil.  
E-mail: guilherme.malafaia@embrapa.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8565-1053>
- 3 Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, MS, Brasil.  
E-mail: raquelvcsiqueira@yahoo.com.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2167-4744>

**Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 11, n. 2, p. 114-131, julho-dezembro, 2021 - ISSN 2237-7956

[Recebido: dezembro 27, 2020; Aprovado: março 18, 2021; Publicado: março 28, 2022]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2021.v11i2.4428>

**Endereço correspondente / Correspondence address**

Embrapa Gado de Corte. Av. Rádio Maia, 830 - Vila Popular, Campo Grande - MS, CEP: 79106-550

**Sistema de Avaliação: Double Blind Review**

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores  
Editor Técnico: Wanduir R. Sausen

**Como citar este artigo / How to cite item:** [clique aqui/click here!](#)

## Resumo

Haverá um aumento na demanda de alimentos devido ao crescimento da população mundial e à necessidade de maior segurança alimentar voltada à nutrição e combate à fome. O Brasil apresenta-se como um dos países com grande capacidade de contribuir para a superação desses desafios, por ser um dos maiores produtores e exportadores de carne bovina. Esse espaço ocupado pelo país pode ser associado aos recursos que tem à sua disposição, os quais geram uma vantagem em relação aos demais. Essa suposição pode ser melhor explorada a partir da visão baseada em recursos (VBR). Nesse sentido, foi trabalhado o problema: quais recursos da cadeia produtiva da carne bovina brasileira voltada à exportação podem proporcionar vantagem competitiva sustentável? Foram estudados textos clássicos da VBR, bem como textos recentes aplicados a diversas cadeias do agronegócio. Foi discutido e aplicado o *framework* de recursos e vantagem competitiva sustentável baseado nos atributos valor, raridade, imitabilidade imperfeita e dependência da organização da firma para serem explorados (VRIO), os quais podem levar à vantagem competitiva sustentável. As categorias de recursos foram exploradas: físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos, financeiros e reputacionais. Ao final, quatro recursos potenciais geradores de vantagem competitiva sustentável foram selecionados, associados da seguinte forma: dois à categoria humanos, um à tecnológico e um à financeiro. Como contribuição teórica, tem-se a aplicação do modelo a uma cadeia produtiva e, contribuição empírica, a identificação de recursos superiores de uma cadeia produtiva de relevância nacional.

*Palavras-chave:* Visão baseada em recursos, Estratégia, Competitividade internacional, Cadeia produtiva da carne bovina

## Abstract

There will be an increase in the food demand due to the world population growth and the need for greater food security aimed at nutrition and combating hunger. Brazil presents itself as one of the countries with a great capacity to contribute to overcome these challenges, as it is one of the largest producers and exporters of beef. This space occupied by the country can be associated with the resources at its disposal, which generate an advantage in relation to others. This assumption can be better explored from the resource-based view (RBV). The problem addressed was which resources of the Brazilian beef production chain focused on exports can provide sustainable competitive advantage? Classic texts of the RBV were studied, as well as recent texts applied to different agribusiness chains. A resource framework and sustainable competitive advantage was discussed and applied based on the attributes value, rarity, imperfect imitability, and dependence on the firm's organization to be exploited (VRIO), which can lead to sustainable competitive advantage. The resource categories were explored: physical, human, organizational, technological, financial, and reputational. Four potential resources that generated sustainable competitive advantage were selected, associated as follows: two to the human category, one to the technological, and one to the financial. As a theoretical contribution, there is the application of the model to a production chain and, an empirical contribution, the identification of superior resources of a production chain of national relevance.

*Keywords:* Resource-based view, Strategy, International competitiveness, Beef production chain

## 1 Introdução

A população mundial cresce em torno de 1,1% ao ano, o que representa cerca de 83 milhões de pessoas a mais a 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). Além desse crescimento populacional, uma em cada nove pessoas sofre de fome em todo o mundo; aproximadamente 13% da população mundial é desnutrida. A maior concentração dos que passam fome ocorre nos países em desenvolvimento. Com comida suficiente para alimentar todos no planeta, o combate à fome e à desnutrição demanda uma mudança na alimentação global e nos sistemas agrícolas (United Nations, 2015).

Alcançar a segurança alimentar é um dos principais pontos dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), explicitado em particular no ODS 2: Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável (United Nations, 2015). Apesar dos avanços na produção agrícola global sustentável, este continua a ser um desafio fundamental devido à complexa interação entre fatores, tais como padrões climáticos extremos, níveis crescentes de população e riqueza, escassez de água, aumento dos custos de energia e conflitos civis (Godfray et al., 2010).

Ao mesmo tempo, 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 se alcançar o mercado estrangeiro, mas não pode ser considerada uma extensão do mercado interno, devido à variedade, diversidade e diferença de realidades (Yan, 2017). Em 2019, as exportações de bens e serviços representaram 30,6% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial. Nos últimos 20 anos, o crescimento foi de 118% (Banco Mundial, 2020).

As empresas exportadoras estão expostas a diferentes clientes, concorrência, culturas, valores, normas, regulamentos, dentre outros. Portanto, precisam compreender as vantagens competitivas derivadas dos recursos e competências que possuem de forma a explorarem oportunidades e enfrentarem ameaças (Azari, 2017; Papanikolaou et al., 2017; Yan, 2017). Devido à sua importância, a melhor compreensão do desempenho das exportações e seus principais impulsionadores é uma temática que faz parte da agenda de acadêmicos, formuladores de políticas públicas e gestores (Tan et al., 2015; Erdil et al., 2016; Bournakis et al., 2016).

Nesse cenário, o Brasil se insere como um dos maiores produtores e exportadores mundiais de proteína animal, com destaque para as carnes bovina, suína e de frango. As exportações de carne bovina representaram 3,9% de tudo o que o país exportou em 2019; cresceram 13,6% em volume e 16,5% em faturamento. São fundamentais

para a manutenção do saldo comercial positivo brasileiro, juntamente com o saldo do agronegócio como um todo (Abiec, 2020).

Os alimentos de origem animal, em particular, fornecem proteínas facilmente digeríveis e nutrientes essenciais e podem, portanto, dar contribuições críticas para acabar com a fome e melhorar a segurança alimentar e a nutrição. Contribuem para a dieta humana global com 33% da ingestão de proteína e 17% das calorias. Tais características tornam esse tipo de alimento importante para grupos da população, a exemplo de crianças pequenas, gestantes e lactantes, os quais em determinados locais são incapazes de consumir todos os alimentos de que precisam (FAO, 2018).

A produção brasileira de carne bovina é baseada predominantemente em pastagens. Os produtores do país possuem um histórico de adoção de novas tecnologias, comprovado durante o período de 1950 a 2006 por ganhos de produtividade, que explicam 79% do crescimento da produção de carne bovina, acompanhado de um efeito poupa-terra de 525 milhões de hectares (Martha Jr. et al., 2012). Conforme exposto, haverá um aumento na demanda de alimentos, dentre os quais estão as proteínas originárias da carne bovina, devido ao crescimento da população mundial e à necessidade de maior segurança alimentar. O Brasil se apresenta como um dos países com grande capacidade de contribuição para a superação desses desafios, por ser um dos maiores produtores e exportadores de carne bovina.

Em relação à teoria, a visão baseada em recursos (VBR) é considerada apropriada para o estudo do desempenho de empreendimentos de exportação (Morgan et al., 2006). É uma teoria que trata das características internas das firmas e seu impacto no desempenho (Vargas-Hernández & Garcia, 2018). Como pontos centrais, a VBR considera que os processos de expansão das firmas são caracterizados tanto pelas oportunidades externas como pelas internas derivadas do conjunto de recursos que possuem. Mesmo se as condições da indústria e da concorrência forem estáveis, cada firma, tentando otimizar o uso do seu feixe de recursos, se afastaria do equilíbrio (Penrose, 1959). Dessa forma, as firmas dentro de uma indústria (ou grupo) podem ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que controlam, sendo que esses não podem ser perfeitamente móveis entre as firmas e, dessa forma, a heterogeneidade pode ser de longa duração (Barney, 1991).

Embora a VBR tenha foco na firma individual, pode ser aplicada a arranjos organizacionais, desde que os processos valiosos entre firmas apresentem os atributos de raridade, inimitabilidade e de não-substitutibilidade de recursos (Barney, 2012). A compreensão dos recursos e das capacidades, que trazem heterogeneidade e que não são perfeitamente móveis entre as cadeias produtivas dos países exportadores de carne bovina, é fundamental para a organização estratégica e formulação de políticas públicas nacionais, além de outros aspectos, como investimentos privados e o planejamento das ações de diversas instituições associadas à cadeia produtiva. Com

base no contexto exposto, pretende-se identificar recursos com potencial para gerar vantagem competitiva sustentável para a cadeia produtiva da carne bovina brasileira voltada à exportação.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Definição de recursos e capacidades

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, usando 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 consideradas impossíveis de se trabalhar por serem amplas e inclusivas. Assim, o foco dos estudos na VBR deve estar na diferenciação e ênfase em diferentes características dos recursos e capacidades. Isso significa passar da busca de um objetivo ou definição externa de recurso e capacidade para um definido pela situação ou contexto, o que implica em não haver uma forma única e universal de categorizar recursos (Kraaijenbrink et al., 2010).

### 2.2 Atributos de recursos e capacidades

De acordo com a VBR, os recursos da firma podem ser heterogêneos e imóveis (Peteraf, 1993), e nem todos os recursos têm potencial de vantagens competitivas sustentáveis. Para ter esse potencial, precisam ter quatro atributos: (a) ser valioso, no sentido de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente externo de uma firma; (b) ser raro entre concorrentes atuais e potenciais de uma firma; (c) ser imperfeitamente imitável; (d) estar apto a ser explorado pela firma devido à sua organização (Barney, 1991; Barney, 1995).

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).

Recursos organizacionais valiosos e raros só podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável se empresas que não os possuam, não puderem obtê-los (imperfettamente imitáveis). Para possuírem esse atributo, os recursos precisam ter uma ou uma combinação de três razões: (a) a capacidade de uma firma obtê-lo 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 (Barney, 1991).

Por condições históricas únicas, considera-se que as firmas são entidades intrinsecamente históricas e sociais, e que sua capacidade de adquirir e explorar alguns recursos depende de seu lugar 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 não podem obtê-los, o que faz tais recursos serem imperfettamente 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 são indiscutivelmente dependentes do espaço e do tempo e, portanto, dificilmente serão imitados ou replicados (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 entendido ou é entendido apenas de maneira imperfeita. Se uma firma com uma vantagem competitiva entender o vínculo entre os recursos que controla e suas vantagens, outras firmas também poderão aprender sobre esse vínculo, adquirir os recursos necessários (supondo-se que não sejam imperfettamente imitáveis por outros motivos) e implementar as estratégias relevantes (Barney, 1991).

A complexidade social considera que os recursos podem ser fenômenos sociais complexos, além da capacidade das firmas de gerenciar e influenciar sistematicamente. Como exemplos podem ser citadas as relações interpessoais entre gerentes de uma firma, a cultura da firma e a reputação da firma entre fornecedores e clientes (Barney, 1991). O conhecimento que funcionários acumulam ao longo do tempo e por meio das transações sobre os mercados e os clientes a partir do contato frequente pode ser identificado como uma característica de dependência de caminho e complexidade social, pois não pode ser simplesmente comprado ou vendido (Pigatto et al., 2019).

Barney (1995) considera que as firmas podem ser capazes de substituir alguns recursos por outros. Caso tais substitutos tenham as mesmas implicações estratégicas

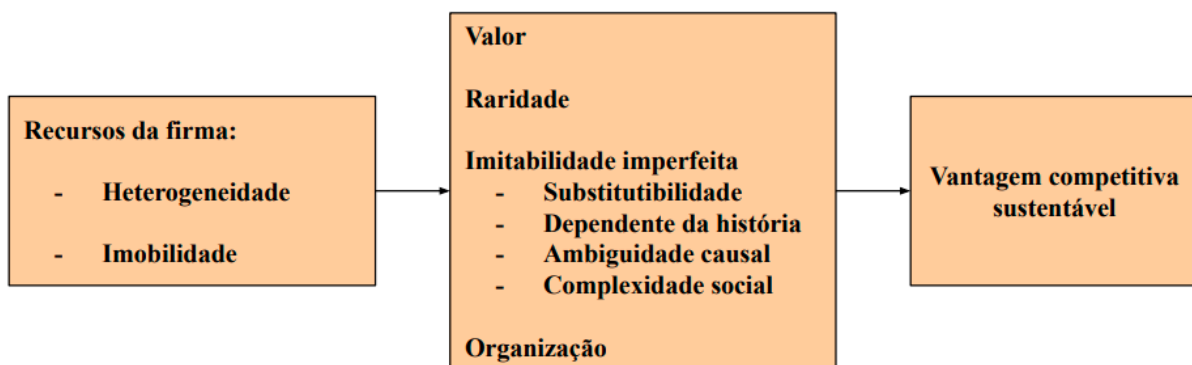
e seus desenvolvimentos não sejam mais custosos, a imitação por meio de substituição levará à paridade competitiva no longo prazo. A disponibilidade de recursos substitutos diminui o retorno das firmas que os detêm (Wernerfelt, 1984).

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, ou recursos da firma muito diferentes podem ser substitutos estratégicos. Se firmas suficientes possuem recursos valiosos substitutos (não raros) ou se podem adquiri-los (são imitáveis), nenhuma das firmas (incluindo as cujos recursos forem substituídos) pode esperar obter uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991).

Conforme exposto, o potencial de vantagem competitiva de uma firma depende do valor, da raridade e da não-imitabilidade de seus recursos. A prevenção da diminuição das rendas das firmas é possível devido à imitabilidade imperfeita e à não substitutibilidade, as quais são duas condições de heterogeneidade (Peteraf, 1993). No entanto, para realizar o potencial de vantagem competitiva, uma firma também deve ser organizada para explorar seus recursos e capacidades, valendo-se de recursos complementares, os quais, apesar de terem capacidade limitada de gerar vantagem competitiva isoladamente, quando combinados com outros recursos e capacidades, podem permitir que uma firma obtenha sua vantagem competitiva completa (Barney, 1995).

Barney (1991, 1995) propõe um *framework* (figura 1) que sintetiza o que foi exposto, no qual os pressupostos do modelo são a heterogeneidade e a imobilidade, e os atributos de recursos superiores são o valor, a raridade e a imitabilidade imperfeita, os quais dependem da organização da firma para serem explorados. Os recursos que apresentem essas características podem levar à vantagem competitiva sustentável.

**Figura 1.** *Framework* de recursos da firma e vantagem competitiva sustentável



**Fonte:** Adaptada de Barney (1991) e Barney (1995).

A vantagem competitiva sustentável ocorre quando uma empresa cria mais valor econômico do que suas rivais e essa situação perdura por mais tempo. Isso ocorre quando uma empresa possui recursos e capacidades com potencial competitivo relacionados aos atributos do modelo VRIO: valor, raridade, imitabilidade e organização (Barney et al., 2007).

Quando a VBR é aplicada a arranjos organizacionais, a questão-chave está associada ao conhecimento da extensão em que processos valiosos entre firmas exibem os atributos de raridade, inimitabilidade e de não-substitutibilidade de recursos. As capacidades dependem mais da extensão em que são desenvolvidas, como em circunstâncias históricas únicas, baseadas em dependência de caminho, ambiguidade causal e complexidade social. Portanto, do ponto de vista da VBR, a análise que deve ser feita é se os processos valiosos entre firmas apresentam os atributos listados (Barney, 2012).

### 2.3 Categorias de recursos

Os recursos das firmas podem ser 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, por sua vez, 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).

Outra classificação complementa a anterior, com os recursos de capital financeiro, recursos tecnológicos e recursos reputacionais. Os primeiros consideram os diferentes recursos monetários que as firmas podem utilizar para conceber e implementar estratégias; os tecnológicos são desenvolvidos a partir das competências da firma e originam-se do capital humano próprio ou são adquiridos no mercado; já os recursos reputacionais são, em geral, ligados a ativos intangíveis, tais como marcas e imagens do produto ou da firma (Grant, 1991).

## 3 Método

O estudo realizado teve caráter exploratório e foi estruturado como um ensaio teórico, no qual objetivou-se analisar posições acerca do problema mediante fontes bibliográficas, o que permitiu a cobertura de um maior número de fenômenos, por serem considerados trabalhos já realizados no tema discutido. Para tanto, foram observados pontos propostos por Webster et al. (2002), como a identificação de literatura relevante e a estruturação da revisão de literatura centrada em conceitos, utilizando-se a tipologia de recursos mencionada no referencial teórico: físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos, financeiros e reputacionais (Barney, 1991; Grant, 1991).

Foram estudados textos clássicos de autores da VBR, bem como textos publicados em periódicos com foco em cadeias produtivas do agronegócio. A partir da análise,



foram identificados recursos potenciais geradores de vantagem competitiva, que posteriormente foram relacionados às categorias presentes na literatura. Foi discutido e aplicado *framework* de recursos e vantagem competitiva sustentável baseado nos atributos valor, raridade, imitabilidade imperfeita e dependência da organização da firma para serem explorados (VRIO), os quais podem levar à vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, buscou-se aplicar o *framework* de Barney (1991, 1995) para identificar dentre os recursos levantados quais possuem essas características e, portanto, teriam potencial de gerar uma vantagem competitiva sustentável para a cadeia produtiva da carne bovina brasileira voltada à exportação.

Para cada recurso, foram analisadas as respostas a quatro perguntas: 1) valor: o recurso permite que seja explorada uma oportunidade e/ou neutralizada uma ameaça do ambiente?; 2) raridade: o recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de cadeias produtivas exportadoras concorrentes?; 3) imitabilidade: as cadeias produtivas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?; 4) organização: as outras políticas e procedimentos da cadeia produtiva exportadora estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar? (Barney et al., 2007).

Os recursos que apresentaram uma resposta positiva às quatro perguntas foram os considerados com potencial para gerar vantagem competitiva sustentável para a cadeia produtiva da carne bovina brasileira voltada à exportação. Dessa forma, buscou-se que o ensaio fosse teórico, mas com uma proposta de categorias de recursos aplicados à cadeia produtiva específica da carne bovina no contexto das exportações.

## 4 Resultados e discussão

Em Carvalho et al. (2014), foi realizado um levantamento da literatura sobre os principais recursos determinantes para o desempenho de propriedades rurais. Foram analisados 14 artigos. De acordo com os autores, os recursos humanos e organizacionais foram os mais citados e os recursos físicos foram mencionados mais vezes em artigos que analisaram o meio rural, possivelmente pela maior dependência de aspectos naturais no desempenho das fazendas em relação aos outros setores da economia.

Forte et al. (2007) estudaram a evolução dos recursos estratégicos em relação às estratégias de internacionalização nas grandes empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. Realizaram uma pesquisa quantitativa com dados coletados entre os anos 2004 e 2005, com 15 empresas exportadoras. Em seu estudo, levantaram recursos físicos, financeiros, humanos, tecnológicos, organizacionais e de reputação.

Tavares et al. (2017) objetivaram identificar quais os tipos de recursos considerados como vantagem competitiva para o setor do agronegócio, através

de revisão bibliográfica sistemática. Os principais resultados indicaram que, em diferentes segmentos das cadeias agroindustriais e organizações, os recursos humanos e organizacionais foram considerados de maior importância. Os principais recursos identificados nos trabalhos citados, bem como em outros estudos específicos, estão apresentados no Quadro 1, os quais foram divididos nas categorias propostas por Barney (1991) e Grant (1991).

**Quadro 1.** Recursos da cadeia produtiva da carne bovina brasileira voltada à exportação

<b>Categorias</b>	<b>Recursos identificados</b>	<b>Autores</b>
Físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interação no uso dos recursos físicos: uso de subprodutos, reciclagem de recursos e integração entre agricultura e pecuária.</li> <li>- Condições naturais: pedoclimático (destaque para solo e água) e biodiversidade.</li> <li>- Localização com facilidade para expansão e acesso a insumos e centros urbanos.</li> <li>- Tamanho da propriedade.</li> </ul>	Carvalho et al. (2014); Tavares et al. (2017); Forte et al. (2007)
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível educacional e experiência de trabalho não agrícola.</li> <li>- Conhecimento diferenciado.</li> <li>Conhecimento da atividade: base do conhecimento formal e saber fazer.</li> <li>- Capital social: quem conhece, rede de relacionamentos, laços fracos e fortes, confiança. Relações informais positivas entre grupos na empresa ou dimensões humanas e interpessoais.</li> <li>- Cognição ou habilidade cognitiva: reconhecer e antecipar mudanças.</li> <li>Conhecimento tácito.</li> <li>- Equipe interdisciplinar.</li> <li>- Habilidades pessoais do produtor rural e sua família: criatividade e iniciativa, capacidade empreendedora e proativa.</li> <li>- O prazer e o envolvimento do produtor rural e sua família em atuar na atividade.</li> <li>- Gerenciamento eficiente das operações realizadas além-mar.</li> </ul>	Carvalho et al. (2014); Tavares et al. (2017); Forte et al. (2007)

Categorias	Recursos identificados	Autores
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplo <i>network</i>. Relações informais entre a empresa e seu meio. Capacidade de construir uma rede adequada (aliança estratégica, redes etc.). Vizinhança com alto nível de produtividade e eficiência.</li> <li>- Sinergia entre os componentes da interação dos sistemas agrícolas deve ser explorada (redução de risco, aumento de renda, etc.).</li> <li>- Afastamento do mercado “commoditizado”, diferenciação.</li> <li>- Acesso à política de extensão rural. Contato com universidades e instituições locais.</li> <li>- Visão holística. Realinhamento do uso dos recursos de acordo com mudanças ocorridas.</li> <li>- Participação em feiras e eventos em geral.</li> <li>- Definição de missão, visão e expectativas futuras.</li> <li>- Gestão coordenada.</li> <li>- Sistema de controle e coordenação. Monitoramento técnico e econômico.</li> <li>- Conhecimento: utilização de TI.</li> <li>- Comunicação (fluxo de informação, estrutura formal e informal) e planejamento. Conhecimento da empresa por parte dos colaboradores.</li> <li>- Cultura organizacional.</li> <li>- Gestão de recursos humanos: baixo <i>turnover</i> voluntário, missão clara e compreendida pela equipe. Realização de treinamento contínuo. Bons salários e benefícios. Possibilidade de ascensão no cargo.</li> <li>- Mecanismos de análise e avaliação de desempenho integrados, ligando aspectos técnicos e econômicos.</li> <li>- Padronização reconhecida no mercado internacional, conhecimento de mercado, capacidade de explorar economias de escala e escopo.</li> <li>- Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços.</li> <li>- Processos organizacionais.</li> <li>- Planejamento estratégico das ações de internacionalização.</li> <li>- Tempo de atuação no mercado.</li> <li>- Conhecimento dos concorrentes no mercado global.</li> <li>- Superação dos principais desafios do mercado escolhido (competição, diferenças culturais, controles de importação, etc.).</li> <li>- Canais de distribuição adequados para alcançar os consumidores.</li> <li>- Capacidade adequada de industrialização para exportar.</li> <li>- Genética, nutrição e manejo do rebanho.</li> </ul>	<p>Carvalho et al. (2014); Tavares et al. (2017); Forte et al. (2007); Malafaia et al. (2007)</p>

Categorias	Recursos identificados	Autores
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em tecnologias ambientais.</li> <li>- Fazendas com equipamentos agrícolas modernos e de alta qualidade. Investimento continuado em tecnologia ou aprimoramento incremental dos sistemas de produção.</li> <li>- Seleção adequada de inovação, processos flexíveis.</li> <li>- Desenvolvimento de tecnologia e <i>know-how</i> para adequar o produto aos padrões de exigência dos novos mercados.</li> <li>- Usar informação global de negócios mais rápido e melhor do que os concorrentes.</li> <li>- Informações adequadas para identificar mercados potenciais.</li> <li>- Adoção contínua de tecnologias poupa-terra.</li> </ul>	Carvalho et al. (2014); Tavares et al. (2017); Forte et al. (2007); Martha Jr. et al. (2012)
Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleção adequada de investimentos. Fazendas com alto investimentos, com orientação competitiva e maior aceitação de riscos.</li> <li>- Capacidade financeira com impacto significativo sobre o desempenho de longo prazo dessas empresas.</li> <li>- Alta eficiência transacional.</li> <li>- Atender os prazos de entrega requeridos.</li> <li>- Preço competitivo do produto no mercado internacional.</li> <li>- Adequar-se ao tempo de retorno do investimento.</li> <li>- Reduzir os riscos comerciais a que estão sujeitos.</li> </ul>	Carvalho et al. (2014); Forte et al. (2007)
Reputacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa imagem junto aos <i>stakeholders</i>.</li> <li>- Transparência quanto a questões sociais e ambientais.</li> <li>- Investimento em aspectos ambientais.</li> <li>- Bom e amplo <i>network</i>.</li> <li>- Marcas e patentes.</li> <li>- Alto nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa.</li> <li>- Relacionamento com os clientes.</li> <li>- Alta qualidade do produto exportado.</li> <li>- Performance do produto no mercado interno.</li> </ul>	Carvalho et al. (2014); Forte et al. (2007); Tavares et al. (2017)

**Fonte:** Elaborado com base em Carvalho et al. (2014), Forte et al. (2007), Malafaia et al. (2007), Martha Jr. et al. e (2012) Tavares et al. (2017).

O Quadro 1 mostra um conjunto de recursos presentes nas organizações e sistemas agroindustriais, mas cabe destacar que nem todos os recursos têm potencial de gerar vantagem competitiva sustentável. É necessário ter os quatro atributos dos recursos citados anteriormente: valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e complementares da organização (Barney, 1991, 1995). Aos recursos levantados, foi aplicado o *framework* de Barney (1991, 1995) para identificar quais possuem essas características e, portanto, teriam potencial de gerar uma vantagem competitiva sustentável para a cadeia produtiva da carne bovina brasileira voltada à exportação. Para cada recurso, foram analisadas as respostas a quatro perguntas, as quais foram estabelecidas na metodologia.

Os recursos que apresentaram uma resposta positiva às quatro perguntas foram considerados com potencial para gerar vantagem competitiva sustentável para a cadeia produtiva da carne bovina brasileira voltada à exportação. O resultado da análise é apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2.** Recursos com potencial para gerar vantagem competitiva sustentável para a cadeia produtiva da carne bovina brasileira voltada à exportação

<b>Categoria</b>	<b>Recursos</b>
Humano	- Conhecimento da atividade: base do conhecimento formal e saber fazer. - Capital social: quem conhece, rede de relacionamentos, laços fracos e fortes, confiança.
Tecnológico	- Adoção contínua de tecnologias poupa-terra.
Financeiro	- Preço competitivo do produto no mercado internacional.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

O conhecimento da atividade pecuária no Brasil pode ser considerado valioso, pois explora a oportunidade de utilizar as terras disponíveis para a produção predominantemente com uso de pastagens plantadas ou nativas, em sistemas de produção de menor custo, o que também é raro no sentido de que só é possível em alguns países e regiões, que apresentem recursos naturais que permitam essa forma de produção. Pode-se considerar que o conhecimento dessa atividade está associado a condições históricas únicas, devido à evolução da atividade ao longo do tempo e dos espaços ocupados. A complexidade social e a dependência de caminho envolvida nessa atividade também podem ser consideradas razões de ser imperfeitamente imitável.

Outro recurso humano está associado ao capital social (quem conhece, rede de relacionamentos, laços fracos e fortes, confiança), que pode ser considerado valioso ao explorar a oportunidade de estabelecer essas relações e raro por não ser algo trivial. É imperfeitamente imitável devido às condições históricas, pois demandam tempo para serem concretizados, e também socialmente complexos devido às diversas relações sociais envolvidas. Esses aspectos dos recursos humanos foram apontados por Pigatto et al. (2019), em que o conhecimento acumulado ao longo do tempo e a experiência adquirida nas transações estão relacionados a condições históricas únicas e complexidade social.

A adoção contínua de tecnologias poupa-terra é valiosa no sentido de aproveitar a oportunidade de explorar um recurso escasso, que é a terra por meio do uso de tecnologias que incrementam a produtividade. Pode ser considerada rara, pois não são todos os países que detêm tecnologia apropriada para explorar o potencial produtivo em seus biomas. Considera-se imperfeitamente imitável, pois é originária de condições históricas devido a pesquisas e à adoção de tecnologias continuamente, o que acarretou no crescimento da produtividade ao longo de décadas.

O recurso financeiro, preço competitivo do produto no mercado internacional, é algo valioso, pois explora uma oportunidade, ao atender a uma demanda mundial por carne bovina a um preço competitivo. É raro, em razão de serem poucos os países que conseguem ter um preço no mesmo patamar. É imperfeitamente imitável, uma vez que está associado a condições históricas, pois conseguir chegar ao nível de preço atual está associado ao aumento de produtividade e ao sistema de produção adotado, o que somente foi possível ao longo de anos.

Embora outros países possam ter um ambiente natural propício à pecuária de corte, a afirmação de Alonso et al. (2017) aplica-se aos recursos tecnológico e financeiro identificados, pois a combinação do ambiente, estrutura/experiência, conhecimento e habilidades são dependentes do espaço e do tempo, o que torna difícil a sua imitação ou replicação. Considera-se que a cadeia produtiva da carne bovina possui uma organização que permite a exploração desses recursos e capacidades para que gerem vantagem competitiva sustentável.

## 5 Considerações finais

A partir da aplicação do *framework* desenvolvido por Barney (1991, 1995), foi possível trabalhar o problema de identificar potenciais recursos da cadeia produtiva da carne bovina brasileira voltada à exportação que podem proporcionar vantagem competitiva sustentável.

Inicialmente, foram estudados na literatura recursos associados a sistemas agroalimentares, os quais foram classificados conforme as categorias propostas por Barney (1991) e Grant (1991): físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos, financeiros e reputacionais. Após essa etapa, foram selecionados os recursos que possuíam os quatro atributos de recursos geradores de vantagem competitiva sustentável: valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e complementares da organização – o modelo VRIO (Barney et al., 2007).

Quatro recursos foram selecionados, sendo dois associados à categoria humanos, um à tecnológico e outro à financeiro. Considerou-se que tais recursos são valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e podem ser explorados pela organização da cadeia produtiva. Os recursos foram: 1) conhecimento da atividade: base do conhecimento formal e saber fazer; 2) capital social: quem conhece, rede de relacionamentos, laços fracos e fortes, confiança; 3) adoção contínua de tecnologias poupa-terra; 4) preço competitivo do produto no mercado internacional.

Os recursos estudados neste trabalho podem ser utilizados como fonte de informação para gestores trabalharem na organização estratégica de empresas da cadeia produtiva da carne bovina, bem como por governantes na formulação de políticas públicas nacionais. A partir da revisão de literatura sobre VBR aplicada aos

agronegócios, foram encontrados trabalhos capazes de sintetizar os recursos aplicáveis a alguns elos da cadeia produtiva. O foco de tais trabalhos foi o elo de produtores rurais (como Carvalho et al. [2014] e Tavares et al. [2017]). Assim, acredita-se que uma das limitações deste trabalho está em não explorar suficientemente os demais elos, o que representa também uma sugestão de pesquisa futura.

Como sugestão, podem ser realizadas pesquisas qualitativas com o objetivo de levantar novos recursos associados à cadeia produtiva, abordando-se os quatro grandes segmentos, conforme Neves (2012): 1) antes da fazenda, que contempla os elos de insumos agrícolas e pecuários; 2) nas fazendas, que diz respeito ao elo de produção pecuária; 3) após as fazendas, composto pelos elos de insumos industriais, indústria processadora e distribuição, com maior ênfase na exportação; 4) agentes facilitadores, que não têm participação direta na cadeia produtiva, mas cujos serviços auxiliam no funcionamento da atividade, a exemplo de bancos que concedem crédito rural.

Outra sugestão de pesquisa está em abordar a complementariedade entre o modelo baseado em recursos e modelos ambientais. Enquanto o primeiro tem foco nos aspectos internos da cadeia produtiva (forças e fraquezas), o segundo traz aspectos externos (oportunidades e ameaças), o que enriquecerá o estudo das fontes de vantagem competitiva sustentável. Aspectos relacionados à sustentabilidade da carne bovina para exportação e os recursos associados ao alcance desse tipo de produção podem ser estudados de forma a evidenciar sua relação ou conflito com a vantagem competitiva sustentável.

## Referências

- Alonso, A. D., & O'Brien, S. (2017). Family firms' management decision to export/not to export: a resource-based view. *Journal of Advances in Management Research*, 14(3), 270-287. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2016-0053>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne. (2020). *Beef report: perfil da pecuária no Brasil 2020*. Recuperado de: <http://abiec.com.br/publicacoes/beef-report-2020/>
- Azari, M. J., Madsen, T. K., & Moen, O. (2017). Antecedent and outcomes of innovation-based growth strategies for exporting SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 733-752. <https://doi.org/10.1108/JSBED-08-2016-0125>
- Banco Mundial. (2020). *Exports of goods and services (% of GDP)*. Recuperado de: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>
- Barney, J. B. (2012). Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: the relevance of resource-based theory. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 3-6. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2012.03265.x>
- Barney, J. B., & Hersterly, W. S. (2007) *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Bournakis, I., & Tsoukis, C. (2016). Government size, institutions, and export performance among OECD economies. *Economic Modelling*, 53, 37-47. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2015.11.011>
- Carvalho, D. M., Prévot, F., & Machado, J. A. D. (2014). O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração*, 49(3), 506-518. <https://doi.org/10.5700/rausp1164>
- Erdil, T. S., & Özdemir, O. (2016). 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*, 235, 546-556. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.067>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2018). *World livestock: transforming the livestock sector through the Sustainable Development Goals*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/CA1201EN/ca1201en.pdf>



- Forte, S. H. A. C., & Moreira, M. Z. (2007). Competitividade Internacional Baseada em Recursos–Estudo da relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. *Revista de Ciências da Administração*, 9(17), 27-52. <https://doi.org/10.5007/%25x>
- Godfray, H. C. J., Beddington, J. R., Crute, I. R., Haddad, L., Lawrence, D., Muir, J. F., Pretty, J., Robinson, S., Thomas, S. M., & Toulmin, C. (2010). Food security: the challenge of feeding 9 billion people. *Science*, 327(5967), 812-818. <https://doi.org/10.1126/science.1185383>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372. <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Malafaia, G. C., & Barcellos, J. O. J. (2007). Sistemas agroalimentares locais e a visão baseada em recursos: construindo vantagens competitivas para a carne bovina gaúcha. *Revista de Economia e Agronegócio*, 5(1), 25-50.
- Martha Jr., G. B., Alves, E., & Contini, E. (2012). Land-saving approaches and beef production growth in Brazil. *Agricultural Systems*, 110, 173-177. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2012.03.001>
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Resource–performance relationships in industrial export ventures: the role of resource inimitability and substitutability. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 621-633. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.018>
- Neves, M. F. (2012). *Estratégias para a carne bovina no brasil*. São Paulo: Atlas.
- Papanikolaou, Z., Karelakis, C., & Mattas, K. (2017). Exploring the antecedents of export competitive advantage of Greek yogurt firms. *New Medit*, 16(4), 48-55.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Pigatto, G., Pigatto, G. A. S., Satolo, E. G., & Negreti, A. S. (2019). The importance and the adaptation of internal resources as a competitive advantage for the internationalization of food companies. *Grey Systems: Theory and Application*, 9(3), 305-320. <https://doi.org/10.1108/GS-10-2018-0048>
- Tan, Q., & Sousa, C. M. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, 32(1), 78-102. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2013-0279>
- Tavares, B. O., Negreti, A. S., Pigatto, G. A. S., & Pigatto, G. (2017). Recursos e vantagens competitivas no agronegócio: revisão bibliográfica sistemática da VBR. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10(1), 40-76. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v10e1201740-76>

- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*. Recuperado de: <https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- United Nations. (2017). *World population prospects: the 2017 revision, key findings and advance tables*. Recuperado de: [https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2017\\_KeyFindings.pdf](https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf)
- Vargas-Hernández, J., & Garcia, F. C. (2018). Articulação entre as características organizacionais internas e o desempenho da empresa: análise das dimensões do GPTW e do VRIO. *Revista de Administração IMED*, 8(2), 222-235. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i2.2990>
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii. <https://www.jstor.org/stable/4132319>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Yan, H., He, X., & Cheng, B. (2017). Managerial ties, market orientation, and export performance: Chinese firms experience. *Management and Organization Review*, 13(3), 611-638. <https://doi.org/10.1017/mor.2016.39>