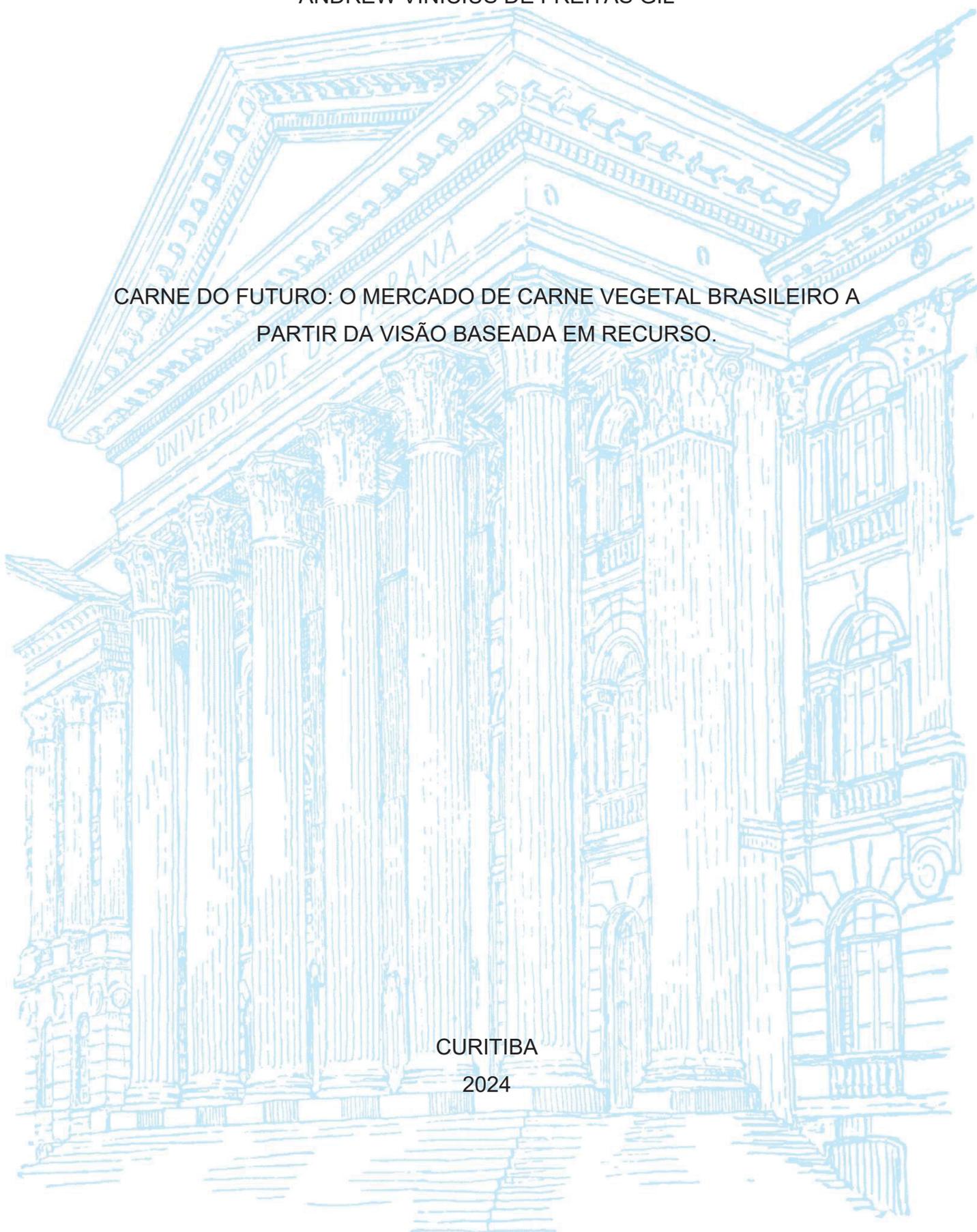


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDREW VINICIUS DE FREITAS GIL

CARNE DO FUTURO: O MERCADO DE CARNE VEGETAL BRASILEIRO A  
PARTIR DA VISÃO BASEADA EM RECURSO.

CURITIBA  
2024



ANDREW VINICIUS DE FREITAS GIL

CARNE DO FUTURO: O MERCADO DE CARNE VEGETAL BRASILEIRO A  
PARTIR DA VISÃO BASEADA EM RECURSO.

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Germano Glufke Reis

CURITIBA

2024

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Gil, Andrew Vinicius de Freitas

Carne do futuro : o mercado de carne vegetal brasileiro a partir da visão baseada em recurso / Andrew Vinicius de Freitas Gil. – Curitiba, 2024.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Germano Glufke Reis.

1. Carne vegetal. 2. Proteínas. 3. Estratégia. 4. Vantagem comparativa (Comércio). I. Reis, Germano Glufke. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -  
40001016025P6

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **ANDREW VINICIUS DE FREITAS GIL** intitulada: **CARNE DO FUTURO: O MERCADO DE CARNE VEGETAL BRASILEIRO A PARTIR DA VISÃO BASEADA EM RECURSO**, sob orientação do Prof. Dr. GERMANO GLUFKE REIS, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 16 de Fevereiro de 2024.

Assinatura Eletrônica

09/08/2024 12:59:00.0

GERMANO GLUFKE REIS

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

09/08/2024 15:02:48.0

PAULO HAYASHI JUNIOR

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS )

Assinatura Eletrônica

12/08/2024 14:11:36.0

GUSTAVO ABIB

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

*“O que é beleza, ou bondade, ou arte, ou amor, ou Deus? Estamos sempre à beira do incognoscível, sempre tentando compreender o que não conseguimos compreender. Isso nos torna homens.” (Isaac Asimov, Cavernas de Aço).*

## AGRADECIMENTOS

A oportunidade de contribuir para o conhecimento é algo ímpar e com este trabalho espero dar minha contribuição, ainda que pequena, neste ideal mais maravilhoso de conhecer e aprender com tudo e todos.

O amor ao conhecimento, no entanto, não teria me movido se não fosse disseminado desde muito pequeno pelos meus pais Sylvio Gil e Ana Gil, a quem dedico este trabalho. Ambos os pesquisadores em seu próprio mérito. Podemos ter escolhido caminhos diferentes, mas trilhamos uma mesma jornada de aprendizagem.

E não poderia agradecê-los se não houvesse recebido essa graça de fazer parte desta família. A isto e a toda as coisas que podemos aprender e experienciar agradeço a Deus. A ciência em si é uma dádiva, ela nos faz questionar e estudar as coisas e é assim que aprendemos.

Cada pequena coisa que aprendo dá sentido à vida e me faz acreditar que o verdadeiro crescimento está na harmonia entre o conhecimento científico e a fé religiosa. Recebo do primeiro o senso crítico e da última a virtude.

Entre as virtudes está a gratidão. A gratidão que aqui se faz presente nos meus agradecimentos à minha família e amigos. Em especial à minha amada Elisabeth Dias que durante este período me apoiou tanto com ideias como com um ombro amigo.

Faz-se também necessário os agradecimentos aos meus colegas, pelos debates e discussões que me dotaram da teoria que necessitava para dar realizar este trabalho. Cito o nome do meu colega na área do estudo das proteínas alternativas, Paulo Chmik, que “comprou a briga” e me ajudou com as dificuldades que uma área disruptiva e inovadora enfrenta enquanto se justifica na academia.

Aqui também agradeço, com especial carinho, os professores e professoras que nutriram tais debates: Dra. Natália Rese, Dra. Mariane Lourenço, Dra. Fernanda Alves, Dr. Elder Semprebon, Dr. Tomás Martins. Dentre os professores quero dedicar, com grande carinho, este trabalho também aos professores Dr. Gustavo Abib e ao meu orientador Dr. Germano Reis.

Ao primeiro professor, Dr. Gustavo Abib, o qual foi meu orientador até a qualificação, quero agradecer pelo seu apoio e visão pragmática que me auxiliaram na trajetória não só do projeto, mas também das disciplinas e da construção de um referencial mais robusto. Além disso, pela sua amizade e pelo seu senso de humor sempre impecável.

Ao segundo professor, Dr. Germano Reis, o qual é o meu orientador, quero agradecer primeiro pela oportunidade de ser orientado por ele que me ensinou muito sobre a importância de uma reforma no consumo de alimentos proteicos para um mundo mais sustentável. Igualmente, quero agradecer-lo pela sua orientação, paciência, guia e pelas conversas que tivemos no desenvolvimento deste trabalho e outros projetos.

Agradeço também os professores que compuseram a minha banca de defesa e qualificação, os quais contribuíram com críticas e sugestões valiosas que tornaram este trabalho mais robusto e coeso.

Este trabalho busca trazer luz sobre um mercado que ainda tem sido subestimado tanto pelo capital como pela academia. Ainda assim, bravamente ele segue seu caminho de maturidade. Neste espaço quero agradecer às várias pessoas que pude conversar que trabalham na categoria e a fazem acontecer dia após dia.

Ainda que não possa as nomear e às suas empresas diretamente, quero desejar o maior sucesso e que os achados deste estudo possam contribuir em qualquer medida para suas organizações. A mudança do mundo é inevitável, seja por bem ou por mal teremos que nos adaptar às mudanças climáticas e o trabalho que realizam tem o potencial de contribuir para isto.

Finalmente, quero agradecer tanto à CAPES como ao CNPq por fomentarem as pesquisas acadêmicas no Brasil. Desejo que estas pesquisas, como este mesmo estudo, possam servir ao propósito de conhecer e nos preparar para os desafios que virão conforme o planeta segue seu processo de transformação.

Claro, não poderia terminar sem afirmar que este trabalho é dedicado também àqueles que o estudarão em algum momento no desenvolvimento de seus próprios trabalhos ou de novas políticas para lidar com os problemas futuros e expandirem a partir do que se constatou. Esta pesquisa é feita, acima de tudo, para vocês.

## RESUMO

As previsões sobre o futuro da demanda e oferta de carne no mundo têm demonstrado que o planeta não suprirá proteína para toda a crescente população mundial. Neste contexto, o mercado de análogos à carne animal tradicional tem emergido como resposta, dividido principalmente entre carnes vegetal e cultivada. A carnes vegetal está há mais tempo no Brasil, mas só recentemente galgou inovações e novos processos que viabilizaram a produção de cortes de carne que se assemelham em muito à carne animal. Porém, a literatura ainda necessita abordar o setor no país em maior profundidade. Este estudo, então, busca compreender como as empresas que integram o mercado brasileiro de carne vegetal têm mobilizado recursos-chave que levam à vantagem competitiva. Para entender tal fenômeno, buscou-se amparo teórico na concepção da vantagem competitiva destas empresas nas duas principais visões: a Visão Baseada em Recurso (VBR) e a Visão Baseada em Mercado (VBM). A primeira explora o aspecto heterogêneo e interno da criação de vantagem competitiva, permitindo entender a diferença que forma a estratégia competitiva dos *players* do mercado como proposto por Barney (1991) e Penrose (1959) e a segunda explora o aspecto genérico e externo a partir do posicionamento dentro da estrutura competitiva como proposto por Porter (1980). Há certo debate sobre a combinação das teorias, mas muitos autores atestaram uma sinergia teórica ao combinar as perspectivas interna e o externa, o que é a posição optada nesta pesquisa. Tal combinação permite categorizar e elencar recursos baseados na classificação de Grant (1991), definindo-os como os recursos-chave que constituem a vantagem competitiva e sua articulação com os demais tipos, mas tendo como base a estrutura competitiva do mercado emergente de carnes vegetal brasileiro. Logo, um estudo de casos múltiplos foi escolhido como metodologia para suscitar os principais elementos de três casos diferentes e emblemáticos, escolhidos por seu *marketshare* e características constitutivas, contendo um processador de carne tradicional, uma *foodtech* já consolidada e outra em crescimento. Para abordá-las se utilizou a coleta de dados secundários em conjunto com entrevistas de gerentes e pessoas de interesse, triangulando as informações com o intuito de garantir validade e confiabilidade. A análise dos dados estruturada como um estudo de caso múltiplo, foi realizada mediante uma análise de conteúdo (Krippendorff, 2018) pautada no levantamento históricos das três organizações selecionadas e, em conjunto com a categorização de recursos cuja codificação partiu de um processo dedutivo suscitando os recursos em entrevistas com gestores e funcionários. Os principais achados permitiram a criação de uma tipologia baseando em recursos-chave, destacando recursos físicos/organizacionais, reputacionais e tecnológicos. Estes resultados foram discutidos à luz da VBM e VBR e suas implicações exploradas a fim de contribuir para ações práticas de incentivo do mercado e escolhas estratégicas dos seus *players*. Teoricamente, o estudo avançou definições de recursos e a sua relação com o posicionamento estratégico. Finalmente, as limitações foram apresentadas devido ao escopo escolhido neste estudo e uma agenda de pesquisa foi apresentada com outras investigações que poderiam traçar sua origem nesta pesquisa e expandi-la.

**Palavras-chave:** Carnes vegetal; Proteínas Alternativas; Visão Baseada em Recursos; Visão Baseada em Mercado; Estratégia; Vantagem Competitiva.

## ABSTRACT

The future projections of meat supply and demand in the world have demonstrated that the planet will not be able to supply protein to an ever-growing world population. In this context, the market of meat analogues has emerged as an answer, mainly divided into plant-based meat and cultivated meat. Plant-based meat has been in Brazil for a longer time, but only recently it has achieved innovations and new processes that enabled a production of meat cuts that better resemble the animal meat. With an increasing relevance of this market, however, it has been noted a yet unfulfilled need for understanding of the dynamics and transformations of this industry in the literature. Thus, this study seeks to comprehend how companies that integrate the Brazilian plant-based meat market have mobilized key resources that lead to competitive advantage. To understand this phenomenon, theoretical support was sought in the conception of competitive advantage of these market's companies from two main views: The Resource Based View (RBV) and the Market Based View (MBV). The former explores the heterogenous and internal aspect of competitive advantage constitution, making it possible to understand the differences which shape the competitive strategy of the players of this industry as posited by Barney (1991) and Penrose (1959), and the latter explores the generic and external aspect from the strategical position in the competitive structure of Brazil's emergent plant-based meat market as proposed by Porter (1980). There is a certain debate on the combination of both views, but many authors have attested to the theoretical synergy of combining both the internal and external perspectives, which is also the opted position of this research paper. Therefore, a multiple case study was chosen as methodology to prompt the primary elements of three different and emblematic cases, chosen by their marketshare and constitutive characteristics, containing a traditional meat processor, an established foodtech and a growing one. Secondary data collection was used in conjunction with interviews with managers and people of interest, triangulating the information in order to guarantee validity and reliability. The data analysis, set as a multiple case-study, was performed by means of content analysis (Krippendorff, 2018) supported by a historical mapping from the three selected organizations and, in conjunction with a categorization of resources whose codification was based on a deductive process raising resources from all data in interviews with managers and employees. The main findings allowed for the creation of a typology based on key resources, highlighting physical/organizational, reputational and technological resources. These results were discussed considering MBV and RBV and their implications were explored to contribute to practical actions aimed at fomenting the plant-based meat market and supporting the strategic decisions of its players. Theoretically, the study advanced definitions of resources and their relationship with strategic positioning. Finally, all limitations were presented, especially those related to the chosen scope of this research, and a research agenda was presented with other investigations that could trace back their origin to this research and expand on it.

**Key-words:** Plant-based Meat; Resource Based View; Market Based View; Strategy; Competitive Advantage.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos da VBM.....	20
Quadro 2 - Classificação de Recursos .....	24
Quadro 3 - Conceitos da VBR.....	27
Quadro 4 - Categorias Analíticas da Pesquisa.....	47
Quadro 5 – Matriz de Coleta na Pesquisa.....	56
Quadro 6 - Matriz de Análise de Dados .....	60
Quadro 7 - Principais Recursos Físicos .....	75
Quadro 8 - Principais Recursos Tecnológicos.....	77
Quadro 9 - Principais Recursos Humanos .....	79
Quadro 10 - Principais Recursos Organizacionais.....	82
Quadro 11 - Principais Recursos Financeiros .....	84
Quadro 12 - Principais Recursos Reputacionais .....	86
Quadro 13 - Tipologia dos Casos e Seus Recursos.....	94

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cadeia de Valor da Carnes vegetal .....	41
Figura 2 - Representação do Desenho de Pesquisa.....	63
Figura 3 - Linha de Tempo da Empresa A .....	68
Figura 4 - A Linha do Tempo da Empresa B .....	71
Figura 5 - Linha do Tempo da Empresa C .....	74
Figura 6 - Interação das Tipologias no Mercado de Carnes vegetal .....	98

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>1.1 JUSTIFICATIVA</b> .....	4
1.1.1 Justificativas Práticas.....	4
1.1.2 Justificativas Teóricas.....	5
1.1.3 Justificativas Éticas.....	7
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	9
1.2.1 Objetivo Geral.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	11
<b>2.1 VISÃO BASEADA EM MERCADO (VBM)</b> .....	11
2.1.1 Estrutura Competitiva e Crescimento de Mercado Emergente .....	12
2.1.2 Forças Competitivas .....	15
2.1.3 Vantagem Competitiva na VBM.....	18
<b>2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)</b> .....	22
2.2.1 Contexto da VBR.....	22
2.2.2 Recursos organizacionais e Vantagem Competitiva.....	24
2.2.3 Críticas à VBR .....	28
<b>2.3 MERCADO DE CARNE DE PROTEÍNA ALTERNATIVA</b> .....	35
2.3.1 Mercado Nacional de Carnes vegetal .....	35
2.3.2 Mercado Mundial de Carnes vegetal .....	38
<b>2.4 CADEIA DE CARNES VEGETAL</b> .....	40
<b>2.5 ESTRATÉGIA, VBR E PROTEÍNA ALTERNATIVA</b> .....	43
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	46
<b>3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA E PERGUNTAS DE PESQUISA</b> .....	46

<b>3.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS ENVOLVIDAS NO ESTUDO .....</b>	<b>47</b>
<b>3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>51</b>
<b>3.4 SELEÇÃO DOS CASOS.....</b>	<b>52</b>
<b>3.5 TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS .....</b>	<b>54</b>
<b>3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>58</b>
<b>3.7 DESENHO DA PESQUISA.....</b>	<b>62</b>
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>65</b>
<b>4.1 CONTEXTO DE DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS NO TEMPO... 65</b>	<b>65</b>
4.1.1 Empresa A.....	66
4.1.2 Empresa B.....	68
4.1.3 Empresa C.....	71
<b>4.2 RECURSOS FÍSICOS.....</b>	<b>74</b>
<b>4.3 RECURSOS TECNOLÓGICOS .....</b>	<b>76</b>
<b>4.4 RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>79</b>
<b>4.5 RECURSOS ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>81</b>
<b>4.6 RECURSOS FINANCEIROS .....</b>	<b>83</b>
<b>4.7 RECURSOS REPUTACIONAIS .....</b>	<b>86</b>
<b>4.8 ANÁLISE DOS RECURSOS-CHAVE .....</b>	<b>89</b>
<b>4.9 TIPOLOGIAS DAS CONFIGURAÇÕES DE RECURSOS-CHAVE .....</b>	<b>93</b>
<b>5. DISCUSSÃO .....</b>	<b>99</b>
<b>5.1 VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL .....</b>	<b>99</b>
<b>5.2 AS BARREIRAS DO MERCADO .....</b>	<b>102</b>
<b>5.3 EVOLUÇÃO DO MERCADO .....</b>	<b>104</b>
<b>5.4 SUBSTITUIÇÃO E COMPLEMENTARIEDADE COM MERCADO DE CARNE TRADICIONAL.....</b>	<b>107</b>
<b>5.5 FORÇAS COMPETITIVAS DE AMEAÇA E RECURSOS ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>109</b>

<b>5.6 FORÇAS COMPETITIVAS DE PODER DE BARGANHA E RECURSOS ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>113</b>
<b>5.7 A RIVALIDADE ENTRE OS COMPETIDORES.....</b>	<b>119</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>124</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>132</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA .....</b>	<b>145</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No futuro, não haverá carne para todo mundo, pelo menos não a carne que estamos acostumados. Segundo o Fórum Econômico Mundial, WEF, (2019), a população mundial demanda uma oferta cada vez mais inatingível de proteína animal tradicional. Neste cenário, a criação de animais simplesmente não suprirá tal demanda sem aumentar os já altos prejuízos ambientais. Para mitigar esta crise silenciosa, alternativas à carne tradicional têm ganhado espaço e o mercado destas tem emergido ao redor do globo.

A principal e mais difundida alternativa à carne animal é a carne vegetal, ou seja, a feita a partir de fontes vegetais. De fato, segundo Singh et al. (2021), estas fontes já fazem parte da alimentação humana há muito tempo. Os autores citam ervilhas, soja, quinoa, abóbora entre outras fontes, bem como a mescla destes legumes e nozes com proteína animal. Estas fontes têm sido utilizadas para gerar a carne vegetal, ou carnes vegetais, a qual se assemelha à carne animal em aparência, gosto e demais sentidos, buscando ser sua substituta.

Além das carnes vegetais, uma alternativa mais recente e menos difundida à carne animal tradicional é a carne cultivada ou celular. Este tipo de carne é considerado como proteína alternativa, sendo uma carne produzida a partir de células dos animais em laboratório, não envolvendo o abate dos animais (Broad, 2020). Mesmo se tratando de uma novidade, tal tipo de carne é gerada por procedimentos já amplamente reconhecidos e validados, como afirma Broad (2020), na produção de cerveja e queijo.

Os análogos à carne animal, cultivada e vegetal, compõem um mercado maior de proteínas alternativas que inclui também leite e outros produtos que almejam nutricionalmente e em termos sensoriais emular os produtos de origem animal (Singh *et al.*, 2021). O setor tem sido analisado de uma maneira conjunta sendo que as organizações nele costumam produzir mais do que apenas um tipo de proteína alternativa (GFI, 2020).

O destaque, porém, é dado no setor de análogos de carne por conta dos seus possíveis benefícios ao meio ambiente (Pimentel & Pimentel, 2003). Juntas, a carnes vegetal e a cultivada integram um mercado emergente que se

apresenta como um plausível substituto do mercado já maduro de carne animal, ainda que a carnes vegetal se mostre como a mais estabelecidas das alternativas. Para Singh *et al.* (2021), estas alternativas trazem a experiência da carne sem trazer os prejuízos ambientais associados, em especial, sem o risco de zoonose – exposição à antibióticos veterinários que podem causar doenças fatais.

De fato, Gaan (2020) aponta que a pandemia de Covid 19 – pandemia inicialmente associada ao consumo de animais na China – foi um grande impulsionador nas vendas de análogos à carne, resultando em um aumento de 200% nas vendas durante o período. Este crescimento, argumentam Singh *et al.* (2021), acompanha a constante melhoria nutricional e similitude com a carne animal das carnes vegetal e cultivada.

O benefício ambiental e em termos de saúde tem sido um atual e proeminente debate acadêmico. Não se há como estimar com precisão se o consumo de carnes vegetal em um país significa o decréscimo dos gases e problemas ambientais gerados mundialmente, uma vez que um país pode consumir o excedente de outro (Lusk *et al.*, 2022). Ainda assim, a adoção de carnes vegetal na dieta mostra sinais de consumir menos os recursos planetários (Pimentel & Pimentel, 2003; Goldstein *et al.*, 2017).

Economicamente, os produtos do mercado de carne alternativa à animal são vistos tanto como uma grande oportunidade para elitização na venda de produtos premium (Katare *et al.*, 2022) como também produtos com preços que atuam como impeditivos ao desenvolvimento do mercado (Reis *et al.*, 2020b; Silva *et al.*, 2022).

A despeito de se posicionar como substituto. O mercado de carnes vegetal demonstra sinais de ser mais um mercado complementar que substituto (Newton & Blaustein-Rejto, 2021), absorvendo parte da demanda proteica do mercado como todo. Em termos sociais, os estudos de Morais-da-Silva *et al.* (2022) preveem uma melhoria na força de trabalho deste mercado, devido ao maior grau de tecnologia necessária em sua operacionalização. Os autores estipulam que o mercado de proteína acabará comportando tanto os criadores de carne tradicional, como os produtos de carnes vegetal e cultivada – sejam eles corporações ou pequenos criadores.

Devido à sua participação destacada na produção de carne (Reis *et al.*, 2020<sup>a</sup>), o Brasil tem especial interesse no desenvolvimento deste mercado. O país é a sede de gigantes da indústria de carne como a JBS e a BRF e também de empresas de carne alternativa como Fazenda Futuro e Verdali (GFI, 2020); Somado à importância sua participação, o Brasil percebe uma reestruturação do mercado de proteína mundial, associada com uma menor dependência das carnes brasileiras e estadunidenses em meio ao contexto da Covid (Viera *et al.*, 2020) sendo que as carnes de proteína alternativa se apresentam como uma possibilidade estratégica de reposicionamento de países consumidores.

A carnes vegetal ou carnes vegetais encontra maior penetração no mercado mundial dentre as alternativas de proteína. A carne cultivada ainda está em processo de regulamentação, sendo pouco distribuída (Becker, 2021). Destarte, o estudo da carne vegetal, enquanto análise estratégica organizacional, apresenta-se como mais necessário e acessível no contexto brasileiro atual.

No contexto mencionado, esta pesquisa utiliza, em seu referencial teórico, duas visões reconhecidas e complementares de competitividade para estudar o mercado de carne vegetal do Brasil, a Visão Baseada em Recurso (VBR) e a Visão Baseada em Mercado (VBM). Estas visões analisam dimensões distintas do desempenho do mercado (Makhija, 2003; Spanos & Lioukas, 2001).

A VBR analisa uma perspectiva interna focada naquilo que as organizações possuem, seus recursos, e como são organizados. A VBM, uma perspectiva externa, focada na estrutura do mercado e como esta age e molda as organizações.

A VBR possibilita não só identificar recursos das organizações, como categorizá-los e entender suas configurações para o alcance de vantagem competitiva. A VBM consegue contextualizar tal utilização no sentido macro, na estrutura competitiva em que a empresa opera.

A VBR e a VBM derivam os principais conceitos que compõem o construto que busca trazer luz a um mercado pouco pesquisado no Brasil e no mundo, através de uma esfera de estratégia organizacional, analisando empresas heterogêneas que tem se sobressaído conforme a expansão do mercado ocorre.

Contudo, tal potencialidade ainda resta latente quando se trata da categoria de carne vegetal no mercado brasileiro. Desconhece-se os recursos que

encabeçam o crescimento do setor e quais destes têm um papel principal, os recursos-chave na forma em que a estratégia é traduzida para alçar à vantagem competitiva.

Num país cujo a agropecuária ocupa um papel de liderança e constitui influência em tantos espaços (Viera, 2021) o fenômeno do fortalecimento de um setor que se pronuncia como alternativa a esse espaço tradicional imbuí a pesquisa de uma necessidade de entender a maneira que isto tem ocorrido.

A VBR e VBM são duas perspectivas reconhecidas para a compreensão da competitividade, vantagem competitiva e desempenho (Barney, 2001; Kar Nyssen, 2022) e que fornecem à pesquisa capacidade de explicação. Cabe-se, então, explorar os recursos, categorizá-los e discuti-los à luz da estrutura competitiva do mercado emergente de carne vegetal brasileiro.

Com a lente teórica suscitando uma lacuna que concederia insights a um campo emergente e ainda a ser mais explorado, este estudo tem como problema de pesquisa entender: *Como as empresas que integram o mercado brasileiro de carne vegetal têm mobilizado recursos-chave que levam à vantagem competitiva?*

Metodologicamente, este trabalho se estrutura como um estudo qualitativo de casos múltiplos de empresas da indústria de carne vegetal brasileira analisando os dados por intermédio de análise de conteúdo permitindo explicar como os recursos foram mobilizados e como estes afetaram na aquisição de vantagem competitiva no mercado de carne vegetal nacional.

No tópico em seguida, expõe-se as principais justificativas para a feitura deste trabalho, nomeadamente: as de cunho prático e as de cunho teórico.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Neste tópico são apresentadas as principais justificativas para este trabalho, embasando-se em uma classificação entre as justificativas de ordem prática, as justificativas teóricas e as de ordem ética.

### 1.1.1 Justificativas Práticas

Em face à crise proteica preconizada pela WEF (2019) e o papel do Brasil como um dos principais fornecedores de proteína do mundial. Este estudo

atende à necessidade de suprir conhecimento estratégico que possibilite entender uma fração da realidade das empresas de carnes vegetal no país e quais desafios estas enfrentam, o que pode servir de base para decisões organizacionais ao passo que a necessidade de proteína cresça em relevância.

Newton & Blaustein-Rejto (2021) afirmam que este mercado ainda é muito novo e que entender como ocorre seu desenvolvimento a nível organizacional é imperativo para compreender as mudanças sociais e econômicas esperadas na sociedade. O que justifica o trabalho como uma maneira de trazer a tona um fenômeno que cresce rapidamente, como apontado pelo relatório do *The Good Food Institute* (GFI, 2020).

Desta forma, ele se justifica como apoio para compreensão da realidade do Brasil como *player* do mercado de proteína alternativa e tradicional e auxiliar as empresas em seu posicionamento e desenvolvimento dada a nova realidade pós-pandêmica como sugerido por Viera *et al.* (2021).

Tal fato também se sustenta quando se observa o novo mercado de análogos à carne uma opção mais ambientalmente positiva e aguerrida à ética animal (Araujo *et al.*, 2022), tornando-se uma indústria de vital interesse conforme tais temáticas são aderidas pelo mercado global e são pensadas como meta de desenvolvimento social.

A cadeia da carne vegetal possui um grande potencial de inovação nos próximos anos que culminaria com diversos avanços no atendimento da demanda por carne no mundo (Rubio *et al.*, 2020).

Um estudo sobre os recursos e desenvolvimento do mercado de carne vegetal do Brasil, poderia encabeçar debates públicos no sentido de assegurar uma indústria baseada em plantas competitiva num cenário em que outros países começam almejam menor dependência de carne animal brasileira (Viera *et al.*, 2021).

### **1.1.2 Justificativas Teóricas**

O estudo aborda por uma perspectiva da estratégia organizacional o objeto de estudo, o que está de acordo com as recomendações de Reis *et al.* (2020<sup>a</sup>) e Morais-da-Silva *et al.* (2022) da necessidade de mais estudos sobre o mercado de carnes alternativas à carne animal no Brasil.

Há uma lacuna teórica clara nos estudos brasileiros do mercado de análogos à carne. Eles, quando exploram aspectos organizacionais, têm sido majoritariamente focados em estratégia de *marketing* para a venda de produtos e a análise de sua aceitação e percepção entre consumidores (Paiva Júnior, 2021; Silva, 2022; Martins & Mendes, 2022; Morais-da-Silva *et al.*, 2022). Não havendo, portanto, estudos que analisem estrategicamente as organizações que disputam este mercado emergente. Esta lacuna teórica também se reflete de maneira semelhante nos estudos de Bryant & Sanctorum (2021) que se debruçaram na pesquisa a partir do viés de consumidores e de marketing.

Estudos organizacionais são poucos quando se distanciam da temática de consumidores e marketing. Menos ainda são os estudos que utilizam a Visão Baseada em Recursos e Visão Baseada em Mercado (VBR e VBM, respectivamente) para entender o desenvolvimento do mercado e identificar os recursos das organizações que têm auxiliado no crescimento.

Estudos internacionais como o de Kar Nyssen (2021) estudando o mercado de proteína alternativa na Suécia usando a VBR e VBM ou o trabalho de Choudary (2020) usando o modelo VRIN de Barney (1991) para estudar a Beyond Meat, uma das pioneiras no mercado americano de proteína alternativa, ainda não foram desenvolvidos em âmbito nacional.

A nível nacional, o trabalho de Reis *et al.* (2022) trabalhou a cadeia de valor estudando as capacidades organizacionais que terão de ser desenvolvidas para o mercado de carne quando a carne cultivada passar a ser vendida e produzida no Brasil. Contudo, este estudo é uma exceção ao ditame da visão prevalecente a partir da lógica do marketing e o estudo do consumidor de carnes alternativas à carne tradicional.

Em suma, pouco se tem sobre a competitividade do mercado de carnes vegetal e sobre as características das empresas diversas deste mercado no Brasil. Por isso, esta pesquisa adota a VBR e a VBM como base teórica para explicar a competitividade deste mercado e preencher a lacuna teórica encontrada e atendendo a recomendação de Kar & Nyssen (2022) de ampliar os estudos deste mercado utilizando recursos, forças competitivas e barreiras.

Além disso, esta pesquisa se justifica como uma elaboração da VBR e da VBM como perspectivas complementares, tal como argumentam Kar & Nyssen (2022) e os estudos de Spanos & Lioukas (2001) e Makhija (2003).

A partir da combinação das duas lentes, o estudo possibilita alcançar um entendimento do processo de obtenção e manutenção da vantagem competitiva como predita por Barney (1991, 1995) e Porter (1980).

A VBR tem o potencial de expor as diferentes características de uma organização que a fazem alcançar a vantagem competitiva Barney & Hesterly (2005). Contudo, é somente com a VBM introduzindo a estrutura economia das barreiras e forças competitivas que se é possível uma visão interna (características) alinhada com externo (a estrutura).

Este estudo se justifica justamente pela operacionalização desta combinação, seguindo a partir dos estudos de Spanos & Lioukas (2001) e Makhija (2003).

Além de expandir sobre a operacionalização da VBM com a VBR. O estudo atende as críticas Sanchez (2003) e Priem & Butler (2001) sobre problemas estruturais da VBR, ao contribuir com a conceituação e operacionalização de recursos organizacionais e vantagem competitiva em seu construto.

Sanchez (2003) e Priem & Butler (2001) argumentaram que a VBR não conseguia definir o que se tratava de um recurso ou não. Este estudo se justifica apontando não só classificação destes artigos, mas categoria em termos de relevância (recursos-chave e de suporte).

A pesquisa fortalece a compreensão que as capacidades e os recursos são coisas diferentes na maneira que são realmente postos em prática pela organização (Amit & Schoemaker, 1993).

Ao diferenciar as capacidades como habilidades de manusear os recursos e os recursos como “os bens”, ou *assets*, em si, o estudo permite uma ampliação do campo que justifica mais pesquisas.

De fato, o estudo remonta-se até mesmo a Penrose (1959) quando a autora tratou do *pool* de recursos, explicando como a teoria pode conhecer um fenômeno melhor se entender o objeto gerido, a relação deste com os demais e, finalmente, as habilidades que são desenvolvidas para que esta relação ocorra – esta última além do âmbito deste estudo.

### **1.1.3 Justificativas Éticas**

Muito se há falado sobre como o impacto da agropecuária atinge o meio ambiente nos últimos anos. De Vries & De Boer (2010) alertavam em seu tra-

balho que a carne bovina lidera em termos de impacto ao meio ambiente, seguido pela carne suína e de porco. Em termos mais diretos, as proteínas têm causado impactos consideráveis e constantes ao meio ambiente.

Saídas têm sido propostas para um entrave considerável que é a impossibilidade real de se diminuir em níveis verdadeiramente aceitáveis a produção de carne sem diminuir sua produção.

Abbasi *et al.* (2016) argumentavam que nenhuma carne tradicional conseguiria manter-se sustentável e ao mesmo tempo suprir a demanda, por isso, os autores sugeriam o consumo de insetos e outros tipos de carne que são vistos com desconfiança por grande parte dos países.

Tullo *et al.* (2019) defendiam a possibilidade de aumentar o controle dos animais por meio de diversos princípios da engenharia para monitorar ao mínimo o impacto dos animais. A solução tecnológica, supostamente, deveria ter a capacidade de mitigar o desastre ambiental do consumo de animais desenfreado.

As soluções partem da premissa que é necessário seguir consumindo animais para que se possa suprir realmente essa demanda que vai se tornar inatingível como sugerido pelo WEF (2019).

eticamente, porém, há de se pensar ainda que desenvolver outras soluções alimentícias como insetos e melhorar a gestão da cadeia de gado em todos os países para minimizar seus impactos sejam ideias boas, elas ainda não realizam realmente a necessidade de aumentar a oferta.

Assim, sem minimizar os seres vivos e contribuir para o alibi focado na necessidade de diminuir a insegurança alimentar produzindo carne de maneiras controversas e, por vezes, sem os cuidados de saúde nem aos animais nem aos seres humanos (Evans & Johnson, 2020), a possibilidade de carne a partir de plantas, ou carne vegetal, se torna mais e mais de interesse.

O mercado de carne vegetal é paralelamente uma solução para a questão levantada com a crescente demanda de carne (WEF, 2019), mas propondo uma cadeia mais sustentável, especialmente em comparação com carne bovina, e menos prejudicial à saúde humana (Rubio *et al.*, 2020).

O Brasil, como um dos principais produtores de carne do mundo (Viera *et al.*, 2021), torna-se importante a pesquisa de possibilidades que atendem a

uma nova configuração proteica em um contexto que o país se compromete a reduzir emissões (Brasil. 2021).

O mercado de carne vegetal, portanto, necessita ser compreendido para evoluir nos debates públicos que concernem as questões de saúde pública, demanda por carne e nutrição, além dos compromissos nacionais pela redução de emissões.

Este estudo se justifica enquanto este propulsor do debate ético, elucidando características do mercado e apresentando certas dificuldades que são encontradas pelas organizações para que este se torna mais abrangente e atinja as suas potencialidades nas questões éticas levantadas.

No tópico a seguir são apresentados os objetivos deste estudo.

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste estudo estão listados a seguir, iniciando-se pelo objetivo geral derivado do problema de pesquisa elaborado previamente e, *a posteriori*, os objetivos específicos explanando as etapas lógicas para a condução deste estudo.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é, portanto, **“compreender como as empresas que integram o mercado brasileiro de carnes vegetal têm mobilizado recursos-chave que levam à vantagem competitiva”**.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são, respectivamente:

- Categorizar recursos-chave mobilizados nas empresas selecionadas;
- Identificar as relações entre os recursos categorizados;
- Construir uma relação longitudinal do desenvolvimento estratégico da empresa
- Distinguir os recursos que constituem vantagem competitiva situando dentro da histórica das organizações estudadas;

- Analisar como as vantagens competitivas encontradas agem em relação ao desenvolvimento da indústria de carne vegetal brasileira;

Na sessão em seguida, expõe-se o referencial teórico que será utilizado neste estudo, com foco em duas visões de estratégia entendidas como complementares neste estudo para a concepção do desenho da pesquisa.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta a base teórica em embasa a análise e discussão do tema deste documento bem como os resultados de pesquisas recentes do campo. Na realidade, nesta sessão está exposto o arcabouço teórico que subsidia a argumentação vindoura com o fim de responder à pergunta norteadora da pesquisa.

Integram a base conceitual do estudo a Visão Baseada em Recursos (VBR), utilizada para identificar os recursos-chave das organizações estudadas de carnes vegetal e como a mobilização destes gera vantagem competitiva. Os conceitos de recursos organizacionais (incluindo a taxonomia escolhida para esta pesquisa) e a vantagem competitiva são centrais na elaboração do construto, especialmente para compreender a heterogeneidade do mercado estudado a partir de uma perspectiva interna das organizações.

A outra teoria que compõem o referencial se trata da Visão Baseada em Mercado (VBM), a qual é apropriada neste estudo para significar as forças externas à organização, ou seja, as forças competitivas do mercado. Além disso, a VBM contribui para o entendimento do mercado de carnes vegetal em sua qualidade de mercado emergente, auxiliando na compreensão da vantagem competitiva por ótica externa à organização.

Finalmente, este capítulo se dedica a expor a trajetória dos estudos do mercado de análogos de carne nacional e internacional, com ênfase na carne vegetal, e finaliza com um levantamento das pesquisas encontradas que trabalham este mercado analisando estratégia organizacional. O racional desta análise está na contextualização desta pesquisa no campo e adequação em termos de percurso teórico.

### 2.1 VISÃO BASEADA EM MERCADO (VBM)

A Visão Baseada em Mercado é usada neste trabalho como maneira de entender a competitividade a nível de indústria do mercado de carnes vegetal. A partir do paradigma SCP, analisa-se a indústria enquanto uma estrutura competitiva; posteriormente, debruça-se sobre as forças competitivas concate-

nadas por Porter (1979, 1980) e se conclui com os aspectos compreendidos por esta visão de um mercado emergente.

O presente estudo entende que a Visão Baseada em Mercado tem um âmbito de explicação que é trabalhado de maneira complementar com a Visão Baseada em Recursos, como afirmado por Makhija (2003) e Spanos & Lioukas (2001), pois a VBM trabalha a nível de indústria entendendo o que há ao redor da empresa, seu posicionamento numa estrutura, já a VBR aborda aquilo que está no interior da empresa e como aquilo se articula para gerar vantagem. Ambas procuram entender desempenho e vantagem competitiva.

### **2.1.1 Estrutura Competitiva e Crescimento de Mercado Emergente**

Este trabalho utiliza a percepção que uma indústria em si se organiza enquanto estrutura competitiva. Este pressuposto provindo da VBM compõe o construto do trabalho enquanto forma de analisar a indústria como um todo e a competitividade que dela se percebe conforme a mesma cresce.

Esta perspectiva está alinhada ao paradigma SCP dos trabalhos de Mason (1939) e Bain (1968) tendo como ideia principal que a estrutura (*Structure*) do mercado ou de uma indústria desencadeia afeta a conduta (*Conduct*) das empresas (ou firmas, como usado no léxico economia) e desencadeia em diferentes resultados ou desempenhos (*Performance*).

Esta estrutura em si se traduz enquanto barreiras de entrada e saída. Estas barreiras são o elemento pivô do paradigma; Bain (1956) estipula tipologias para tais barreiras e demonstra de forma prática como ocorre a interação destas. O estudo de Caves & Porter (1977) extrapolam a conceituação anterior propondo barreiras de mobilidade em sentido mais geral que sublinha as interdependências das empresas que já operam nas indústrias e as entrantes.

Alinhado também ao paradigma está a asserção já sugerida no trabalho seminal de Mason (1939) de que o ambiente não determina diretamente o desempenho das empresas, mas sim afeta de maneira a ocasionar diferentes respostas da conduta de cada organização.

Bain (1968) complementa esta asserção inicial sublinhando a interação de estrutura, conduta e desempenho e demonstrando como a concentração de empresas é inversamente proporcional à concorrência. Portanto, traçando em

conjunto com Bain (1956) uma relação entre o preço e a entrada e saída de organizações numa dada indústria.

O paradigma é a base para a explanação da estrutura competitiva e igualmente as forças competitivas de Porter (1979, 1980) que são categoria analítica deste estudo, tratadas na próxima seção.

Ainda assim, segundo Uzidinis (2016) o paradigma tem sido criticado por sua visão restrita de desempenho enquanto lucratividade. Tal crítica é importante a este trabalho, já que é proposto a análise de um mercado em que a lucratividade não se apresenta como melhor estimativa de desempenho. Sendo, em seu lugar, optado por uma conceituação de desempenho enquanto *marketshare* porquanto, segundo Buzell *et al.* (1975), a participação de mercado é um indicador importante para negócios que disputam mercados de produtos infrequentes o que se aplica à proteína alternativa baseada em plantas, pois esta ainda está no processo de observar frequência de consumo.

Outras críticas levantadas por Uzidinis (2016) quanto à desconsideração de aspectos comportamentais não afetam esta pesquisa uma vez que o modelo proposto por Porter (1980) e utilizado em conjunto para compreensão da estrutura já comporta ações comportamentais tais como dissuasão de competidores e outras variáveis não ligadas ao preço.

Ademais de compreender a indústria como estrutura, a VBM auxilia esta pesquisa explicando o crescimento dela. Para Porter (1980), uma indústria cresce a partir de processos evolucionários que não se delimitam ao ciclo de vida de empresa, como sugerido por Kotler (1972).

Nomeadamente, os processos evolucionários tratam-se de: mudanças de longo prazo no crescimento, mudança no seguimento do comprador atendido, aprendizagem do comprador, redução da incerteza, difusão de conhecimento proprietário, acumulação de experiência, expansão (ou contração) em escala, mudanças nos custos cambiais ou de entrada, inovação de produto, inovação de marketing, inovação de processo, mudanças estruturais em indústrias adjacentes, mudança de política governamental e entradas e saídas (Porter, 1980).

Estes processos são importantes para entendimento da expansão da indústria de carnes vegetal. Tal indústria se organiza também como uma indús-

tria emergente que se transforma para Porter (1980, 1985) e Damanpour *et al.* (1989) em uma reação em cadeia de mudanças.

O sinal da maturação de uma indústria, segundo Porter (1980), está na consolidação das barreiras de mobilidade, de saída e de entrada, bem como a concentração de empresas. Mas, a estrutura em si é ainda influenciada pelas organizações que constituem a indústria emergente.

Porter & Spence (1982) argumentam que o grau de incerteza de uma indústria está ligado a taxa de crescimento da mesma e Klepper & Grady (1990) indicam que há a tendência de estabilização, o que indica que o mercado de carnes vegetal, aos poucos tende a estabilizar seus entrantes. Ademais, conforme a estabilização ocorra, a diferença entre a permanência das empresas, para os autores, estará ligada ao conhecimento do produto novo e a qualidade das informações obtidas, além de fatores aleatórios.

Como indústria emergente, a VBM apresenta que há incerteza tecnológica e estratégica nesta estrutura, mas que as chamadas “regras do jogo” vão aos poucos serem consolidadas pelos participantes. É cedo para se inferir sobre o andamento da indústria de análogos à carne já que os estudos de Abernathy (1978) e Porter (1983) indicam que cada indústria cresce em andamento distinto.

Este estudo, neste quesito, trabalha com possíveis cenários a partir daquilo que tem se apresentado, como sugerido por Porter (1980). Para melhor clarificar como sugerido por Khakee (1991), os cenários são vistos através de uma abordagem La Prospective, segundo Bradfield *et al.* (2005), alinhando-se à análise dos resultados para compreender suas implicações e determinar escolhas corretas.

Na estrutura competitiva proposta pela VBM é possível analisar também como se dispõe o valor criado e gerado pelo capital humano, como sugerido por Molloy & Barney (2015), neste caso, como uma indústria emergente, o mercado da proteína alternativa tem um mercado de trabalho competitivo enquanto especificidade, mas não consegue se inscrever como um mercado de muita competição nos requisitos propostos por Hicks (1946).

Claramente, conforme este mercado crescer e houver diferente demanda e oferta no mercado, demonstrando uma diferente estrutura competitiva, haverá diferente posição do valor indicando uma transformação estrutural. Mas,

tal consideração do mercado do trabalho será parte da compreensão da indústria estudada quando considerando tanto o recurso humano como o capital humano.

Uma vez estabelecidas as perspectivas sobre a estrutura da indústria, a qual é contemplada no construto da pesquisa, passa-se, na próxima seção, a conceituar as forças competitivas que influem a conduta das empresas e que servem para a análise.

### **2.1.2 Forças Competitivas**

Esta pesquisa utiliza o conceito de competitividade da Visão Baseada em Mercado (VBM) enquanto uma constituição de cinco forças teorizadas por Michael Porter (1979, 1980, 1985). Nomeadamente, a força de barganha dos clientes e dos fornecedores, a rivalidade entre os competidores de uma indústria, ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos. Segundo o autor, estas forças determinam tanto o grau de competição como também a lucratividade de uma certa indústria.

A partir das cinco forças, o estudo categoriza a competitividade em prol de compreender a maneira com que a indústria age nos casos pesquisados dentro do mercado de carnes vegetal.

A competitividade utilizada, porém, não é uma derivação direta da lógica da competitividade entre países ou regiões (Krugman, 1994). Assim sendo, há peculiaridades derivadas da ligação do conceito com a microeconomia e não com a macroeconomia.

Uma competitividade na macroeconomia estaria ligada à produtividade e não encontra um consenso na academia, sendo um conceito utilizado com grandes ressalvas (Alexandros & Metaxas, 2016). Já a competitividade analisada com auxílio microeconômico em Porter (1980) é um modelo derivado do paradigma SCP de Mason (1939) e Bain (1956, 1968) e encontra maior embasamento e validação.

No modelo de Porter (1979, 1980) é argumentado que as empresas partícipes trabalham nos moldes das barreiras de mobilidade de uma indústria. Estas barreiras têm diversas manifestações, sejam como capital necessário, escala, canais de suprimento desiguais, assimetria de informação. Sendo que o risco em termos de entrada se manifesta com produtos substitutos em maior

grau quando tais empresas oferecem um melhor desempenho alinhado com menor preço.

De todas as forças, no mercado de carne de proteína alternativa é importante considerar o aspecto de substituição. A carne tradicional, um mercado extremamente maduro, tem trabalhado com a possibilidade da substituição mesmo que parcial da carne vegetal.

Porter (1985) entendia o risco de substituição baseando-se na função que tal produto ocupa para o consumidor em dado mercado. A função sendo tanto complexa a exclusiva ou simples a multifacetada. O risco de mudança é uma relação para o autor entre o valor e o preço e tem grandes consequências na cadeia de valor, ou seja, nas atividades relevantes, as estratégias, o conjunto que gera o valor ao cliente.

Tendo esta ótica, é utilizado a perspectiva de valor como maneira de compreender a propensão de substituição na cadeia de valor da proteína tradicional. Peteraf & Bergen (2003) auxiliam na identificação de substitutos propondo um modelo de identificação de competidores que expande Porter (1980, 1985) e Barney (1991, 1995) trabalhando com a correspondência de capacidades e mercado.

O modelo de Peteraf & Bergen (2003) serve para auxiliar a identificação de competidores nesta pesquisa que trata do mercado de carnes vegetal, mas compreende a interligação com o mercado de proteínas como um todo, expandindo-se desta forma esta força competitiva importante dado o fenômeno estudado e já se considerando aspectos da VBR pormenorizada no próximo capítulo.

Em se tratando das demais forças, Porter (1980) complementa Porter (1979) detalhando as forças e integrando num modelo de estratégia competitiva genética. A rivalidade entre firmas se alinha como dações em uma indústria para disputa em preço e participação, podendo criar tanto retaliação como cooperação por conta da dependência mútua de competidores.

Segundo Porter (1980), a rivalidade pode ocorrer em diferentes graus de conflito e rivalidade. Já o poder de barganha de fornecedores se trata da pressão para preços mais altos em insumos, delimitando qualidade de produtos. O poder de barganha se caracteriza diferentemente em indústrias mais fragmentadas ou segmentadas, com concentração de informação ou não.

Semelhantemente, o poder de barganha dos clientes que busca manter uma maior qualidade e menor preço. Sendo uma força que age em conjunto com as demais para moldar o posicionamento de uma organização.

As cinco forças são importantes para analisar a influência da indústria na organização. Porter (1980) sugere possíveis posicionamentos em suas três estratégias genéricas: diferenciação, liderança em custo e foco. Sendo diferenciação o foco em uma posição elevada por características específicas; a liderança em custo uma busca agressiva por baixo custo e o foco a fixação de um grupo alvo específico e sustentável.

O modelo das cinco forças tem sido validado e usado em diversos estudos desde a sua concepção, possibilitando a análise da competitividade de mercado. Isabelle *et al.* (2020) utilizaram o *framework* para estudar o mercado de TI e de mineração propondo além das cinco forças mais quatro: exposição à globalização, o nível de inovação de um competidor, risco de digitalização e a exposição e regulamentação das atividades de uma indústria, desta maneira puderam estudar uma indústria de alto capital.

Irfan *et al.* (2019) analisaram a indústria de energia eólica da Índia usando tanto a cadeia de valor de Porter (1985) como o modelo de Porter (1979, 1980) e sua análise encontrou problemas entre o desempenho desejado e atual da indústria indiana. Mugo (2020) estudou a indústria de telecomunicações do Quênia revelando um setor com frágeis barreiras de entrada e grande ameaça de novos entrantes.

Contudo, o modelo de Porter (1979, 1980, 1983, 1985) tem sido criticado. Em especial, Downes (1997) sublinhou a necessidade da inclusão de três outras forças: desregulamentação, globalização e digitalização.

Para Recklies (2001) tais argumentos de Downes (1997) são válidos, com destaque ao apontarem a incapacidade de uma empresa prover o avanço da tecnologia; a impossibilidade de uma empresa não ser impactada ou impactar o comércio mundial globalizado e a tendência de diminuição de regulamentação dos governos em relação aos negócios.

No entanto, tais críticas têm sido rejeitadas. Em parte, pois Recklies (2001) alega que o modelo de Porter não foi feito para ser usado como a única ferramenta de análise de mercado e sim em conjunto com outras. No contexto

desta pesquisa, ele é utilizado em conjunto com a identificação de recursos proposta por Grant (1991).

Portanto, neste estudo do mercado de carnes vegetal não se percebe uma necessidade do acréscimo das três forças de Downes (1997) pois estariam tratando de um escopo que escapa ao objeto de estudo, ainda que possam encabeçar debates ao passo que o mercado amadureça.

### **2.1.3 Vantagem Competitiva na VBM**

A vantagem competitiva, no contexto da VBM, é obtida pela realização de atividades de maneira melhor e mais barata que as concorrentes Porter (1985). Um reflexo da cadeia de valor de uma dada organização.

Mas, para entender a vantagem competitiva, esta pesquisa também adiciona à perspectiva de Porter (1985), o contexto histórico e determinado pelo momento de circunstâncias particulares sugerido por Christensen (2001). Entendendo-se que a vantagem competitiva se manifesta em diferentes estratégias como Economia de Escala, Interação Vertical e Não-Integração, Economia de Escopo e Competências Nucleares conforme ocorre há uma mudança de paradigma.

Ademais de se considerar os contextos históricos. A vantagem competitiva tem sido ligada à recursos organizacionais, inovação e estrutura como sugerido por Wen-Cheng *et al.* (2015), Barney (1991) e Molloy & Barney (2015). Desta maneira, incorpora-se uma dimensão holística à vantagem competitiva neste trabalho, partindo do conceito de Porter (1985), mas, igualmente, percebendo diferentes fontes da vantagem competitiva.

Assim como Coyne (1986), Ma (2000) baseia-se na assunção que a vantagem competitiva não significa um melhor desempenho. O autor, de fato, aborda novamente o conceito usado na VBM e na Visão Baseada em Recursos (VBR), mostrando que ainda que ambas as visões busquem a obtenção ou criação de vantagens competitivas sustentáveis, estas não são mais que um “termo relacional”, ou seja, uma relação.

Em verdade, uma empresa pode precisar de múltiplas vantagens competitivas agrupadas para conseguir um desempenho melhor e ainda assim, o modelo de Porter da VBM (1980, 1985) e o modelo de Barney (1991) da VBR não comportaria tal aspecto, visto que está pautado na concepção que um de-

sempenho melhor é uma vantagem competitiva, ou seja “... eles são tratados mais como construtos intercambiáveis” (Ma, p. 15, 2000).

Em Ma (2000), uma empresa pode sacrificar propositalmente uma vantagem competitiva, ou não conseguir aproveitá-la ao seu pleno potencial, ou não ter o devido encaixe em relação às características dos oponentes ou ser “discreta demais” para causar impacto.

Segundo Shrivastava (1995), uma vantagem competitiva pode ser decorrência do uso de tecnologias ambientais. Barney (1995) sugere que a vantagem competitiva pode ser obtida ao buscar internamente numa organização, apoiando-se na análise SWOT de Learned *et al.* (1965) com certas alterações.

Além disso, Barney (1995) enumera quatro elementos que compostos geram uma vantagem competitiva sustentável: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

Srivastava *et al.* (2001) sugerem uma abordagem a partir dos elementos identificados para vantagem competitiva incluindo uma abordagem de marketing que é usada na compreensão destes elementos enquanto ativos percebidos no ambiente. Desta maneira, a vantagem competitiva se alinha com recursos enquanto fator gerador de valor ao consumidor – perspectiva de marketing – gerando desempenho.

Assim, a vantagem competitiva se torna também um aspecto da relação da empresa em sua indústria, seus recursos. No mercado de carnes vegetal, analisando-se o desempenho enquanto participação, tem-se que a vantagem competitiva buscada está alinhada ao enunciado por Ma (2000), como uma base de vantagens que gera a maior participação.

É-se, porém, difícil observar a presença de vantagem competitiva sustentável em um mercado ainda recente; fator que influencia um recorte conceitual que busque os elementos que Coyne (1986), Barney (1991, 1995) enunciaram, mas sem tê-los como pressuposto no momento do desenho da presente pesquisa.

A vantagem competitiva a partir de Porter (1980, 1983, 1985) e Barney (1991, 1995) tem sido muito questionada pela limitação da maneira em que ela se constitui - seja no modelo VRIN ou VRIO (1991;1995) de Barney ou as estratégias genéricas de Porter (1980).

Ma (2000) adverte que a vantagem competitiva não necessariamente implica em um melhor desempenho – entendido como lucratividade. Já, autores como Stalk (1990), Eisenhardt & Brown (1998) e Sanchez (1993, 1995) sugerem outras fontes de vantagem competitiva como flexibilidade e velocidade nos negócios.

No contexto dos análogos de carne, sustenta-se que a vantagem competitiva está ligada àquilo que permite gerar maior valor em uma organização do que em outra. Analisando o desempenho como participação, conforme já estipulado e tendo abertura para reconhecer as diversas fontes sugeridas na literatura que geram a vantagem competitiva a qual encontra papel central no construto delineado para a investigação da expansão e crescimento do mercado.

O Quadro 1 resume os conceitos da VBM que sustentam o modelo deste estudo em sua síntese. Os principais conceitos são a vantagem competitiva derivada da estrutura e as forças competitivas.

Quadro 1 - Conceitos da VBM

Construto	Definição Utilizada
Vantagem Competitiva	Utiliza-se o conceito de vantagem competitiva de Porter (1985), ou seja, a realização de atividades de maneira melhor e mais barata que os concorrentes. Esta vantagem competitiva na VBM é compreendida como posição na estrutura da indústria por Porter (1979, 1980).
Desempenho	No contexto estudado, a vantagem competitiva permite auferir maior participação de mercado ( <i>marketshare</i> ) que é compreendido como melhor indicador de desempenho dentro de um mercado ainda infrequente (Buzell <i>et al.</i> , 1975).
Forças Competitivas	Baseando-se em Porter (1980), as forças competitivas da indústria são compreendidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Força de Barganha dos Clientes: pressões dos consumidores para diminuição de preço, etc.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Força de Barganha dos Fornecedores: ações para criar dependência de certo fornecedor, aumentar o preço da matéria-prima etc.</li> <li>• Ameaça de Novos Entrantes: ações tomadas para superar as barreiras de entrada, riscos associados com competidores novos etc.</li> <li>• Ameaça de Produtos Substitutos: risco de substituição, pressões por aumentar barreiras de entrada, mudanças de preço associados com oferta de substituto etc.</li> <li>• Rivalidade entre competidores: as ações realizadas entre membros de uma indústria para mudar preços, trocar fornecedores, reposicionamentos quanto a escala de produção etc.</li> </ul>
Mercado Emergente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado que ainda passa pelos processos evolucionários (Porter, 1980) em direção à sua maturação que será sinalizada pela concretização das barreiras de mobilidade.</li> <li>• As barreiras são entendidas como constituintes da estrutura de uma indústria (Bain, 1968; Mason, 1939; Porter &amp; Caves, 1977) ditando as condições econômicas para a entrada e saída de partícipes de uma indústria, integrando a competitividade do mercado.</li> </ul>

Fonte: O autor (2023)

Tendo-se elaborado da parte da VBM a estrutura competitiva baseada no Paradigma SCP, se estipulado a categoria de análise provida da competitividade da própria indústria através das forças competitiva de Porter (1979, 1980) e conceituado a vantagem competitiva a ser investigado no mercado estudado nesta pesquisa. Na próxima seção é tratada a Visão Baseada em Re-

cursos que provê a outra categoria de análise de recursos organizacionais que é parte do construto.

## 2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Central ao construto desta pesquisa está conceitos de recursos e vantagem competitiva provindas da Visão Baseada em Recursos com sua perspectiva interna e a consideração do mercado como heterogêneo. Esta visão tem como obras seminais Barney (1991) e Wernerfelt (1984) que traçam sua origem nos estudos de Penrose (1959), os quais advogam um entendimento daquilo que a organização possui dentro de si como uma explicação do diferente desempenho galgado.

Em seu âmago, a vantagem competitiva é entendida pela posse de recursos organizacionais, em especial, recursos-chave, o que começou a ser delineado por Penrose (1959) em a Teoria do Crescimento das Firms ao argumentar sobre “sets” de recursos.

Por tempo, tal visão interna foi ignorada pois era de difícil modelagem (Wernerfelt, 1984), posteriormente, porém, a VBR cresceu conforme se considerava o desenvolvimento tecnológico.

A compreensão dos recursos-chave que são mobilizados pelo mercado de carnes vegetal é mister para a resposta ao problema de pesquisa proposto. Portanto, na próxima seção deste capítulo, apresenta-se um contexto geral da VBR, depois como recursos – categoria analítica da pesquisa- são entendidos neste documento e como geram vantagem competitiva na VBR, dialoga-se com as principais críticas e como são contempladas no trabalho e expõe o estado da arte da visão.

### 2.2.1 Contexto da VBR

A VBR é percebida, como argumentado por Makhija (2003) como uma complementação da VBM tratada anteriormente. Wernerfelt (1984), em sua obra que despontou as pesquisas desta abordagem, utiliza as forças competitivas de Porter (1980) em sua análise de recursos. Entendendo os últimos como barreiras de mobilidade dos competidores e possibilidade de vantagem.

Contudo, as forças competitivas de Porter, segundo Wernerfelt (1984), atendem a uma análise de indústria e precisaram ser adaptados para uma análise de uma organização. Barney (1986) complementa que a compreensão dos recursos é a maneira a se compreender a organização em si, acrescentando aquilo que a análise externa da indústria proposta por Porter (1980) e o Paradigma SCP de Mason (1939) e Bain (1968) não alcançavam em seu âmbito.

Esta pesquisa entende que, como afirmado por Rumelt (1984), é essencial compreender o que torna cada organização única em termos de recursos-chave e alinhar com o posicionamento de mercado. Isto é especialmente válido no contexto do mercado de análogos à carne animal.

Para Barney (1991) a organização possui tanto elementos homogêneos quanto heterogêneos. Nas palavras do autor “O requerimento da heterogeneidade é auto evidente” (Barney, p. 105, 1991) e assim sendo mesmo as barreiras de entrada (Bain, 1956, 1968) ou de mobilidade (Caves & Porter, 1977) somente se tornam um aspecto gerador de vantagem competitiva em uma situação de diversidade de recursos e dificuldade de obtê-los. Analisar uma organização requer analisar a sua indústria e vice-versa.

A necessidade da análise externa da VBM em conjunto com a análise interna da VBR é evidente em Makhija (2003) que estudou as privatizações em empresas tchecas. Peters *et al.* (2011) interligaram as visões para pesquisar sobre o mercado cultural italiano, Matoso e Abib (2016) nortearam o estudo de caso da Totvs no Brasil usando ambas as visões. Peteraf & Bergen (2003) desenvolveram um modelo de análise de competidores integrando as visões e Wong *et al.* (2016) estudaram o mercado da Malásia buscando compreender a posição das visões em relação à orientação estratégica organizacional.

Portanto, esta pesquisa encontra suporte na asserção da complementariedade das visões. Trabalhando forças competitivas enquanto categoria de análise da VBM e recursos-chave organizacionais como categoria de análise da VBR.

A seção a seguir apresenta a conceituação de vantagem competitiva e recursos organizacionais utilizada no estudo, incluindo a taxonomia que embasa a identificação no mercado de análogos à carne.

### 2.2.2 Recursos organizacionais e Vantagem Competitiva

O conceito de recursos organizacionais é um grande debate dentro da VBR. Wernerfelt (1984) os conceituou como “qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza de uma certa firma.” (p. 172), elaborando a partir do conceito de ativos de Caves (1980) que visava explicar a escolha da estratégia corporativa. Os ativos são tanto intangíveis como tangíveis e são semifixos.

Penrose (1959) havia proposto que os recursos têm uma função enquanto a resolução de certo problema organizacional, sendo as empresas grandes reservatórios de recursos.

No contexto deste estudo, os recursos são vistos como tanto tangíveis como intangíveis e são mobilizados podendo gerar vantagem competitiva, como sugerido por Barney (1991, 1995) e Wernerfelt (1984).

Exclui-se da análise, pois, as capacidades ligadas com o manuseio dos recursos, o que escapa o escopo do estudo de mercado pouco mapeado como o de carnes vegetais. Utilizando a diferenciação estabelecida por Amit & Schoemaker (1993), recursos são a matéria-prima e a habilidade em organizá-los e mobilizá-los são as capacidades.

De forma a esclarecer os tipos de recursos organizacionais, com o intuito de identificá-los em campo, utiliza-se a classificação elaborada por Grant (1991) que classificou os recursos entre: recursos financeiros, recursos tecnológicos, recursos reputacionais, recursos organizacionais, recursos humanos e recursos físicos. O Quadro 2 ilustra como são entendidos os recursos dentro da taxonomia escolhida, de maneira a esclarecer a forma que são categorizados quanto à pesquisa no mercado de carnes vegetal nacional.

Quadro 2 - Classificação de Recursos

<b>Recurso Organizacional</b>	<b>Definição</b>
Recursos Financeiros	Relativos às fontes de investimento e receita da organização. Por exemplo: aporte de novos investimentos, venda de ações, etc.
Recursos Tecnológicos	Relativos ao desenvolvimento de tecnologias. Por exemplo: máquina de extrusão de proteína, aplicativo de controle de produção etc.

Recursos Humanos	Relacionados aos empregados que compõem o quadro da empresa. Por exemplo: analistas, pesquisadores, especialistas de TI, engenheiros químicos e biotecnólogos etc.
Recursos Organizacionais	Relativos à configuração e estrutura da organização. Por exemplo: organograma, matriz BSG, diretrizes organizacionais, código de ética etc.
Recursos Reputacionais	Relacionados com aquilo que é associado com a reputação da empresa. Por exemplo: propaganda, marca, garoto ou garota propaganda, nome de produto etc.
Recursos Físicos	Relativos às instalações que compõem a empresa. Por exemplo: o chão de fábrica, o local de armazenagem de matéria-prima, os escritórios etc.

Fonte: O autor (2023), adaptado de Grant (1991)

Como ilustrado no Quadro 2, há uma grande diversidade de possíveis recursos que uma organização possui que podem potencialmente ser decisivos na constituição da vantagem competitiva. No caso do mercado de carnes vegetal, maquinário específico, um recurso tecnológico, é visto como principal para a cadeia.

Porém, nem todo recurso é recurso-chave nem leva à vantagem competitiva. Por isso é necessário desenvolver critérios que conseguem descrever tais recursos entre os principais e os básicos.

A vantagem competitiva na VBR é gerada a partir da mobilização de recursos no contexto da imperfeição do mercado como sublinhado por Barney (1991) e Peteraf (1993).

Ademais, não só os recursos são diferentes em decorrência da imperfeição do mercado, como, conforme Peteraf (1993), certos recursos são superiores pois agrupados com capacidades incrementam eficiência e eficácia. A diferenciação entre recursos é vital para compreensão daqueles que geram vantagem. Barney (1991) sublinha que recursos podem ser irrelevantes, sejam eles de capital físico como exposto por Williamsom (1975), capital humano (Becker, 1964) ou capital organizacional (Tomer, 1987).

Os estudos de Barney (1991, 1995) e Barney & Hesterly (2006) proporcionam características que nos auxiliam a captar a relevância de um recurso, relacionando-o à geração de vantagem competitiva. Os autores apontam dois modelos, o modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização) de Barney (1995) e Barney & Hesterly (2006) e o modelo original VRIS de Barney (1991). O primeiro modelo, o modelo VRIO, é o adotado nesta pesquisa como balizador da importância de recursos.

Estes critérios do modelo VRIO são usados nesta pesquisa como indicadores para detecção de recursos-chave nas organizações e sua diferenciação dos recursos básicos. Além disso, a vantagem competitiva é observada no contexto da análise de recursos como estabelecido por Barney & Peteraf (2003) como algo "... é capaz de criar mais valor econômico que o concorrente marginal em seu mercado de produto" (p. 314) sendo que o valor econômico, segundo os autores, é uma relação entre o custo daquele que produz algo ou serve, o empresário, e o valor encontrado pelo comprador ou o benefício ganho.

A despeito do mercado de carnes vegetal ainda ser recente, adota-se o modelo VRIO de Barney (1995) e Barney & Hesterly (2006) para nortear possíveis vantagens competitivas sustentáveis que possam imergir conforme os *players* do mercado vão se consolidando.

Vantagem competitiva sustentável é entendida como uma vantagem não implementada ainda por nenhuma empresa ao tempo da sua implementação (Rumelt, 1984; Barney *et al.*, 1989) e que passou do modelo de concretização indicado por Lippman & Rumelt (1982) sendo que apenas está vulnerável a estrutura econômica como um todo (Barney, 1991).

Este tipo específico de vantagem competitiva necessita cumprir com os quatro critérios do modelo VRIO de Barney & Hesterly (2006) e Barney (1995), com destaque para o critério de Organização que abrange a maneira com que estes recursos-chave são mobilizados sendo uma característica não propriamente intrínseca do recurso, mas a principal razão para a utilização do modelo VRIO como norteador de critérios no estudo de vantagens competitivas em campo.

Ademais, há grande validação em estudos pautados pelo modelo VRIO. Pesic *et al.* (2012) o utilizaram para estudar o impacto do recurso humano na

competitividade ao estudar companhias na Sérvia, estudos que expandem e trabalham a partir das discussões de Barney & Wright (1998) e Wright *et al.* (1994).

Beard & Summer (2004) basearam seu estudo sobre ERP, sistemas de planejamento de recursos empresariais, usando o VRIO e a perspectiva da VBR em busca de compreender se tais sistemas poderiam comportar em si uma fonte de vantagem competitiva.

Mathur *et al.* (2007) trataram dos ativos intangíveis da gestão de projetos como “conhecimento tácito, aplicação e compartilhamento de conhecimento tácito, e processos e relacionamentos para facilitar esta partilha” (p. 462) analisando se eram geradores de vantagens competitivas sustentáveis.

O Quadro 3 exhibe quais os principais conceitos da VBR que compõem o modelo deste trabalho, de maneira a sumarizar o arcabouço teórico escolhido e desenvolvido.

Quadro 3 - Conceitos da VBR

Construto	Definição Utilizada
Recursos Organizacionais	<p>São tangíveis e intangíveis (Barney, 1991), sendo diferidos de capacidades como sugerido por Amit &amp; Schoemaker (1993). Conforme a classificação de Grant (1991) se estabelece como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso Tecnológicos: rotinas de programação, softwares, computadores e outros artefatos derivados do desenvolvimento tecnológicos</li> <li>• Recursos Financeiros: ativos do mercado financeiro, fontes de renda etc.</li> <li>• Recursos organizacionais: protocolos, organograma, diagrama de fluxos etc.</li> <li>• Recursos de Reputação: marca, outros artefatos que identificam a empresa etc.</li> <li>• Recursos Humanos: funcionários que trabalham na empresa</li> <li>• Recursos Física: as dependências da empresa, maquinário etc.</li> </ul>
Recursos-Chave	Baseando-se em Barney (1991;1995), Barney & Hesterly (2006) são recursos que possuem características específicas

	<p>conforme o modelo VRIO.</p> <p>As características são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor: Como são avaliados pelo mercado;</li> <li>• Raridade: Quão difícil é de encontrá-los e obtê-los;</li> <li>• Imitabilidade: Quão fáceis são de se imitar no contexto da indústria;</li> <li>• Organização: Como são mobilizados em conjunto com capacidades para serem efetivos na operação da organização;</li> </ul>
Vantagem Competitiva	<p>A partir da perspectiva da VBR de Barney (1995) e Barney &amp; Hesterly (2006) são uma posição vantajosa numa certa indústria derivada da posse de recursos-chave devidamente mobilizados.</p> <p>Ademais, a vantagem competitiva cujos recursos atendem a todos os critérios do modelo VRIO pode se concretizar em uma vantagem competitiva sustentável.</p>

Fonte: O autor (2023)

Após a conceituação de recursos organizacionais, recursos-chave, a classificação de recursos utilizada na pesquisa, vantagens competitivas no âmbito da VBR e vantagem competitiva sustentável, na próxima seção se expõe as principais críticas à abordagem e como impactaram no percurso teórico traçado.

### 2.2.3 Críticas à VBR

A Visão Baseada em Recursos esteja sob análise e criticismo crescente conforme sua popularidade se fez presente, especialmente a partir dos anos 90, com o trabalho de Barney (1991).

Sanchez (2008) argumenta que a visão é teoricamente estéril devido a certas deficiências e problemas. O crítico sublinha especialmente a dificuldade do modelo da VBR de identificar quais recursos são de fato estrategicamente valiosos, para Sanchez (2008) assim como Priem & Butler (2001) e para Kraaijenbrink *et al.* (2010), a VBR apresenta o valor de um recurso de uma maneira tautológica.

Barney (2001) sublinha, em resposta à questão da tautologia levantada por Priem & Butler (2001) que o valor deveria ser estimado de maneira exógena, concordando com este ponto e que todas as teorias possuem algum nível de tautologia. Mais que isso, o autor argumenta que para a estipulação de valor, poder-se-ia utilizar o paradigma de SCP de Bain(1956) e Mason (1939), em outras palavras, enunciando que os teorias deveriam se ater ao valor em relação ao mercado em que os recursos estão sendo usados e que as críticas levantadas aqui por Sanchez (2008) e por Priem & Butler (2001) são focalizadas nos “teóricos da visão baseada em recurso que tentam examinar as implicações da lógica baseada em recurso sem considerar as condições do mercado sob as quais um recurso será ou não valioso” (p. 43).

De fato, Priem & Butler (2001) e Yang & Konrad (2011) argumentam que a VBR tem, entre suas características, uma desatenção em relação ao contexto, tornando-a uma visão que necessita de uma complementação para abranger assertivamente o fenômeno que se propõem a estudar. Entende-se, neste contexto, que a visão baseada em recursos é uma teoria que deve funcionar em conjunto com outras para abarcar o melhor entendimento do mercado, o que é também argumentado nesta pesquisa e integrado ao próprio modelo de análise.

Ademais da crítica à dificuldade de medir o valor de um recurso, Sanchez (2008) também questiona o critério de Raridade e Imitabilidade do modelo. Para o autor, de maneira direta, não há um base conceitual para se compreender um recurso como raro.

Segundo Conner & Prahalad (1996) em seu trabalho desenvolvendo a visão baseada em conhecimento, todo recurso em algum nível de análise pode ser considerado raro. Já Armstrong & Shimizu (2007) argumentam que “... a raridade pode ser mais bem posicionada como uma dimensão quantitativa da imitabilidade” (p. 981), ou seja, a raridade e imitabilidade tem uma relação próxima, os autores também argumentam que as pesquisas de VBR pouco tem tratado de quantificar ou expandir tais critérios do modelo VRIO, o que é confirmado por Barney (2001).

Nesta pesquisa, o modelo VRIO é usado como suporte para compreender recursos-chave. Destarte, a pesquisa verifica a raridade e Imitabilidade no contexto do mercado de carnes vegetal levando em conta a

relação quantitativa e qualitativa destes indicadores do modelo de Barney (1995) e Barney & Hesterly (2006).

Segundo El Shafeey & Paul Tott (2014), a VBR não consegue dar base adequadamente para o entendimento da competição enquanto baseada em recursos.

O uso elevado da VBR, para El Shafeey & Paul Tott (2014), é uma combinação da facilidade de se medir recursos em comparação às capacidades dinâmicas, por conta de ter sido uma primeira literatura a formalizar o que antes estava fragmentado - devido a estar adequada para aquilo que o mercado vê como mais atraente para entender-se a si próprio - e como consequência da má interpretação de clássicos como Penrose (1959).

A crítica El Shafeey & Paul Tott (2014), à luz desta pesquisa, não é determinante, pois mesmo antes da formalização do estudo de capacidades dinâmicas, a integração entre capacidades e recursos já era discutida como sugerido por Amit & Schoemaker (1993).

No escopo desta pesquisa, a delimitação por recursos está ligada ao entendimento daquilo que é mobilizado para o crescimento deste mercado. Se este último já houvesse sido mapeado em termos de recursos, as suas capacidades se afigurariam como uma boa continuação da agenda de pesquisa.

Logo, a ligação entre capacidades e recursos é aqui entendida como mister para a compreensão do mercado e ela implica numa complementariedade e não numa dicotomia proposta por El Shafeey & Paul Tott (2014).

Sanchez (2008) afirma que a posse dos recursos não implica em uma vantagem competitiva, ou seja, não se pode observar casualidade. Isto também é implicado por Priem & Butler (2001) em suas demonstrações acerca da tautologia da VBR e a impossibilidade de conceber uma teoria de vantagem competitiva em detrimento de uma de sustentação.

A questão da casualidade também é criticada também por Conner (1991) quando buscando compreender como os recursos são agrupados e utilizados para gerar a vantagem competitiva sustentável.

A vantagem competitiva é entendida neste estudo tanto como uma posição estratégica em pensando a indústria como um todo a partir da VBM, bem como a posição vantajosa gerada pela posse de recursos.

A posse de recursos, neste caso, está alinhada com a possibilidade da geração de vantagem competitiva. Em outras palavras, numa certa posição estratégica, possuir os recursos que cumprem os requisitos tais como os estipulados por Barney (1991) ou Barney (1995) tem potencial de gerar vantagem competitiva.

O potencial de geração se consuma quando se considera o fenômeno a partir já dos resultados. Em suma, a vantagem competitiva neste estudo já ocorre ou ocorreu, portanto, é possível entender como um potencial já realizado. Elementos como as capacidades que permitiram este acontecimento não são contemplados pelo que já foi argumentado sobre recursos e capacidades.

Os críticos como um contexto geral apontam para a dificuldade de trabalhar com o conceito de recurso (Priem & Butler, 2001; Armstrong & Shimuzi 2007; Sanchez, 2008; Kraaijenbrink *et al.*, 2010).

Barney (2001) lida com as críticas em relação à inclusividade do conceito de recurso como um aspecto positivo da VBR, uma vez que abre um grande leque para compreensão dos recursos de uma organização que levariam a uma vantagem competitiva e uma vantagem competitiva sustentável.

Há uma tentativa na literatura de delimitar um pouco mais os recursos e os diferir das capacidades dinâmicas, associando o recurso como o objeto usado e a capacidade como a habilidade de utilizá-lo (Peteraf, 1993; Amit & Schoemaker, 1993; Makadok, 2001; Barney *et al.*, 2001).

Ainda assim, Barney & Clark (2007) argumentam que essa amplitude de tipologias não é vista de maneira tão rígida e que é mister admitir que elas mantêm a lógica central da VBR ao mesmo tempo comportando uma diversidade de tipos de recursos.

Para Kraaijenbrink *et al.* (2010) este fator de multiplicidade tipológica não colabora com o desenvolvimento da VBR como uma teoria da firma e indicam que há uma demanda importante para validação da visão como um todo de uma distinção eloquente sobre os diversos tipos de recursos.

É alegado que é necessário esclarecer outras divisões como tangível e intangível, perecível e não perecível, indo além da divisão entre capacidades e recursos (Kraaijenbrink *et al.*, 2010).

Com relação à definição de recursos. O construto desta pesquisa os classifica além de sua divisão com capacidades. A sua taxonomia é baseada em Grant (1991). Características acerca de sua tangibilidade e perecibilidade são levantadas para termos de argumentação, pois se busca considerar o conjunto destes recursos e compreender também sua interação

Depois de analisar as principais críticas, ainda que não exhaustivamente, à VBR e argumentar em como tais questionamentos influenciam o construto e a perspectiva conceitual desta pesquisa. A próxima seção analisa os estudos mais recentes que utilizam, exploram e expandem a VBR.

#### **2.2.4 Estado da Arte da Visão Baseada em Recursos**

Recentemente, a VBR foi usada para analisar a produtividade da cadeia de produção de cana-de-açúcar no Mato Grosso do Sul e Goiás, tendo usado o modelo VRIO e se mantido alinhado ao conceito de recurso enquanto algo mais tangível, dividindo-os das capacidades tal qual sugerido por Amit & Schoemaker (1993), e conseguindo explicar as diferenças de produtividade dos dois estados brasileiros devido aos seus recursos. (Bernardo *et al.*, 2018)

Lee *et al.* (2020) explicaram o desenvolvimento da empresa Smart Study na indústria de conteúdo infantil, para isso o estudo utiliza os critérios determinados por Barney (1995) e Barney & Hesterly (2006). Curiosamente, este estudo não determina com detalhes como se deu o referencial baseado na VBR, o que nos permite estipular que a visão alcançou tamanha popularidade que tem sido internalizada em pesquisas recentes que a utilizam.

Vasconcelos & Augusto (2022) estudaram a indústria de padarias em Maringá buscando compreender as principais padarias e como se destacavam das suas concorrentes, com este intuito, os autores mesclaram as estratégias genéricas de Porter (1980, 2004) com a VBR de Barney (1991) e o modelo VRIO.

Neste estudo, Vasconcelos & Augusto (2022) diferiram capacidades e recursos e os observaram dentro do espectro da estratégia de diferenciação

proposta por Porter (2004), destacando aqui os recursos de localização e reputação.

A categoria de recursos de reputação vai em encontro com a classificação de Grant (1991), porém, a classificação em si é obra de Vasconcelos & Augusto (2022) que os classificaram, a partir de pressupostos de marketing da obra de Kotler & Keller (2012) em conjunto com Barney & Hesterly (2006) e Barney (1995), entre: localização física, marketing de consumo, reputação do produto, mix de produtos, canais de diferenciação, atendimento e suporte, diferenciação de qualidade e diferenciação de preço.

Trata-se, portanto, de um exemplo como desta pesquisa do uso da VBM e da VBR como perspectivas complementares. O uso de categorias baseadas em marketing não se aproxima ao escopo desenvolvido para esta pesquisa, mas colabora com um percurso empírico válido a partir de outras categorias.

Além destas pesquisas, Ariwibowo *et al.* (2021) estudaram a indústria de cooperativas da Sharia na Indonésia, bancos responsáveis por lidar com finanças e fundos sociais dentro do contexto islâmico, o estudo é uma aplicação pura da VBR e contribui como uma possibilidade de identificação de peculiaridades de recursos em outro contexto cultural.

O estudo de Fuzinato & Junior (2019) tomou uma direção um pouco diferente dos estudos anteriores no contexto geral. Ao invés de analisar uma empresa e encontrar seus recursos e analisar como se tornam vantagens competitivas, os autores exploram como a agricultura urbana usada por um restaurante - ou seja, partem de um recurso específico - pode se tornar uma vantagem competitiva no setor de serviços alimentares.

Miethlich & Oldenburg (2019) também analisam um recurso específico, a utilização de trabalhadores com deficiências, enquanto um gerador de vantagem competitiva sustentável e concluem que este recurso atende aos critérios para geração da mesma.

Tanto Miethlich & Oldenburg (2019) como Fuzinato & Junior (2019) contribuem para esta pesquisa explicitando a relação entre a vantagem competitiva percebida e o recurso estudado, auxiliando em termos de argumentação baseados na VBR.

Singh *et al.* (2020) estudaram administração de recursos humanos com viés verde, ou seja, ambientalmente sustentável, na geração de uma liderança verde e como isto interage enquanto recurso para uma empresa.

Neste caso, Singh *et al.* (2020) consideraram aspectos intangíveis como liderança como recursos e constataram uma mediação da liderança transformacional pela gestão verde de recursos humanos, bem como sua influência indireta no desempenho ambiental através da inovação verde.

O estudo de Singh *et al.* (2020) abre a possibilidade de analisar os recursos humanos das organizações baseadas em plantas enquanto socialmente sustentáveis e com ideais verdes em sua cultura.

Em termos de desenvolvimento teórico, Siqueira & Müller (2023) sublinharam as interações entre a Teoria dos Stakeholders, desenvolvida a partir Freeman (1984), e a VBR. Os autores encontraram especialmente a articulação dos stakeholders enquanto orientadores na obtenção e desenvolvimento de recursos e capacidades e, outrossim, no relacionamento entre *stakeholders* e os *stakeholders* em si como uma fonte em si de capacidades e recursos.

Júnior & Pereira (2023) propuseram um modelo para entender a relação entre a diversificação geográfica e o desempenho, usando como base a VBR e a Teoria Contingencial.

Já Dubey *et al.* (2019) testaram um modelo que compreendesse a relação dos recursos na construção de capacidades, em especial, estudando *big data analytics*; os autores utilizaram a VBR em conjunto com a Teoria Institucional, a partir dos estudos de DiMaggio & Powell (1983) e suas derivações, além dos trabalhos sobre cultura organizacional como Khazanchi *et al.* (2007) e Demirbag *et al.* (2007) integrando assim um modelo que pudesse entender a *big data analytics* dentro do contexto e demonstrando a influência no desempenho operacional e custo.

Ambos os estudos de Siqueira & Muller (2023), Dubey *et al.* (2019) e Júnior & Pereira (2023) auxiliam na articulação entre teorias diferentes com a VBR para explicação do fenômeno estudado.

*Stakeholders*, como sugerido por Siqueira & Muller (2023), entram no construto como fornecedores e clientes e outras instituições que afetam as

forças competitivas e podem fornecer os recursos-chave no mercado de carne vegetal.

A diversificação geográfica estudada por Júnior & Pereira (2023) em conjunto com recursos para geração de desempenho é um elemento que ajuda no entendimento de como as fábricas das empresas de carne vegetal estão localizadas e na obtenção dos recursos.

O próximo capítulo analisa as pesquisas dirigidas no mercado de análogos de carne animal no Brasil e no mundo. Apesar de dar destaque à carne vegetal usada neste estudo, ele também cobre a carne alternativa cultivada como parte do desenvolvimento do mercado como um todo, como argumentado por Broad (2020).

### 2.3 MERCADO DE CARNE DE PROTEÍNA ALTERNATIVA

Nesta sessão, analisa-se as pesquisas sobre o mercado de análogos de carne, em especial as carnes vegetais por este mercado ser o objeto de estudo deste estudo.

Este mercado ainda é recente, o que é evidenciado na quantidade ainda restrita de estudos. Em geral sua maior parte, os especialistas têm se debruçado sobre a aceitação do produto - carnes vegetais- e em seu valor nutricional.

Mas, conforme o mercado se expande, uma diversidade de perspectivas tem sido usada para entender o fenômeno de uma maneira mais completa. Pesquisas que tratam do impacto social e, principalmente, ambiental têm se destacado mais recentemente.

A seguir, são apresentados os trabalhos recentes relativos ao debate na área de estudos em análogos à carne animal no Brasil visando explicar um pouco da história e contexto deste mercado e quais tem sido os principais pontos tratados.

#### **2.3.1 Mercado Nacional de Carnes vegetal**

Os estudos no Brasil de carnes vegetal enquanto uma alternativa alimentar análoga à carne para seres humanos, são recentes (Révillion *et al.*, 2020). Em muito isso se relaciona com a posição do Brasil enquanto produtor

de soja e uma *powerhouse* do agronegócio como exposto por Warnken (1999) em seu estudo sobre a explosão da produção de soja, o que implica num país com a carne animal mais acessível e extremamente rentável (Oiagen *et al.*, 2006)

A mudança de mentalidade para com a proteína alternativa foi uma derivação dos estudos sobre ética animal, impactos da carne tradicional no meio ambiente (Araújo *et al.*, 2021) e a pandemia de Covid (Bueno, 2022).

Em verdade, a pandemia de Covid foi “um gatilho para a análise profunda da qualidade e segurança alimentar mundial” e o “consumo de alimentos de origem vegetal foi potencializado por meio da pandemia de Covid 19” (p. 18). Dados do GFI (Good Food Institute) (2020) mostram o despertar durante a pandemia da indústria enquanto força econômica e Araújo *et al.* (2021) demonstram a quantidade crescente de produtos de “carne” feitos sem “carne” animal, preferindo-se o termo *plant-based*.

Com o medo de zoonoses incitado pela Covid 19, o consumo de carne vegetal aumentou o que impulsionou pesquisas relacionadas à digestibilidade de nutrientes, como exemplificado por Xie *et al.* (2022) em seu estudo da absorção de nutrientes a partir do consumo de proteína alternativa.

Muitos estudos procuraram compreender o medo da adoção de análogos à carne animal enquanto uma opção à carne animal, conforme este cenário se afigurava possível em um futuro não tão distante.

Silva *et al.* (2022) não só categorizaram os diferentes tipos de proteína alternativa como expuseram os sentimentos negativos do consumidor em relação ao consumo de carne cultivada ou de base de insetos. Alternativamente, Silva *et al.* (2022) apresentou como a carnes vegetal era mais bem analisada e sofria menos com neofobia no mercado brasileiro.

O estudo de Silva *et al.* (2022) complementa o de Nunes *et al.* (2021) que haviam encontrado resultados semelhantes, novamente demonstrando a apatia em relação à carne cultivada e a aceitação do consumidor brasileiro da proteína vegetal.

Contudo, Nunes *et al.* (2021) defendem que a proteína alternativa causará uma melhora no nível de saúde alimentar. Não por se advogar uma dieta vegetariana, mas por se destacar os problemas associadas com a dieta onívora prevalente na população brasileira.

Vários estudos igualmente associaram a tendência associada ao desenvolvimento do mercado pós-pandemia à melhora da saúde geral. Neto *et al.* (2020) afirmaram que a nova dieta permitia um melhor controle do peso da população do que a padrão.

Associado à melhoria de saúde, também foi destacado elemento de curiosidade que aumentavam em conjunto com o crescimento do mercado e da neofobia latente (Silva *et al.*, 2022).

Uma vez que o mercado deixou de ser só uma concepção para dar passos à realidade concreta. Os estudos passaram a analisar outras dimensões. Moraes *et al.* (2022) estudaram o impacto que o mercado de análogos à carne tradicional teria nos empregos no país e em outras nações.

Moreira *et al.* (2022) elencaram os benefícios cobijados pelos consumidores deste mercado novo usando Kotler & Armstrong (2015) para classificar os aspectos.

Martins & Mendes (2022) estudaram a formação e concretização da marca Incrível – marca desenvolvida pela JBS para participar no mercado de carnes vegetal – e os desafios que a marca tem enfrentado no Brasil, o que fornece certos *insights* sobre as circunstâncias do posicionamento da marca.

Juntamente com a sustentação do mercado de carnes vegetal se começou um processo de trazer à tona a carne cultivada enquanto um produto acessível no mercado e auxiliando o país em suas agendas ambientais.

Estudos como Oliveira & Mendonça (2022) sublinharam benefícios da carne cultivada como uma maneira de suprir a demanda proteica e ainda economizar energia e água.

Já a pesquisa de Moraes *et al.* (2023) tem demonstrado que para que tais benefícios sejam efetivos no Brasil há necessidade da intervenção governamental de forma a subsidiar as empresas do mercado para que se tornam alternativas viáveis ao consumidor.

Mas, o despontamento de mais uma alternativa à carne tradicional também levantou críticas como o custo social relativo à concentração de capital em multinacionais ao custo dos pequenos criadores de gado e fazendeiros (Dortas & Nobre, 2022).

Em se tratando de um mercado promissor, mas novo e incerto, ainda não se pode afirmar como este mercado de fato será estruturado e nem se causará as mudanças sociais preconizadas.

Segundo Fischer *et al.* (2022) a população ainda não galgou uma conscientização que efetivamente gere uma substituição da carne tradicional. Entretanto, o autor deixa claro que este é o caminho que será trilhado devido às consequências da fabricação de carne tradicional que têm se revelado através de impactos ambientais e impulsionado a bioética.

Morais-da-silva *et al.* (2022) pesquisaram os impactos sociais, econômicos e ambientais da aceitação da carne cultivada e carnes vegetal no Brasil. Em seu estudo, os autores expuseram como principal risco a queda de mão-de-obra e a da demanda da carne tradicional; o mesmo estudo, porém, observou que o mercado de carnes vegetal ainda traz consigo inúmeras oportunidades, sendo uma delas a melhora da qualidade da força de trabalho brasileira.

O próximo tópico deste referencial aborda pesquisas recentes do mercado de carnes vegetal ao nível mundial, excetuando, portanto, os trabalhos nacionais já citados. São elencados debates que visam dar contexto e atualização na sustentação desta pesquisa.

### **2.3.2 Mercado Mundial de Carnes vegetal**

As pesquisas a nível global tendem a uma mescla de otimismo e desconfiança quanto ao crescimento do mercado. Segundo Wood & Tavan (2022), o mercado de carnes vegetal possibilita uma produção mais ambiental consciente de proteína e ao mesmo tempo consegue lidar com a demanda que cresce constantemente por este nutriente.

No entanto, os autores demonstram com exemplos de duas empresas reconhecidas no setor (Beyond Meat e Oatly) que ainda há uma dificuldade em realmente compreender o quanto este mercado alcançará, dado que estas duas empresas tiveram perdas; mesmo assim, Wood & Tavan (2022) não se aprofundam muito sobre a questão mercadológica da venda de carne de proteína alternativa.

Já Joseph *et al.* (2020) analisaram em grandes termos a tendência do crescimento do mercado mostrando, especialmente, o aumento no número de

marcas e a aceitação dos consumidores indianos e chineses do substituto à carne.

Para os autores, o mercado ainda é novo e deve crescer mais pois há espaço e há demanda para tais produtos o que é corroborado parcialmente por Bryant & Sanctorum (2021) quando afirmam em seu estudo longitudinal na Bélgica que identificou uma maior aceitação aos carnes vegetal de 2019 a 2020, mesmo que tal feito não se repetiu com a carne cultivada.

Além disso, Bryant & Sanctorum (2021) argumentam que com a maior exposição à alternativas da carne comum, os consumidores lentamente começaram a levar em conta tópicos como o sofrimento animal nas compras. Curiosamente, os públicos que preferiam produtos de origem vegetal e os produtos de carne cultivada não se mostraram os mesmos, sendo que os homens preferiam carne cultivada e as mulheres produtos vegetais (Byrant & Sanctorum, 2021; Arora *et al.*; 2020).

Uma barreira considerável entre gerações tem sido evidenciada em pesquisas a nível global, sendo que as gerações mais jovens demonstram maior aceitação e disposição de comprar produtos de proteína alternativa (Bryant & Sanctorum, 2021; Byrant & Barnett, 2018; Aiking & De Boer, 2011; Hoek *et al.*, 2013).

Tonsor *et al.* (2022) analisaram o potencial de mercado das alternativas à carne demonstrando certa elasticidade na demanda quando comparando com a demanda de carne animal.

Lähteenmäki-Uutela *et al.* (2012) observaram a interação entre as leis e regulamentações da União Europeia em relação às carnes de proteína alternativa tendo como uma grande contribuição mostrar a maneira com que as políticas governamentais interferem no desenvolvimento desse mercado.

Os especialistas discorrem sobre a possibilidade de os governos equilibrarem a distribuição de carne animal e alternativa de maneira a conseguir alcançar uma melhoria ambiental. Destarte, as carnes de proteína alternativa como um produto contemplado pelo princípio de inovação que os autores explicam ser um artifício da União Europeia que incentiva o crescimento e adoção de tecnologias, podem ser instrumentais para o combate às emissões de gases produzidas pela produção de proteína tradicional.

A preocupação com a segurança alimentar global é um tema igualmente levantado pelos autores e também por De Boer & Aiking (2011), quando do seu estudo que advertia sobre os benefícios e necessidade de uma transição proteica.

As abordagens usadas e os objetos são muitos semelhantes aos identificados ainda nas pesquisas do mercado nacional de análogos à carne animal. A maior parte sobre perspectiva de marketing do consumidor ou empresa ou a partir de uma análise nutricional tentando entender como o alimento de fato impacta o mercado. Contudo, tais estudos não satisfazem o problema quando se explora os recursos empregados pelas empresas de carnes vegetal. Para esclarecer mais sobre recursos, a próxima sessão debate a cadeia da carne vegetal, demonstrando a manufatura e outros *insights* dos recursos.

#### 2.4 CADEIA DE CARNES VEGETAL

A cadeia de produção da carne vegetal passa por dois grandes momentos. O que se poderia considerar como o 1.0, ou seja, a produção dos análogos à carne ainda de maneira simples e uma produção mais recente atual, considerada como um 2.0 (He *et al.*, 2020).

Em sua versão mais primitiva, as carnes vegetais surgiram impulsionada por crenças religiosas, de ética animal, preferências pessoais e benefícios à saúde. Portanto, o que seria a carnes vegetal 1.0 era basicamente um produto focado em vegetarianos e veganos que usava, por meio do processamento da proteína vegetal, diferentes grãos como soja, ervilha, canola, entre outros para criar uma barra proteica que pudesse suprir nutricionalmente os seus consumidores (He *et al.*, 2020).

O processo que culmina com o que é conhecido como TVP, ou, proteína vegetal texturizada (molhada ou seca), já ocorria de maneira mais simples na geração 1.0, sendo inicialmente uma patente (He *et al.*, 2020). Com o tempo, a extrusão se tornou o método mais comum para sua produção (Kinney *et al.*, 2019) e a produção do que era até então entendido como a proteína vegetariana foi tendo diversas melhorias num período de tempo relativamente curto.

Tal escopo de foi amplamente ampliado quando da proteína 2.0. Pois, ao contrário da versão inicial, as carnes alternativas à carne tradicional provindas de vegetais agora buscavam ser não só nutricionais como, também, sensorialmente entregar uma experiência similar ao consumo do alimento original (Choudhury *et al.*, 2020; He *et al.*, 2020) visando, assim, consumidores que não estavam tão engajados com causas vegetarianas, geralmente buscando apenas uma diminuição no consumo da carne animal.

Este novo tipo de consumidor, o flexitariano, começou a despontar em paralelo com o desenvolvimento da cadeia de valor da “carne do futuro” (Choudhury *et al.*, 2020).

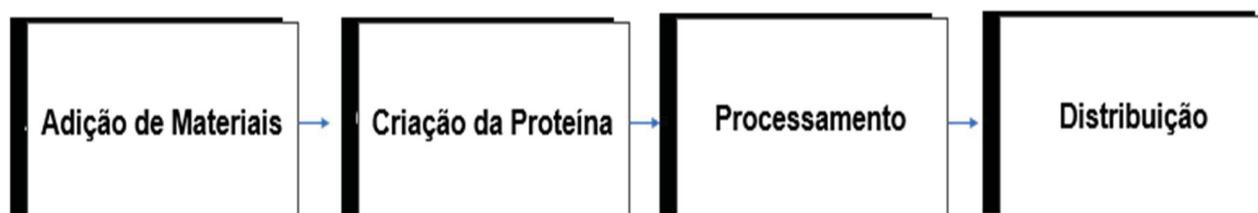
Neste quesito, as empresas passaram a se atentar com a estruturação (He *et al.*, 2020) da proteína desenvolvida a partir da extrusão, ou seja, do processo de transformação de biopolímeros em uma massa semissólida através de diversos subprocessos como esquentamento, pressurização e umidade (Kinney *et al.*, 2020).

O processo de extrusão é precedido pela adição de diversos materiais à proteína, como gorduras, corantes, óleos e elementos que juntam as moléculas para a concretização do produto (Yaman, 2019).

Este processo, originalmente focado na produção de massas, desenvolve a matéria-prima que depois é processada para angariar as percepções sensoriais do alimento que se inspira (Yaman, 2019; He *et al.*, 2020). A extrusão pode ocorrer em sua modalidade seca ou úmida, o que difere algumas características ao final da estruturação (Kinney *et al.*, 2019).

A Figura 1 apresenta os principais processos da cadeia de valor da carne vegetal, inspirando-se em Yaman (2019):

Figura 1 - Cadeia de Valor da Carnes vegetal



Fonte: O autor (2023), adaptado de Yaman (2019)

Após a extrusão, que é o processo entre a etapa de criação da proteína e processamento, diversos processos de saborização e texturização são realizados para que a carnes vegetal tenha tantos atributos quanto possível da carne animal (He *et al.*, 2020).

De fato, até mesmo, segundo Choudhury *et al.* (2020), até mesmo o sangue das carnes vegetal é replicado. A cor, o cheiro e características do tato igualmente são abordados (He *et al.*, 2020). Esta etapa é de grande distinção entre a proteína da geração 1.0 e da geração 2.0, pois é aqui que as aproximações realmente impactam demonstrando a mudança de público-alvo dos vegetarianos aos flexitarianos.

Uma vez que o produto está devidamente processado, passa-se ao processo de distribuição que para Yaman (2019) aborda tanto a logística de fornecimento quanto os aspetos mercadológicos de marketing e vendas.

Para Reis & Villar (2022), a etapa de distribuição, que já envolve o contato com revendedores como mercados e mercearias, mostra um dos principais desafios da cadeia de valor da carne vegetal, porque a carnes vegetal é de longe menos disponível que a carne tradicional, possui um preço superior e não recebe tantas promoções dos supermercados quanto os produtos animais.

Os desafios relacionados aos supermercados e outros revendedores foram identificados por Reis & Villar (2022) no contexto de países de baixa e média renda.

Percebe-se, entretanto, que em país de renda maior, há relatos de mais compromisso e conscientização dos revendedores com agendas de consumo mais sustentável e saudável de alternativas à carne animal como demonstrado pelo relatório Superlist UK Environment 2022 (Questionmark, 2022c) em que diversos supermercados tomaram ações para aumentar a venda de carnes vegetal e outras proteínas alternativas. Tal realidade também é reiterada em relatórios de Questionmark (2022a; 2020b) nas redes de supermercados da Bélgica e Suécia.

Choudhury *et al.* (2020) criticam a forma como carne vegetal tem sido vendida como um produto sustentável e ambientalmente mais saudável, demonstrando que o processo de vendas ainda é árduo e o posicionamento exato do produto não está claro na mente do consumidor, o que valida a

grande quantidade de estudos tentando entender a aceitação do consumidor deste produto.

O trabalho com o elo final da cadeia de valor, ou seja, os vendedores diretos como mercados e supermercados, que findará a então venda ao consumidor, finaliza a cadeia de valor do produto e o processo em si de distribuição.

O conjunto destes processos contribui para analisar os recursos, compreendendo como cada componente se encaixa na cadeia. Assim, os recursos-chave passam a existir em um contexto mais coeso do mercado recente de carnes vegetal.

Contudo, é vital entender que atualmente o processo de concepção de carne vegetal enfrenta desafios quanto à texturização que ainda se baseia demais na extrusão úmida ou seca, mas não consegue alcançar a customização mais apropriada (Wang *et al.*, 2023).

Em verdade, há uma barreira grande percebida por Wang e equipe (2023) quanto à utilização apropriada da extrusão sem a combinação com outras técnicas, como a impressão 3D, a qual ainda está alheia da cadeia por conta do custo. Isso se traduz numa barreira aos novos ingressantes. E a literatura científica ainda não aborda o processo completo causando dificuldades àqueles interessados no desenvolvimento da tecnologia.

Os desafios de fabricação somam-se às dificuldades de aceitação (Wang *et al.*, 2023; Choudhury, 2020) e distribuição (Reis & Villar, 2023; Questionmark, 2020a, 2020b) para criar um mercado que cresce, mas com dificuldades.

Em termos de cadeia, a fonte dos ingredientes, a precisão com a técnica de extrusão além da etapa de saborização que pode gerar diferentes texturas mais aceitáveis ou não (He *et al.*, 2020) se mesclam também com o desafio de encontrar o público, nomeadamente flexitariano, para que consuma com um preço justo e acessível (Choudhury *et al.*, 2020)

## 2.5 ESTRATÉGIA, VBR E PROTEÍNA ALTERNATIVA

Poucos estudos têm se debruçado sobre a estratégia organizacional dentro dos estudos do mercado de Proteína Alternativa no Brasil. Uma rara exceção trata-se de Reis *et al.* (2020) que utilizaram a teoria da Cadeia Global

de Valor para estipular a estrutura de cadeia da carne cultivada e extrapolar quais as capacidades necessárias para tal cadeia conceituando as capacidades conforme o sugerido por Helfat & Peteraf (2003) e Morrison *et al.* (2008).

No seu trabalho, os Reis *et al.* (2020) focaram nas capacidades para países emergentes como o Brasil e identificaram a necessidade do desenvolvimento das capacidades de relacionamento com *stakeholders*, estruturação de negócio, tecnologia e posicionamento de mercado.

Contudo, este é um dos poucos estudos nacionais a analisar carnes vegetal a nível organizacional e sem ter como análise uma perspectiva pautada em Marketing, como exemplificado na sessão sobre as pesquisas do mercado de análogos à carne nacional.

As capacidades, conforme Helfat & Peteraf (2003), são elementos da VBR quando analisada de uma maneira dinâmica e se acercam ao conceito de capacidade de Amit & Schoemaker (1993), enquanto aquilo que é preciso saber para que os recursos sejam manejados de maneira adequada com o fim de maior desempenho e a busca por vantagem competitiva sustentável.

Kar & Nyssen (2021) estudaram, em sua dissertação, o comportamento do mercado de carne alternativas à carne animal sueco e dos seus entrantes e barreiras a partir da combinação da VBR, baseando-se primordialmente nos trabalhos de Barney (1991) Wernerfelt (1984) e Peteraf (1993) e incluindo o modelo VRIO de Barney & Hesterly (2006) e Barney (1995); adicionando ao modelo da VBR as perspectivas natural e social relacionada nos trabalhos de Hart (1995) e Tate & Bals (2018) e Silva & Bittencourt (2018).

Combinando com a classificação de barreiras proposto por Porter (1979, 2008) e as teorias de criação de valor compartilhado de Porter & Kramer (2011). Os autores possibilitaram um modelo de análise de entrantes a partir da VBR que pode nortear empresas conforme este mercado cresça.

Reis *et al.* (2020b) debatem as estratégias ambientais que as empresas de carne cultivada podem tomar e seus impactos no ambiente como um todo, especialmente o uso de tecnologia como um fator para a diminuição no custo de produção e como tal tecnologia consegue contribuir para uma melhor ética animal, melhores resultados sustentáveis e aprimoramento da cadeia de valor.

Choudahary (2020) trabalhou no caso da Beyond Meat buscando compreender como os recursos dela associados à sua entrada como uma das empresas pioneiras no setor nos Estados Unidos permitiu manter uma vantagem competitiva sustentável, ainda que o autor argumente que a vantagem não será sustentável, como argumentou Barney (1995, 2001), tratando-se de uma vantagem competitiva, mas não sustentável.

Percebe-se uma tendência da complementariedade entre a VBR e a VBM para explicação do mercado de carnes vegetal quanto a nível organizacional. Isto vai de encontro com as propostas de Spanos & Lioukas (2001) e Makhija (2003) que alegavam que as perspectivas podem ser combinadas para abranger uma maior dimensão o estudo de uma indústria e suas empresas. Estas bases permitem explorar aspectos como a competitividade e o crescimento alinhados aos recursos e vantagens competitivas contemplando o interior das empresas bem como o seu exterior ao concorrer com as demandas membras daquela indústria.

Com base nos estudos que investigaram a estratégia organizacional em aplicação no mercado ainda em maturação da carne vegetal, este estudo procura compreender como se dá o desenvolvimento deste mercado no Brasil tendo como alicerce a análise dos recursos possuídos pelas organizações concorrentes. Para isto, a próxima sessão do trabalho apresenta a metodologia para a realização do estudo, a obtenção e tratamento dos resultados e, finalmente, a apresentação de um cronograma de pesquisa.

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização desta pesquisa.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA E PERGUNTAS DE PESQUISA

Para Creswell & Creswell (2021) um problema de pesquisa pode se originar de diversas fontes dependendo da experiência e vivência do pesquisador ou a percepção conceitual enquanto tal especialista desempenha seus estudos e apreende uma possibilidade ainda não explorada relatada nas pesquisas de uma determinada literatura científica.

Além disso, Creswell & Creswell (2021) argumentam que um problema de pesquisa dentro de uma abordagem qualitativa pode ser especialmente útil quando se estuda um objeto relativamente novo e pouco investigado, o que é corroborado por Morse (1991) em seu artigo sobre a triangulação de pesquisas qualitativas quando a autora indica a pesquisa qualitativa para objetos ainda não estudados em prévias pesquisas. A partir disso, foi delimitado para a pesquisa a seguinte problemática:

*Como as empresas que integram o mercado brasileiro de carnes vegetal têm mobilizado recursos-chave que levam à vantagem competitiva?*

Além da pergunta principal relativa ao problema de pesquisa, algumas perguntas complementares foram levantadas para pormenorizar o estudo:

1. Como diferentes empresas do setor de proteína alternativa baseada em plantas brasileira interagem e integram o crescimento deste mercado a partir de uma perspectiva de recursos, considerando diferente origem e tamanho (em termos de *marketshare*)?
2. Como os recursos das empresas analisadas se alinham com seus posicionamentos estratégicos para galgar vantagem competitiva?

O próximo tópico expõe as categorias analíticas que foram utilizadas neste estudo.

### 3.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS ENVOLVIDAS NO ESTUDO

Para este estudo, quatro categorias analíticas foram concebidas de maneira a operacionalizar o encadeamento epistemológico adotado. De maneira a dar mais evidência às três categorias que compõem o construto proposto para a análise, tais categorias estão dispostos no Quadro 4 a seguir.

As categorias são definidas em termos constitutivos segundo Kerlinger (1979), o qual afirma que elas têm potencial para significar as características analisadas de modo a facilitar sua explicação e estudo. Ademais, adiciona-se às definições constitutivas o caminho em que estes conceitos são entendidos mediante à perscrutação a ser realizada nesse estudo.

Quadro 4 - Categorias Analíticas da Pesquisa

	<b>Recursos</b>	<b>Recurso-Chave</b>	<b>Vantagem Competitiva</b>	<b>Forças Competitivas</b>
<b>Definição constitutiva</b>	Ativos possuídos pela empresa que podem ter caráter intangível ou tangível e que são manejados pelas capacidades da organização para desempenhar seu papel que potencial pode gerar vantagem competitiva. Os recursos se apresentam como: financeiros, tecnológicos, reputacionais, organizacionais, humanos e físicos (Caves, 1980; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Amit & Schoemaker, 1993; Grant,	Recursos que apresentam a capacidade de gerarem vantagem competitiva sustentável nos moldes de Barney (1995), seguindo o modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) de Barney & Hesterly (2006). Estes recursos são uma subcategoria a partir da maior categoria mais ampla de recursos.	Posição vantajosa que pode gerar maior desempenho derivada da posse de recursos valiosos que se também raros, inimitáveis e organizados podem gerar vantagens competitivas sustentáveis (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 1995, 2001; Barney & Hesterly, 2003), ou derivada do posicionamento estratégico em relação a uma certa indústria dado sua competitividade (Porter, 1980, 1985)	Forças procedentes dos diversos integrantes de uma indústria que caracterizam sua competitividade. Incluem em si barreiras de mobilidade – entrada e saída – e outras aspectos. Comumente são classificadas em: Poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, a rivalidade entre competidores, ameaça de novos entrantes e ameaça de substitutos. (Mason, 1939; Bain, 1968; Porter, 1980, 1985).

	1991)			
<b>Definição Operacional</b>	<p>São tratados como fontes de vantagem competitiva, diferenciados de capacidades e categorizados conforme Grant (1991). Sendo analisados por meio do conteúdo de entrevistas com gestores e funcionários que estejam em contato com a formação estratégica e documentos como websites próprios e</p>	<p>São discriminados a partir dos recursos identificados nas entrevistas e documentos. Seu papel é de identificar quais dentre a gama de recursos presentes demonstram tendências e sustentam vantagem competitiva. Logo, sua obtenção é uma consequência da análise primária de recursos com-</p>	<p>São analisadas enquanto resultado do manejo de recursos e posicionamentos estratégicos por meio da análise dos recursos identificados em documentos como notícias, websites e vídeos institucionais e entrevistas com os gestores e funcionários envolvidos no processo estratégico.</p>	<p>São tratadas como influenciadores provindos da estrutura da indústria de carnes vegetal que atuam sobre a formação da estratégia organizacional e podem levar à vantagem competitiva e categorizadas conforme Porter (1980). Sendo obtidas a partir da análise de conteúdo de documentos tais como notícias, websites, vídeos institucionais para contraste com as entrevistas dos gestores e funcionários envolvidos no processo de estratégia.</p>

	vídeos institucionais.	parando o conteúdo dos entrevistados com os documentos.		
--	------------------------	---	--	--

Fonte: O Autor (2023).

As categorias foram interligadas de uma maneira a expor a construção de vantagem competitiva das empresas abarcadas no estudo de caso múltiplo. Assim, a coleta de dados tem primordialmente o objetivo de estipular os recursos que as empresas do setor possuem em sua estratégia.

Mas somente evidenciar os recursos não possibilita compreender sua mobilização. Para isso, o estudo propõe os recursos-chave como aqueles que tem potencial de criação de vantagem competitiva sustentável como prescrito. Estes recursos são o centro da vantagem competitiva em termos internos.

Derivados dos recursos-chave, observa-se recursos que ocupam um papel de apoio maior que os demais aos quais este estudo denominou de recursos de apoio. A articulação entre os recursos-chave e recursos de apoio constitui, de fato, a vantagem competitiva de procedência interna seguindo os parâmetros da VBR (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Barney & Hesterly, 2006).

Para compreender melhor os recursos, usa-se a classificação de Grant (1991). Os recursos financeiros tem sua base em linhas de crédito e financiamento; os recursos humanos na equipe em si das organizações; os recursos reputacionais em artigos como marca e comunicação; os recursos tecnológicos comportam softwares e tecnologias usadas na fabricação e os recursos físicos são o maquinário de maior porte, as instalações e veículos.

Cada tipo da classificação opera como código dentro da categoria de recursos e de recursos-chave na análise de conteúdo. Os recursos estão espa-

lhados em diversos espaços da cadeia da carne vegetal, sendo de interesse analisá-los como um todo e não os segregar por etapa (Yaman,2019).

Uma vez que se tem as categorias analíticas internas, faz-se necessário entender a empresa enquanto parte da estrutura econômica estudada (Caves & Porter, 1977). Neste quesito, trabalha-se com as forças competitivas do modelo de Porter (1980) como os influenciadores do contexto na formação da vantagem competitiva, aqui num sentido exterior.

A categoria de forças competitivas é pivô na discussão dos recursos (recursos-chave e de apoio) identificados e é a contribuição da MBR de Porter (1980; 1985), Bain (1968), Mason (1939) e Porter & Caves (1977). Por meio desta discussão que engloba a estrutura, em especial suas barreiras, e a mobilização de recurso, é-se possível uma perspectiva da vantagem competitiva destas organizações de carne vegetal brasileiras.

A vantagem competitiva é, em si, como descrita no Quadro 4, o ponto final da estratégia no âmbito proposto neste trabalho. Ela é a categoria que efetivamente se deseja descrever com as demais, pois ela explica a dinâmica destas organizações em termos de competição.

Entretanto, este estudo não busca descrever em pormenores a vantagem competitiva e sim os recursos e posição que se afiguram como os potenciadores da vantagem competitiva.

Em outras palavras, para o escopo deste projeto, vantagem competitiva é uma posição vantajada no mercado em que a organização compete seja a partir de recursos ou de posicionamento estratégico na estrutura (Porter, 1980; Wernerfelt, 1984).

A obtenção em si da vantagem competitiva é vista nesta pesquisa como um processo dinâmico, mas contrastado com momentos específicos no tempo dos casos. Ou seja, há um processo de construção dos recursos e do alcance de uma posição estratégica, mas esta pesquisa explicita certos pontos no tempo em que os casos tiveram seus acontecimentos.

Com as categorias analíticas que foram trabalhadas e definidas, analisa-se no próximo tópico o delineamento da pesquisa, esclarecendo sua abordagem, natureza e estratégia.

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A fim de compreender como o fenômeno ocorre abarcando a subjetividade enquanto fenômeno social relacionado como argumentam Denzin & Lincoln (2005), esta pesquisa optou por uma abordagem qualitativa para realizar a explicação do fenômeno estudo.

A abordagem qualitativa se torna explicitamente apropriada conforme se tem uma necessidade de descrever, pormenorizar e categorizar algo que ainda se tem carência de explorar como o caso das organizações de carne vegetal no Brasil (Denzin & Lincoln, 2005)

Em se tratando de um objeto pouco explorado, especialmente no contexto brasileiro, o estudo teve natureza exploratório, pautando-se em Flick (2012) que sublinha que por haver poucas pesquisas no tema e no mundo, torna-se extenuante e difícil gerar hipóteses. Logo, a pesquisas exploratórias permitem uma melhor definição do problema abordado.

Finalmente, como estratégia, este estudo buscou estudar um número seleto das principais empresas brasileiras da indústria de carnes vegetal do mercado brasileiro, estruturando-se como um estudo de casos múltiplos, uma vez que, conforme Denzin & Lincoln (2005) e Eisenhardt (1989) esse método permite maior aprofundamento e gera amplo conhecimento sobre um determinado fenômeno.

Além disso, conforme Yin (2016), para que os casos possam rememorar o contexto quando forem analisados é vital que este estudo ofereça uma perspectiva longitudinal o que foi pautado por dados secundários coletados dos websites das empresas, redes sociais próprias e alhures (como sites especializados em negócios etc.) e conforme se analisou e interpretou os resultados.

Desta forma, o estudo desenvolveu tanto a construção de recursos e alcance de posicionamento estratégico, como também explicitou momentos estáticos que se destacam nas linhas do tempo constituídas.

O estudo de caso, portanto, contrasta o movimento efetuado para o desenvolvimento de vantagem competitiva com recortes específicos (e o mais atual, ao tempo da pesquisa) que compreendem a mobilização dos recursos-chave e o alcance de vantagem competitiva.

A sessão a seguir apresenta como ocorreu a seleção dos casos para esta pesquisa.

### 3.4 SELEÇÃO DOS CASOS

A Empresa A, foi escolhida por ser um contraste com as demais, em termos de porte e origem. Ela se destacou por ser pioneira em extrusão úmida (técnica muito comum nesta categoria) e ter realizado uma parceria com uma grande rede de supermercados francesa que criou, conjuntamente, o conceito de açougue vegetal/*plant-based*.

Além disso, segundo o relatório do *Good Food Institute* ou GFI (2020) se destacaram as empresas Empresa B, empresa que iniciou como uma *startup*, mas recebeu um aporte grande e hoje é uma das principais empresas brasileiras do setor de carnes vegetal, e a Empresa C cuja origem inicia como parte de um grande grupo de alimentos brasileiro e como parte de uma empresa (aqui chamada de Empresa Mãe) que compete com *marketshare* considerável no setor de carne tradicional.

Enquanto a Empresa A e B são consideradas como “*plant-based exclusives*” (Villar & Reis, 2022), a Empresa C é parte do que é chamado de *meat processor*. Em outras palavras, a Empresa A e B somente produzem carne vegetal, já a Empresa C é parte de um grupo que também fabrica produtos de carne de procedência animal.

Para este estudo, portanto, buscou-se compreender o crescimento do mercado de carnes vegetal baseado na escolha de três empresas de origens, posições estratégicas – considerando-se a participação de mercado - e portes diferentes.

Por trás da lógica de estudo de caso múltiplo, buscou-se, como sugerido por Newton & Blaustein-Reijto (2021), monitorar diferentes empresas variando em escala e em posicionamento estratégico para que se fosse possível atingir uma percepção maior de um campo cheio de desafios e oportunidades como o mercado de carne vegetal.

Neste caso, a escolha foi: a Empresa A como empresa *startup* que tem crescido e ainda tem um porte pequeno, além de ser focada em produtos não-animais; a Empresa B, porquanto se trata de uma empresa que tem crescido muito em pouco tempo e possui uma comunicação muito ativa nas redes sociais dentro do mercado de carnes vegetal do Brasil e a Empresa C por se tratar de uma empresa grande do mercado de carnes tradicionais que tem se desdo-

brado como uma grande empresa no mercado de carnes vegetal e se afastado da sua Empresa Mãe que produz carne animal.

A Empresa A é pioneira em termos de tecnologia de extrusão úmida no país e não tem um *marketshare* tão grande quanto as duas outras. Porém, ela, historicamente, trabalhou como fornecedora a outras do setor e, mais recentemente, começou a concorrer diretamente pelo mercado.

A Empresa B é uma das pioneiras no setor no país. Ela ocupa um bom *marketshare* tendo recebido um aporte nos últimos anos e subindo em termos de avaliação de investimento, especialmente a partir da sua identidade midiática. Ela surge a partir do sucesso de uma empresa anterior que também era do grande setor de alimentos e bebidas brasileiro.

A Empresa C se destaca por ser a linha dos processadores de carne com maior sucesso. De fato, a Empresa C até então era uma divisão de outra empresa pertencente à grande corporação de carne brasileira. Recentemente, no entanto, essa empresa cresceu ao ponto de retirar seus vínculos com a empresa produtora de carne e começar a trilhar um caminho alienado ao das empresas que tem relações – ainda que essas sejam fortes.

Os diferentes portes ou tamanhos neste estudo seguem a lógica sugerida por Buzzel *et al.* (1975) de considerar o porte como o *marketshare* da organização. Para os autores, *marketshare* descreve melhor o tamanho real da organização do que o número de funcionários ou instalações.

A origem, por outro lado, pauta-se em diferenciar “*plant-based exclusives*” e “*meat processors*” como sugerido por Villar & Reis (2022). Destarte, este trabalho auxilia na diferenciação da trajetória em termos de estratégia das empresas que surgiram como parte de grandes processadores de carne e as que surgiram apartadas da carne animal.

Com isto, teve-se o intuito de analisar diferentes empresas do setor de carnes vegetal brasileira que atuam no mercado brasileiro e, permitindo que neste estudo de caso múltiplo sejam feitas comparações contemplando a heterogeneidade constatada na base teórica escolhida atendendo à seleção intencional indica por Creswell & Creswell (2021) para pesquisas qualitativas.

As três empresas também contemplam os critérios de exclusão, é dizer, atuam no Brasil, são de origem brasileiras e atuam no mercado de carnes vegetal tendo características distintas e ao mesmo tempo relevantes neste mer-

cado. A próxima sessão esclarece sobre as técnicas utilizadas neste estudo para a coleta de dados sobre os casos selecionados.

### 3.5 TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS

Creswell & Creswell (2021) sublinham que os processos de coleta de dados podem ocorrer através de observação, entrevistas (não estruturadas, semiestruturadas), documentos e materiais visuais e que tais processos ditam os limites de amostragem que são possíveis para uma pesquisa.

Os dados secundários desta pesquisa tiveram proveniência em maior parte de relatórios de resultados e procedimentos das próprias três empresas escolhidas (Empresa A, Empresa B e Empresa C) em combinação com entidades que estudam este mercado como, por exemplo, o Good Food Institute – uma organização não-governamental dedicada ao desenvolvimento da mudança proteica (GFI, 2020).

Além dos documentos oficiais, também foram analisados materiais visuais desenvolvidos pelas empresas em comunicação institucional ao público, websites e redes sociais bem como outros órgãos de interesse.

Com estes dados, buscou-se embasar uma análise dos recursos com base no contexto da história dessas organizações permitindo compreender o desenvolvimento dos recursos destas empresas, tal qual indicado por Yin (2016) para o estudo de casos.

A pesquisa documental serviu como base para analisar as entrevistas a partir de checar os fatos e recursos expostos pelos entrevistados. Ademais de confirmar pontos, os documentos também mostraram as mudanças em termos de posição frente ao mercado, o que serviu para contrastar o posicionamento atual (defendido pelos empregados) e o que a empresa era em sua gênese – ou outros momentos de interesse.

Os dados analisados por meio de fontes secundários foram igualmente compilados conforme a análise de conteúdo das entrevistas tomava rumo. Destarte, cada informação podia ser averiguada sem cair em contradição.

Nenhum dado foi negado pelo contraste, mas informações adicionais como a maneira de comunicação e o tom usado em certos materiais puderam melhor sustentar as evidências que são discutidas mais à frente.

Atentando-se ao caráter exploratório, esta pesquisa teve, além da reconstrução da obtenção e desenvolvimento dos recursos em sua análise e interpretação, o papel de explorar e mapear os principais recursos e suas articulações que possibilitaram a vantagem competitiva, como sugerido por Newton & Bleustein-Rejto (2021).

A escolha dos entrevistados foi realizada a partir de uma lista inicial de responsáveis das organizações. O contato foi estabelecido primeiramente por intermédio de e-mail e Redes Sociais (como *LinkedIn*) estabelecendo um contato inicial e, posteriormente, através da apresentação de objetivos e outros detalhes relativos a esta pesquisa para assim obter a anuência dos entrevistados.

Os entrevistados precisavam cumprir com certos critérios de inclusão. Primeiramente, precisavam estar trabalhando nas organizações atualmente. Em segundo lugar, precisavam ser da equipe que atua no Brasil (em caso de multinacionais). Em terceiro lugar, precisavam estar vinculadas com os recursos, mas ter uma percepção do processo de estratégia da organização como um todo.

Para selecioná-los, além dos critérios previamente ditos, foi-se estudado o currículo dos entrevistados para compreender se poderiam ou não ser fontes válidas e confiáveis de dados. Mostrou-se que alguns trabalhavam na organização há muito pouco tempo e desconheciam partes importantes da mesma.

Uma vez que cumpriam com os critérios e possuíam relevância para a pesquisa, realizava-se uma primeira abordagem identificando o pesquisador e explicando sobre a pesquisa e sua relevância ao conhecimento do campo.

Assim que se estabelecesse uma resposta positiva por parte do contato, indagava-se sobre a possibilidade de uma conversa mais detalhada sobre o tema de recursos no mercado de carne vegetal brasileiro. Deixando claro que nenhuma informação confidencial seria divulgada e o entrevistado teria o controle destas informações.

Os entrevistados foram abordados de maneira anônima e seus dados analisados de maneira conjunta. Para nomeá-los, foi usado suas posições nas respectivas organizações que também não foram nomeadas como respeito ao termo consentido e aprovado pelo comitê de ética da Universidade Federal do

Paraná. A matriz a seguir expõe a ligação das fontes de dados e os objetivos no Quadro 5, a seguir.

Quadro 5 – Matriz de Coleta na Pesquisa

<b>Entrevistado</b>	<b>Organização</b>	<b>Documentos</b>	<b>Categorias Analíticas</b>	<b>Objetivo</b>
Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	EMPRESA A	Website, Notícias, Redes Sociais (LinkedIn e Youtube) e relatório GFI (2020)	Recursos, Recursos-Chave e Forças Competitivas	Identificação das categorias; Análise da ligação entre elas; Determinação de vantagem competitiva da Empresa A a partir dos recursos;
Gerente de Vendas (Vendas)	EMPRESA A	Website, Notícias, Redes Sociais (LinkedIn e Youtube) e relatório GFI (2020)	Recursos, Recursos-Chave e Forças Competitivas	Identificação das categorias; Análise da ligação entre elas; Determinação de vantagem competitiva da Empresa A a partir dos recursos;
Gerente de Vendas (Vendas)	EMPRESA B	Website, Notícias, Redes Sociais (LinkedIn, Youtube e Instagram) e relatório GFI (2020)	Recursos, Recursos-Chave e Forças Competitivas	Identificação das categorias; Análise da ligação entre elas; Determinação de vantagem competitiva da Empresa B a partir dos recursos;
Analista Sênior de Redes Sociais (Redes Sociais)	EMPRESA B	Website, Notícias, Redes Sociais (LinkedIn, Youtube e Instagram) e relatório GFI (2020)	Recursos, Recursos-Chave e Forças Competitivas	Identificação das categorias; Análise da ligação entre elas; Determinação de vantagem competitiva da Empresa B a partir dos recursos;
Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	EMPRESA C	Website, Notícias, Redes Sociais (LinkedIn e Youtube), relatório GFI (2020) e relatório da Empresa-mãe	Recursos, Recursos-Chave e Forças Competitivas	Identificação das categorias; Análise da ligação entre elas; Determinação de vantagem competitiva da Empresa C a partir dos recursos;

Gerente de Marketing (MKT)	EMPRESA C	Website, Notícias, Redes Sociais (LinkedIn e Youtube), relatório GFI (2020) e relatório da Empresa-mãe	Recursos, Recursos-Chave e Forças Competitivas	Identificação das categorias; Análise da ligação entre elas; Determinação de vantagem competitiva da Empresa C a partir dos recursos;
----------------------------	-----------	--	--	---

Fonte: O autor (2023).

Aspectos como tempo de trabalho na organização, posição e currículo foram levados em conta para a decisão dos entrevistados. A entrevista foi realizada a partir de um protocolo de pesquisa que está adicionado no Apêndice A ao fim do documento, seguindo os padrões de Creswell & Creswell (2021) quanto ao tamanho. As respostas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas para a análise de conteúdo.

O protocolo no Apêndice A possui perguntas relativas aos cinco tipos de recursos da classificação de Grant (1991) e das forças competitivas de Porter (1980), alinhando-se assim com o objetivo geral de compreender os recursos-chave.

Os recursos-chave são a junção dos recursos encontrados comparados com o modelo VRIO de Barney (1995) e Barney & Hesterly (2006). Portanto, estes critérios são avaliados após as respostas da categoria de recursos.

Destarte, as categorias de recursos, recursos-chave e forças competitivas são todas cobertas pelas perguntas do protocolo e culminam com o estabelecimento da vantagem competitiva dos casos estudados.

Creswell & Creswell (2021) recomendam um tamanho não exaustivo, por isso, guarda-se o espaço para adição de perguntas relativas à oportunidade de acordo com o que foi respondido até então. Assim, certas entrevistas tiveram perguntas que não foram seguidas nas demais.

As perguntas relativas às forças competitivas de Porter (1980) são utilizadas para compor o contexto estrutural do mercado de carne vegetal e suas barreiras tal como exposto por Bain (1968) e Mason (1939). Estes dados são melhor analisados na discussão.

A despeito dos áudios terem sido as fontes das quais se derivou o conteúdo, foram realizadas entrevistas por chamadas de vídeo que permitiam identificar reações, emoções e não-verbais dos entrevistados. Ademais, as perguntas não foram realizadas exaustivamente, buscando-se um caminho que se aproximasse dos recursos que eram ressaltados pelos entrevistados e ignorando perguntas que não os desenvolvessem.

Ao final das entrevistas se confirmava as informações e a autorização para uso na pesquisa. Igualmente, o pesquisador disponibilizava o seu contato para dar seguimento caso quaisquer necessidades do entrevistado fossem requisitadas.

O conjunto da pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e matérias visuais como vídeos e propagandas proveu os dados base. Posteriormente, este conjunto foi analisado de maneira a conceber um estudo de caso múltiplo com contexto longitudinal identificando recursos-chaves e as vantagens competitivas.

Os dados fornecidos serviram o papel de apontar os recursos vitais na estratégia das organizações dos casos estudados e, posteriormente, elencar quais destes são recursos-chave e explicar a vantagem competitiva.

As forças competitivas também foram obtidas a partir do material estudado, em especial pelas entrevistas, ao explicitar os movimentos que o setor enfrentou e tem enfrentado na atualidade.

Na sessão a seguir, expõe-se como foram analisados os dados que foram coletados nas entrevistas e análise de documentos e materiais visuais. Outrossim, a sessão explana sobre como foram assegurados a validade e confiabilidade desta pesquisa.

### 3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa utilizou da análise de conteúdo de Krippendorff (2018) para conceber quais recursos e forças foram mais evidenciados e quais recursos se constituíram como recursos-chave.

Seguindo a técnica descrita pelo autor, os processos da análise ocorreram em separado para cada empresa. Entende-se que as empresas representavam casos diferentes que necessitavam ser analisados em particular.

De acordo com Krippendorff (2018), a análise de conteúdo é a técnica que considera o texto analisado não somente como uma quantificação numérica de ocorrências, mas interligando-a com os receptores de tal conteúdo bem como aqueles que o produzem. Sendo uma técnica que, segundo o autor, garante a replicabilidade e validade para as inferências.

Utilizando os textos primários entendidos como as entrevistas transcritas que exprimem um conteúdo, foi feito, como explicado por Krippendorff (2018), inicialmente, a unitização dos textos para distinguir as diferentes fontes de análise quando tratando-se das informações das entrevistas e outros materiais, desta forma esclarecendo como tal unidade de análise ocorre em termos do seu conteúdo.

Os materiais visuais (vídeos e propagandas) e os relatórios não foram analisados por meio da análise de conteúdo e sim utilizados na concepção de códigos e diferenciação de categorias.

Posteriormente, os processos de categorização foi realizado tendo em mente as categorias que emergiram da teoria, mas tendo como aberto a possibilidade de outras categorias (o que não foi necessário).

Suficiente ambiguidade foi identificada ao tentar diferir análise de conteúdo dedutivo ou indutivo (Armat *et al.*, 2018). Neste estudo, as categorias analíticas são frutos das lentes teóricas VBR e MBR e derivados das primeiras.

Na etapa de codificação, foram codificados os textos filtrados para a fim de serem associados com específicos recursos, desta forma, como o autor afirma, foi possível comparar o conteúdo ao largo do tempo.

Para a codificação, também se derivou da teoria, em especial, de Grant (1991) e sua classificação de recursos. Cada tipo de recurso proposto pelo autor foi codificado na análise.

As forças competitivas foram também codificadas em termos das elencadas por Porter (1979, 1980), mas não foram apresentadas nos achados finais, pois seu valor se mostrou mais na discussão, constituição de linha de tempo e contextualização dos resultados dos recursos-chave e vantagens competitivas.

Após a codificação, os textos foram reduzidos a códigos para serem compreendidos e estudados, a partir desta redução, concebeu-se inferências relativas aos recursos que foram mais citados e referenciados.

A partir dos recursos mais identificados se pode estipular com o VRIO de (Barney, 1995) aqueles que poderiam gerar vantagem competitiva sustentável e, portanto, poderiam ser considerados recursos-chave.

Finalmente, os dados foram narrados na concepção do documento final da pesquisa para ampla divulgação, como sugerido por Krippendorff (2018).

Com a análise de conteúdo qualitativo realizada para a identificação e classificação dos recursos e forças competitivas. Constituiu-se uma construção longitudinal levantando os principais eventos da concepção dos recursos e das forças competitivas que levaram à concepção das vantagens competitivas atuais, como apresentado no Quadro 6, a seguir.

Quadro 6 - Matriz de Análise de Dados

<b>Categorias Analíticas</b>	<b>Códigos</b>
Recursos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos Organizacionais</li> <li>2. Recursos Reputacionais</li> <li>3. Recursos Físicos</li> <li>4. Recursos Humanos</li> <li>5. Recursos Financeiros</li> </ol>
Forças Competitivas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poder de Barganha dos Fornecedores</li> <li>2. Poder de Barganha dos Clientes</li> <li>3. Rivalidade dos Competidores</li> <li>4. Ameaça de Novos Entrantes</li> <li>5. Ameaças de Substitutos</li> </ol>
Recursos-Chave	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valor</li> <li>2. Raridade</li> <li>3. Imitabilidade</li> <li>4. Organização</li> </ol>

Fonte: O autor (2023).

A estrutura apresentada no Quadro 6, deriva das categorias já construídas no referencial para a explanação do fenômeno. Os Quadros 1 e 2 expõem pormenores que encabeçam as categorias e os seus respectivos códigos.

Os materiais visuais (como imagens e vídeos) e relatórios não foram analisados utilizando análise de conteúdo. Em vez de se usar esta técnica, eles foram comparados diretamente com os achados da análise de conteúdo. Ne-

nhuma análise de conteúdo totalmente visual – como icnografia - foi usada por estar além do âmbito do trabalho.

Entendeu-se o rigor metodológico desta disciplina como proposto por Oliveira *et al.* (2011), ou seja, uma constituição dos critérios de validade e confiabilidade que devem ser atendidos para sustentação do trabalho. A validade deste trabalho, como sugerido por Hayashi Jr *et al.* (2019), foi mantida em relação a todo processo através de algumas ações importantes, não se delimitando apenas o momento de coleta de dados.

Primeiramente, para imersão no tema, participou-se de eventos e *workshops* relativos ao mercado de carne vegetal para se estabelecer contatos e familiaridade com termos e outras peculiaridades relativas a este mercado que é o objeto de estudo deste trabalho.

Sobretudo, as entrevistas que foram realizadas para obtenção de dados passaram por testes piloto conduzidos por colegas e professores, assim, buscando cumprir os critérios de validade.

Nestes testes, o pesquisador entrevistou um colega utilizando-se do protocolo de pesquisa e alterava conforme se percebia qualquer entrave no entendimento ou riscos éticos com a confidencialidade.

Os testes foram feitos com dois colegas do mesmo departamento, nenhum dos quais tendo informações sobre os indivíduos que seriam entrevistados efetivamente na coleta.

O primeiro dos colegas possuía conhecimento da área, uma vez que também a estuda. O segundo colega não entendia muito sobre termos específicos e colaborou para uma revisão do léxico usado.

Além de aprimorar o protocolo, foi possível desenvolver táticas para a assertiva condução das entrevistas sem comprometer os critérios de validade e confiabilidade.

Quando também da coleta dos dados, foram feitas triangulações dos dados das entrevistas com documentos para se verificar a fiabilidade dos dados e garantir a saturação dos mesmos.

Para alcançar essa comprovação das informações, os fatos citados pelos entrevistados eram checados na mídia social da organização ou em relatórios disponibilizados ao público.

A saturação ocorreu no momento em que pouco agregavam as novas informações dos documentos, materiais e mídias sobre os dados coletados. Assim, entendeu-se que os dados haviam alcançado um ponto apropriado para a análise.

Ademais dos colegas, consultou-se professores com maior experiência na coleta para assegurar que as perguntas não tencionavam um caráter dúbio nem conduziam a um entendimento indesejável.

Finalmente, este estudo procurou *feedback* dos informantes, triangulou os dados em mais de uma teoria para manter a validade e se atendeu eventos científicos para que tais achados fossem revisados por pares e escrutinizados dentro das abordagens propostas para alcançar validade.

Para os critérios de confiabilidade, acatando às sugestões de Hayashi Jr *et al.* (2019) e Creswell & Creswell (2021), como mencionado anteriormente, foi confeccionado um protocolo de pesquisa para ditar os procedimentos em etapas, descrevendo, desta forma, o processo de coleta de dados, as questões de pesquisa e os registros dos entrevistados para a preservação e análise confiável.

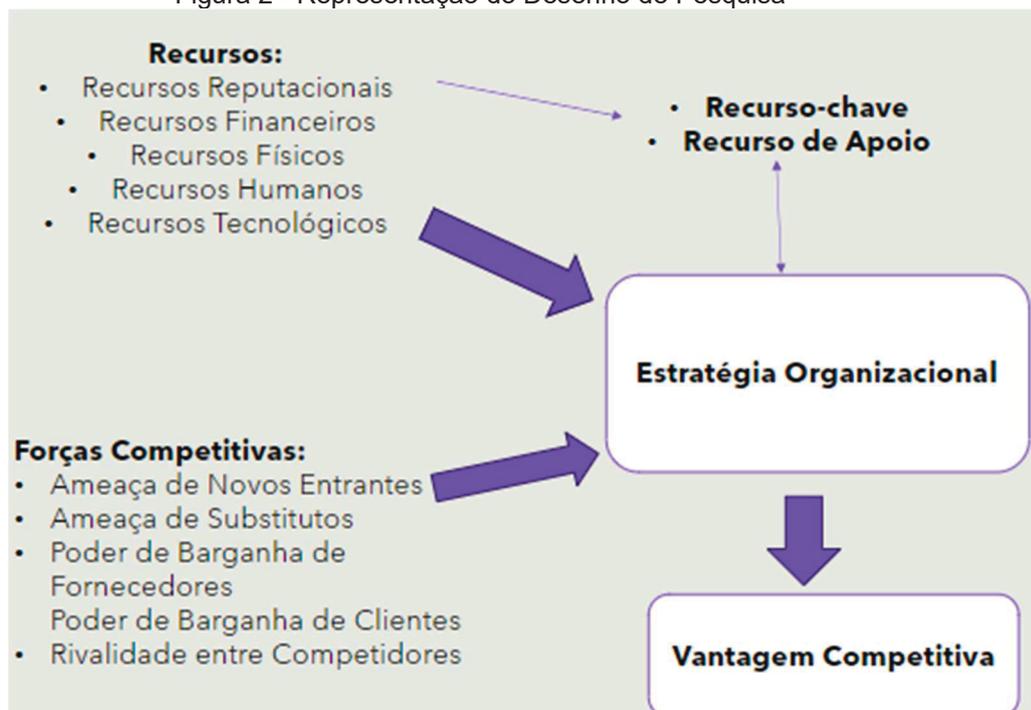
Os procedimentos previamente citados quanto aos critérios de validade foram desempenhados também para alcançar confiabilidade nesta pesquisa, para que com esta combinação se galgasse um nível adequado de confiabilidade ao trabalho acadêmico.

Na próxima sessão deste trabalho, é exposto o desenho de pesquisa que constituiu a base de como foram estudadas as categorias analíticas previamente descritas.

### 3.7 DESENHO DA PESQUISA

Este tópico tem por proposta apresentar o percurso metodológico da pesquisa, como ilustrado na Figura 2, a seguir.

Figura 2 - Representação do Desenho de Pesquisa



Fonte: O autor (2023)

O desenho apresentado foi direcionado pelo objetivo geral de pesquisa que busca compreender o crescimento do mercado de carnes vegetal do Brasil a partir dos recursos possuídos e desenvolvidos pelas empresas deste mercado.

O objetivo geral foi obtido a partir das análises pautadas na Visão Baseada em Recursos (VBR) e pela Visão Baseada em Mercado (VBM), enfatizando o alcance de vantagem competitiva, a partir da estratégia que por sua vez é moldada pelas forças competitivas da indústria de carnes vegetal e pelos recursos disponível e mobilizados em cada empresa.

Assim, a pesquisa segue o fluxo de a partir da teoria determinar as categorias (Recursos e Forças Competitivas) e delas buscar compreender com a coleta de dados a Estratégia Organizacional.

A Estratégia Organizacional possibilita as inferências, a partir da análise dos dados, sobre como a Vantagem Competitiva se constitui no caso dos recursos da empresa e forças competitivas que atuam na estrutura do mercado de carne vegetal.

Foi-se possível, a partir da Estratégia e identificação dos Recursos, encontrar os recursos-chave que encabeçam a obtenção de vantagem competitiva da estratégia de cada uma.

O objetivo da pesquisa foi contemplado ao se explicar como a vantagem competitiva é obtida por recursos, mas no contexto das forças competitivas. A próxima sessão apresente os principais achados de recursos desta investigação.

#### 4. RESULTADOS

A sessão a seguir apresenta os dados coletados a partir das entrevistas previamente explanadas. Conforme os padrões do código de ética de pesquisa, nenhuma referência às próprias empresas dos entrevistados é feita nominalmente. Preferindo-se Empresa A, B e C, bem como a explicação de termos que acarretariam a identificação.

Esta sessão responde à busca pelos recursos, como classificados por Grant (1991), dos casos estudados como problematizado no objetivo principal desta investigação. Maior contextualização e explanação teórica são desenvolvidos na sessão subsequente.

Para a apresentação dos resultados, inicia-se com a apresentação do panorama histórico em que os recursos e posicionamento de mercado destas organizações foram concebidos ou obtidos.

Uma vez apresentado o contexto longitudinal dos casos estudados. Expõe-se os recursos a partir da classificação baseada em Grant (1991), cada um apresentado com destaque aos principais dados que constroem a argumentação sobre recursos-chave, posteriormente.

Como finalização, é proposto tipologias das empresas encontradas, argumentando-se quais são os recursos-chave e a maneira que são mobilizados em relação aos demais para obtenção de vantagem competitiva.

Com as tipologias como a produção suscitada dos dados, termina-se com uma elaboração de como o processo de vantagem competitiva é constituído. A partir destes resultados emerge a discussão apresentada na sessão seguinte.

##### 4.1 CONTEXTO DE DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS NO TEMPO

O contexto das três empresas é apresentado a partir dos dados secundários que pautaram este estudo a fim de estruturar como essas

empresas adentraram o mercado de carnes vegetal no Brasil e esclarecer uma perspectiva temporal do processo de desenvolvimento dos recursos.

#### 4.1.1 Empresa A

A Empresa A é a menor em tamanho de porte e *marketshare*, mas tem um histórico interessante iniciando em 2014 suas operações, ainda em um contexto bem incipiente deste mercado. Poder-se-ia dizer, na época em que o mercado baseado em plantas ambicionava vegetarianos e vegano o conceito de flexitariano ainda estava se formando.

A Empresa A trabalhou como fornecedora de proteína para outras empresas grandes do setor de baseados em plantas e, durante estes anos formativos da organização, o seu foco em pesquisa em desenvolvimento tornou-se o pilar de sua estrutura.

Os anos de 2014 a 2019, ou seja, os formativos, permitiram à organização aprimorar e dominar o método de texturização úmida que, por si, permite a fabricação de fibras mais longas possibilitando replicações mais fidedignas de pratos centrais da alimentação (Yaman, 2019; He *et al*, 2020)

A empresa alega ser a pioneira desta tecnologia que é exclusiva do Brasil. Seus ingredientes-base comuns, como ervilha, grão-de-bico e soja, puderam a partir deste processo

Com a tecnologia realmente desenvolvida – e as capacidades que lhe são caras – a organização traçou planos mais audaciosos. Depois dos sinais positivos do mercado, alinhados com a queda no consumo de carne animal, a empresa foi além do papel de fornecedora das demais.

Em 2020, em plena época da pandemia, e por ocasião dela como demonstra o relatório do GFI (2020), a Empresa A lançou seus primeiros produtos diretamente, além de anunciar publicamente que produzia o frango para uma das maiores companhias desta categoria.

O lançamento ainda não demonstrou o pleno potencial dos recursos tecnológicos que a empresa vinha desenvolvendo nos anos formativos, pois se tratou do típico produto baseados em plantas: o hambúrguer e tiras de frango.

As tiras de frango, porém, trouxeram à tona a possibilidade de fabricação e venda de cortes mais complexos. O cenário propício da Covid 19 também ocasionou no crescimento da empresa como um todo.

Todavia, é no ano de 2021 que realmente a Empresa A destoa dos seus competidores com o lançamento de produtos de carnes vegetal particularmente centrais e que demonstram o potencial de seus recursos.

Destaca-se, em 2021, o lançamento do mignon e da carne moída vegetal, além da costelinha. O portfólio diferenciado e os recursos tecnológicos não somente conferiram premiações como levaram a uma parceria com uma grande rede de varejistas no ano seguinte, 2022.

A parceria levou à criação de uma seção de açougue dedicado a todos de carne a partir de planta. A novidade levantou uma grande publicidade por seu novamente pioneira no Brasil.

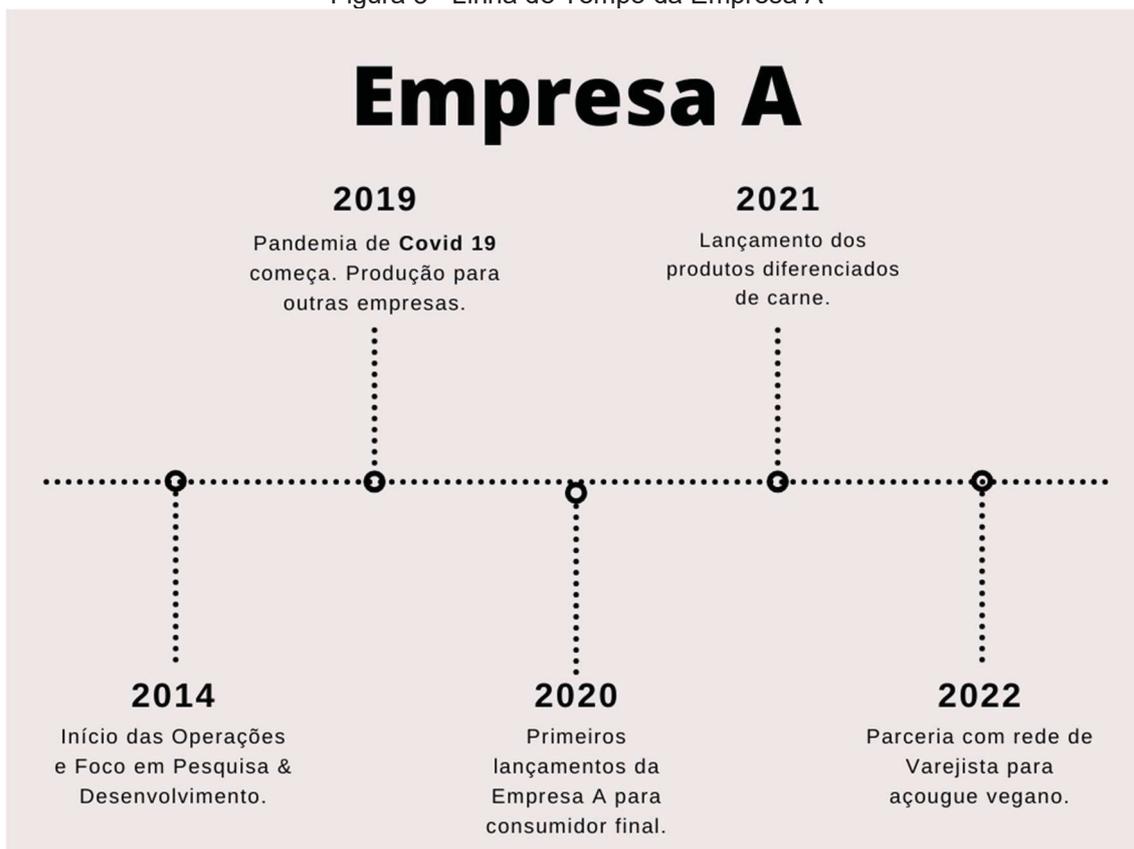
A despeito do termo “açougue vegano” ser empregado para denominar o espaço, cabe estender que ele é parte do açougue tradicional das unidades da rede de varejista, o que demonstra como, na prática, ele se aproxima do conceito de flexitariano.

A Empresa A sempre trabalhou com a perspectiva da saúde e da preservação ambiental para construir seu valor e atrair possíveis flexitarianos. Seus pilares estratégicos para conduzir este valor são: Preço, Conveniência e Sabor com Qualidade Nutricional.

Mais recentemente, a Empresa A lançou uma extensão de seu hambúrguer, agora como análogo de um hambúrguer de costela, e tem sinalizado também a venda de petisco. Ainda assim, são os cortes mais complexos que podem tomar espaço central da alimentação que a destacam neste mercado.

A evolução longitudinal da marca, recurso e o momento atual podem ser observados em resumo na Figura 3, a seguir.

Figura 3 - Linha de Tempo da Empresa A



Fonte: O autor (2023)

#### 4.1.2 Empresa B

A Empresa B, em certos termos, começou como a startup/foodtech que a Empresa A é hoje, mas se expandiu com a construção de seus recursos reputacionais até alcançar o ponto que ocupa.

Contudo, isto não seria acurado. Pois, a despeito da sua fundação em 2019, logo próximo à pandemia, a empresa já iniciou com o capital social de seu fundador, o qual havia previamente estabelecido uma startup e a vendida por um valor considerável.

A próxima etapa deste fundador foi a formação da Empresa B, pioneira no setor de carnes vegetal do Brasil. Logo do seu lançamento de hambúrguer vegetal, ainda em 2019, ela foi bem avaliada.

O final do ano de 2019 viu também o lançamento da carne moída. Neste momento, no entanto, a carnes vegetal ainda era uma grande incerteza. A pandemia, que atingiria o auge no ano seguinte, causaria maior impacto.

A base de investimentos formada pelo fundador em conjunto com as boas avaliações que trouxeram ainda mais investidores. A Empresa já conseguiu, no ano de seu início no mercado, adentrar mercados da América Latina.

O processo de venda em outros mercados tem relação com aportes. Mas, o ano de 2020 trouxe a entrada nos mercados dos Estados Unidos e Europa.

A empresa também relançou seu hambúrguer, supostamente com uma versão 2.0. Neste ponto, o desenvolvimento das redes sociais já estava em pleno funcionamento.

Em 2020, a empresa sustentava mais fortemente a causa ambiental e o desafio à carne animal. De fato, o primeiro posicionamento de marca foi neste ano, invocando conceitos como o menor impacto ambiental que a carnes vegetal tem.

Na altura do ano de 2021, a Empresa B já havia reformulado seu próprio nome para ser mais internacional e compactuar com a sua entrada que já somava mais de vinte países.

O conceito da marca estava bem estabelecido, a atração de investidores cada vez mais diversos e o crescimento de parcerias com restaurantes e lanchonetes era mais e mais visível.

Em geral, a marca foi passando do posicionamento conflitante com a proteína tradicional, para uma visão de alternativa da carne do futuro mais descolada, jovem e ideal.

A Empresa B buscava escala e a diminuição do preço, mas o seu estilo despojado referenciado nas redes, somado aos aportes, tornava-a não somente líder, mas uma empresa que não só aproveitou o pioneirismo como também possuía valor para cobrar mais alto.

Foi também em 2021 que a Empresa B começou a preparação do lançamento da linha de lácteos que somente viria à venda anos depois.

No ano de 2022 a Empresa B realizou um dos seus maiores avanços enquanto publicidade e propaganda na forma do investimento de uma cantora brasileira de grande renome e que havia iniciado no mundo corporativo.

O impacto da entrada da cantora como sócio causou um crescimento ainda mais acelerado das mídias sociais com um nível de engajamento elevado e com repercussões em diversos canais de comunicação.

Após o anúncio que a cantora brasileira se tornaria sócia, a empresa utilizou o *momentum* para anunciar uma linha de petiscos focalizada num público “festeiro”, bares e lanchonetes.

O fato de a cantora ter se tornado a face da empresa para a comunicação com este público e os meios utilizados como vídeos, publicações e imagens lançadas nas plataformas já denotavam uma estratégia baseada em recursos reputacionais.

À altura do ano de 2023, a Empresa B optou por expandir o portfólio que já incluía linguiça vegetal, frango vegetal, atum vegetal e os típicos produtos de carne para, então, entrar no mercado de bebidas análogas a leite.

A linha de leite marcou um distanciamento do mercado de carnes vegetal, mas manteve a linha de análogos à carne animal. Alinhado a isto, a empresa seguiu sua relação com o meio ambiente por intermédio de ações em busca de embalagens sustentáveis para seus produtos.

A Empresa B está, atualmente, em diversos países e mercados e ultrapassou o porte do que seria uma empresa pequena. Ademais, a sua posição como pioneira na categoria no Brasil, alinhada ao capital de seus fundadores, deixou-a livre para alcançar seu desenvolvimento.

A Empresa B aproveitou este tempo para remanejar sua marca e suas comunicações. Sempre se mantendo próxima ao ideal do meio ambiente, mas somando a ele o aspecto futurista, jovem e deslocado.

Por outro lado, seu conflito direto com os processadores de carne se tornou secundário em seu discurso. Quando finalmente seus recursos reputacionais atingiram a maturidade, conforme seus investidores-chave aportavam, a Empresa B galgou um posicionamento avantajado.

Na Figura 4, a seguir, apresenta-se a linha do tempo da Empresa B mostrando como ocorreu a sua história e também a concepção dos seus recursos.

Figura 4 - A Linha do Tempo da Empresa B



Fonte: O autor (2023).

#### 4.1.3 Empresa C

A Empresa C é de a maior em termos de porte e alcance. Isso se dá pelo processo de formação que inicia a partir de sua empresa mãe. Como conta com uma estrutura considerável desde seu começo, é a principal empresa em termos de escala.

Inicialmente, a marca que daria princípio à Empresa C surgiu ainda nos anos 50 e, eventualmente, foi vendida para uma das grandes corporações de carne que lidera a venda de produtos de origem animal.

Assim como os casos anteriores, o real lançamento da Empresa C foi no ano de 2019 para 2020, ou seja, o contexto pandêmico. Mas, com uma peculiaridade de interesse: a Empresa C iniciou como uma linha de outra empresa controlada pela corporação.

Os primeiros produtos lançados também hambúrguer e, depois, em 2020 foram disponibilizados kibes, empanados e carne oriental. Neste ponto a tendência era, claramente, seguir o crescimento do mercado como um todo.

Contudo, a marca se colocava como a alternativa para veganos e vegetarianos. Para muitos dos parceiros que estabeleceram tão logo a escala permitiu uma venda considerável da multiplicidade de itens, a Empresa C pleiteava oferecer o produto vegano e vegetariano.

Em 2020, ainda, a linha adicionou mais produtos como salsicha e escondidinho. Em 2021, ainda como parte da outra empresa, lançou-se carne moída e outros produtos visando adentrar aos pratos e não só aos lanches.

Evidentemente, os lançamentos seguiam as mudanças dos seus competidores que já estavam também buscando espaço para culinária mais complexa de pratos a serem feitos pelos próprios consumidores emulando seus gostos com a carne.

Ademais, em 2021 acontece uma grande transformação. A Empresa C se torna sua própria unidade. A marca da sua empresa mãe inicia um afastamento da marca da Empresa C, o que é percebido até mesmo nas embalagens dos produtos.

Os resultados positivos com o crescimento em 2020 podem ter sido um dos fatores para essa mudança. Mas, soma-se também a necessidade de minimizar a venda de carne animal e carnes vegetal.

Em 2022 a Empresa C já estava ocupando diversos locais, sempre utilizando o espaço criado por sua empresa mãe e a capacidade da corporação que a controlava.

Esse espaço aparecia, especialmente, nas diversas redes de lanchonetes e restaurantes que já tinham parceria com a empresa mãe e estendia a oferta a produtos sem carne de origem animal.

No ano de 2023, a Empresa C já não se mistura tanto com a empresa mãe, cujo produto é em si a perpetuação da venda tradicional de carne, e da corporação que é construída também nesse mercado.

De fato, o próprio site da Empresa C não remete às suas origens e sim ao desenvolvimento de seu portfólio. A organização se posiciona como portadora de mudança ao setor de proteínas e não deseja ter associação com o velho.

O movimento inicial de lanches culminou no lançamento dos produtos de culinária mais avançada e, em 2023, com a linha de pratos congelados de base de plantas. Desta forma, a Empresa C conseguiu lançar três frentes diferentes de produtos para o consumidor.

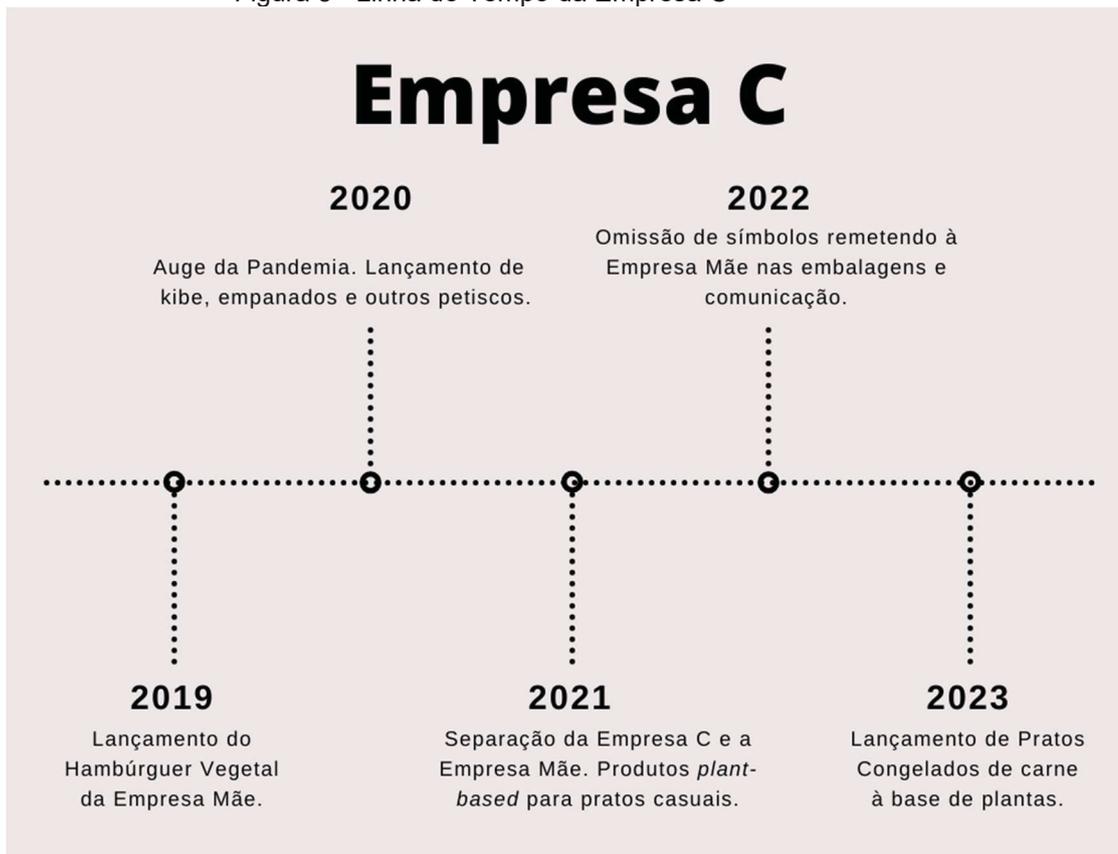
Em 2023, também, fica claro o foco no público flexitariano. A Empresa C e a sua empresa mãe possuem uma relação de complementariedade.

O avanço da Empresa C tanto mostrou a demanda pelo produto baseado em plantas, quando, por exemplo, uma das lanchonetes parcerias teve amplo pedido pela volta de um de seus produtos de carnes vegetal.

Mas, também mostrou os desafios que mercado de carnes vegetal enfrenta enquanto categoria. A escala da Empresa C que foi construída a partir do legado de sua empresa mãe – recursos organizacionais e físicos - e da corporação que controla as duas, tem tido papel cada vez mais importante na manutenção da posição de liderança.

A seguir, na Figura 5, apresenta-se a linha do tempo da concepção da Empresa C, destacando-se o processo de independência e mobilização de recursos a partir dos principais eventos nos anos.

Figura 5 - Linha do Tempo da Empresa C



Fonte: O autor (2023)

## 4.2 RECURSOS FÍSICOS

Os principais insights obtidos a partir da análise de conteúdo coletada nas entrevistas realizadas com gerentes e analistas sobre os recursos físicos destas empresas do mercado de carnes vegetal estão apresentados na Quadro 7, a seguir.

Os recursos físicos se afiguram especialmente enquanto máquinas e instalações. Aqui, considera-se o aparato de uma organização vital para a produção em escala (Porter, 1980). Considera-se aqui, com destaque, a presença de uma linha de distribuição consolidada com suficientes veículos e centros de distribuição para mantê-la operante.

O destaque está na linha de distribuição, como já visto que pode ser um grande impeditivo para esta categoria (Villar & Reis, 2023) e, logo, essa linha está relacionada a ter os centros de distribuição, fábricas e modais de transporte para interligar e, assim, fazer com que estes recursos sejam relevantes.

O Quadro 7 demonstra como esta estrutura que são os recursos físicos tem sido influente, como se argumenta à frente, para a Empresa C que herda e compartilha instalações, veículos e fábricas com a corporação à qual faz parte.

Quadro 7 - Principais Recursos Físicos

Entrevistado - Empresa	Conteúdo
P&D – Empresa C	“A gente tem a força de vendas da (empresa mãe), isso facilita, tem toda distribuição no Brasil que obviamente facilita”
Vendas – Empresa A	“Ela (a empresa) é uma das poucas empresas hoje <i>plant-based</i> no Brasil que consegue ter escala e quando você tem escala você tem redução de custo com preços mais acessíveis”
P&D – Empresa C	“A gente compartilha algumas linhas de consumo, mas de qualquer forma as linhas na nossa fábrica né, dentro das paredes há várias linhas que são separadas fisicamente. A gente tem paredes que separam. Mas sim, a gente não tem uma fábrica (empresa), a gente tem uma linha (empresa), tem linhas exclusivas que são da (empresa) e tem linhas que a gente compartilha.”

Fonte: O autor (2023)

Ao todo, recursos físicos, ou seja, instalações, veículos e maquinários tradicionais (não se considerando o maquinário de tecnologia de extrusão para produção da carne) foram mencionados 16 vezes entre os três casos.

A Empresa C se destacou dentre os casos por enunciar seus recursos físicos devido a não ser uma empresa “*plant-based exclusive*”, é dizer, ser uma produtora de proteína vegetal e animal. Estas menções, portanto, tiveram muita relação com a justificativa própria da pureza em suas linhas e também o aparato herdado da corporação por trás de si.

Logo, a Empresa C claramente apresenta os recursos físicos como recursos-chave dentro do panorama dos casos e do mercado de carnes vegetal. Suas fábricas estão intimamente ligadas com seus fornecedores e seus veículos e cadeias de suprimento estão mais bem estruturados. Ademais,

é claro que o poder de distribuição da empresa mãe tem um papel importante nas negociações para adentrar outros mercados ainda relutantes com os alternativos à carne animal.

A Empresa B se destaca por não discutir assuntos relacionados às suas instalações e outros recursos físicos, assunto que ficará mais claro ao se analisar recursos organizacionais. Ainda assim, percebe-se em documentos outros e o próprio website da corporação que as instalações estão divididas em diferentes locais do mundo, dando a entender que a empresa possui uma rede de distribuição apropriada, mas não tão ampla quanto a Empresa C.

Quando se analisa a Empresa A o conteúdo é sempre a ligação entre ampliação da infraestrutura alinhada com a queda de preços. A escala da Empresa A tem possibilitado diminuir os preços e suprir as fábricas. Sabe-se, por pesquisa documental, que a Empresa A tem produzido como fornecedora a outras empresas do setor, ao passo que também lança e desenvolve seus produtos, cada vez mais.

#### 4.3 RECURSOS TECNOLÓGICOS

Os recursos tecnológicos aparecem como pivôs dentro do contexto dos casos de empresas vendedoras de carnes vegetal, argumenta-se que este resultado era esperado dado a natureza emergente e experimental do setor. Trechos de destaque estão apresentados na Quadro 8.

Quando se analisa os recursos tecnológicos no contexto do mercado estudado, faz-se necessário entender a cadeia como proposto por Yaman (2019) entendendo que a tecnologia tem grande papel na programação para que as máquinas (recursos físicos) possam saborizar e texturizar a proteína vegetal.

Portanto, os trechos de destaque no quadro 8 trabalha o processo em si de texturização e de saborização. A extrusão úmida, o processo de aquecimento e esfriamento da matéria-prima para gerar a proteína que dá base para o produto de carne vegetal, já tem sido considerada padrão no setor (Wang *et al.*, 2023), mas programar este maquinário, o que passa pelo domínio da tecnologia, ainda tem sido uma dificuldade.

Quadro 8 - Principais Recursos Tecnológicos

<b>Entrevistado – Empresa</b>	<b>Conteúdo</b>
Empresa A - Vendas	“A Empresa hoje foi pioneira na extrusão úmida no Brasil”
Empresa B – Redes Sociais	“Então, o ponto da tecnologia do nosso produto foi algo muito diferente e que a gente vê crescendo cada vez mais. ”
Empresa C – P&D	“...e aí a busca constante de parceria com universidades, busca constante de ingredientes, de processo que permite entregar esse desejo te dá o diferencial que a gente tem”
Empresa A – P&D	“Eu acho que tanto os aspectos de tecnologia alinhada à pesquisa e desenvolvimento para que a gente consiga estar trazendo qualidade de produto e isso aliado ao custo do produto.”
Empresa C - MKT	“... vai passar pelo sabor, não necessariamente igual, acho que antigamente, há um ano atrás, a gente falava muito assim: “tem que ser igual”, eu acho que tem que ser igual ou melhor e melhor pode ser diferente. Pode ser só uma proposta diferente, não necessariamente querer copiar em tudo, o que é muito difícil. Então esse pilar de ser gostoso que o papel que a proteína tem. “
Empresa B - Vendas	“Então, é trazer essa tecnologia que permita a gente ter produtos que se assemelham mais próximo da proteína animal. Não tanto só da carne como não sei se vocês já sabem – mas, a gente lançou também o leite. Então, a gente também tá trazendo o leite de aveia e o nosso propósito é ter o leite mais próximo ao leite de vaca.”

Fonte: O Autor (2023)

Todas as empresas demonstraram uma preocupação com a replicação ou aprimoramento dos produtos, uma vez que tais produtos deveriam simular

produtos de carne tais como hamburguers, kibes e nuggets. Mas, os recursos se apresentaram de maneiras diferentes.

A Empresa A se destacou com o uso da tecnologia de extrusão úmida. De fato, os dados apontam que essa tecnologia é a base para a vantagem competitiva devido à sua capacidade de gerar cortes mais sofisticados de produtos de carne, como dito pelo P&D da Empresa A: “a gente que faz produtos mais similares a cortes (de carne) por ter o processo de texturização úmida.”.

A sofisticação está em produtos como mignon e costelinha suína, por exemplo, cortes que se diferem muito dos produtos fast food, como hamburguers e empanados, que são principais nas demais empresas. Parte do valor deste recurso está justamente no pioneirismo desta tecnologia.

A despeito que essa tecnologia é possuída pelas três empresas. Há indícios que é um recurso ainda não desenvolvido em outros casos, como no caso da Empresa C. Nas palavras da MKT da Empresa C “Tudo que a gente tinha de ingrediente era pra fazer a extrusão seca, ou processos antigos, e aí agora a gente tem uma extrusão úmida e ninguém sabe como fazer o raio de um produto saboroso sair daquela máquina”, ou seja, a posse do recurso ainda não consegue gerar vantagem competitiva da forma que ocorre com a Empresa A.

A Empresa B dedica-se também a aproximar o produto análogo ao da carne, mas, mais uma vez, tem uma abordagem mais reclusa com receio de que de alguma forma isso gere uma cópia. Mas, as evidências apontam que seu desenvolvimento segue em um passo semelhante ao da Empresa C. Produtos análogos de carne ainda são majoritariamente focados em fast-food e, de alguma forma, os produtos relacionados com uma dieta mais americana.

Extrusão úmida e seca aparecem nos dados dos três casos, mas, sempre apontando a primeira como o caminho do desenvolvimento e a última como uma tecnologia não tão aprimorada.

Como um todo, a tecnologia neste setor está mais relacionada ao processo produtivo em si do que qualquer tipo de rede de computadores e softwares, ainda que estes definitivamente existam e aparelhem a organização incorporados a recursos organizacionais e físicos.

Duas tendências são igualmente subsidiadas pela aquisição e desenvolvimento dos recursos tecnológicos como as máquinas extrusoras e fermentadoras, a busca por produtos que complexidade e variedade mais acentuadas como disse a MKT da Empresa C “O centro do prato” e o alcance de escala que possibilite um preço mais e mais competitivo.

Aos poucos, vê-se uma superação da procura por igualdade entre produtos análogos e os produtos propriamente de carne, afigurando-se por um aprimoramento nutricional dos produtos tradicionais. A incessante procura de replicar um hambúrguer com proteína vegetal, por exemplo, tem-se transformado em como passar uma experiência melhor ao consumidor e, posteriormente, em como nutrir o organismo do consumidor com um produto que é evidentemente mais controlado (e possivelmente aprimorado) que o típico hambúrguer carnívoro.

#### 4.4 RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos foram entendidos nos casos como suportes aos demais recursos como demonstra a Quadro 9. Por vezes, como suporte aos recursos tecnológicos e, no caso da Empresa B, à estruturação de uma identidade e comunicação.

Assim sendo, o Quadro 9 demonstra como as equipes da organização, enquanto recursos, são parte da operação das organizações e formação de sua estratégia.

Inclui-se aqui diversas equipes, desde operações até marketing. Entretanto, o destaque recai sobre P&D e MKT devido ao grau de inovação deste setor nos últimos anos (He *et al.*, 2020) e o desafio de se posicionar enquanto produto (Moreira *et al.*, 2022).

Quadro 9 - Principais Recursos Humanos

Entrevistado - Empresa	Conteúdo
Empresa C – P&D	“Como que a gente vai desenvolver tudo isso? Buscando, estudando, pesquisando. E tem uma coisa que eu acho que ajuda na qualidade também é que a gente nunca chega no fim; o fim ele é infinito. Enquanto existir tecnologia enquanto vocês existem

	estudando e pesquisando, a gente vai ter oportunidades...”
Empresa B - Vendas	“Hoje a gente tem uma equipe de P&D que estuda muito e que está cada vez querendo mais, evoluindo mais e buscando mais novas soluções né?”
Empresa B – Redes Sociais	“A gente tem uma equipe muito focada em trazer tecnologia para desenvolver os produtos. E uma equipe de marketing, também, muito forte para conseguir comunicar essa tecnologia e esse sabor para as pessoas.”
Empresa A – P&D	“Mas, eu acredito assim, claro, engenheiros de alimentos, engenheiro químico, ou enfim, farmacêutica, ou pessoa de biologia. Pessoas que tem contato e uma base de química e biologia, eu acho que são pessoas que estão aptas a trabalhar nesse segmento, desde que tenham vontade, enfim, de estudar porque pra fazer esse tipo de pesquisa ou qualquer tipo de pesquisa, a pessoa tem que ter muita vontade ou vocação de estudar. Estas são áreas que estão em constante evolução e, enfim, tem que acompanhar.”

Fonte: O autor (2023)

A relação de suporte das equipes é muito clara quando alinhamos aos demais recursos. A Empresa B, por exemplo, tendo sido desenvolvida alicerçada numa estratégia de comunicação e construção de marca muito fortes, ela conta com uma equipe extremamente compenetrada no desenvolvimento e manutenção desta identidade, ou seja, os recursos reputacionais são amplamente desenvolvidos pela equipe.

Todas as Empresas alegaram que suas equipes de desenvolvimento compõem o centro de sua expansão. Isto se dá, argumenta-se, devido ao impacto tecnológico ligado com este mercado ainda em desenvolvimento.

Sendo assim, estipula-se que grande parte do quadro de pessoal está composto por profissionais de áreas ligadas à engenharia química e de alimentos e, de maneira tão marcante quanto, profissionais das indústrias farmacêutica e biológica. São estes profissionais que alimentam as áreas de P&D que, por sua vez, estabelecem muito da estratégia.

A Empresa C, curiosamente, identificou também a relação próxima entre seu pessoal e as universidades brasileiras e estrangeiras que realizam. A P&D da Empresa C alegou que as universidades cumprem com a pesquisa de base que permite o desenvolvimento dos produtos na sua organização, ou seja, uma relação muito próxima.

Outrossim, concordaram em grande parte os P&Ds das Empresas A e C quanto à necessidade da contínua atualização dos pesquisadores para a transformação do setor em grau de popularidade e complexidade.

Estas evidências também sustentam a abertura para uma diversidade de formações, conquanto, como disse o P&D da Empresa A, “tenham vontade, enfim, de estudar porque pra fazer esse tipo de pesquisa ou qualquer tipo de pesquisa, a pessoa tem que ter muita vontade ou vocação de estudar.”

Esses elementos dos recursos humanos dos casos mostram uma menor corporação quanto aos profissionais. O que poderia ser um fenômeno que mudará conforme o setor se solidifica enquanto mercado e, assim, certos “*gatekeepers*” dominarão em maior grau quais profissionais “servem” e quantos não.

#### 4.5 RECURSOS ORGANIZACIONAIS

Em se tratando de recursos que viabilizam a organização, os recursos organizacionais se apresentaram tanto como itens que dão o ordenamento das operações como procedimentos mais variados, conforme é apresentado na Quadro 10, a seguir.

Se os recursos físicos são as máquinas, lugares e veículos que efetuam o trabalho, os recursos organizacionais abordam os protocolos e as estruturas lógicas que fazem com que estes recursos sejam postos nos lugares que estão.

Ademais, é neste tipo de recurso que se encontra a hierarquia, caso presente na organização. Este fator especialmente aparece no quesito de segurança e acesso a informações.

O Quadro 10 evidencia tanto o aspecto do acesso à informação derivado de uma questão estrutural, como também pilares que orientam a estratégia da organização.

Quadro 10 - Principais Recursos Organizacionais

Entrevistado - Empresa	Conteúdo
Empresa A – Vendas	“Então, hoje, os três grandes pilares da empresa são Sabor com Qualidade Nutricional, Ser acessível em preço (o grande fator importante para o consumidor até mesmo por uma questão econômica pro mundo que está acontecendo) e o terceiro Conveniência (estar em todo lugar).”
Empresa B - Vendas	“A gente tem uma segurança de informação muito grande com relação a isso. Então, só pra você ter uma ideia, eu não tenho capacidade técnica para te dar esta questão de qualidade de inovação, de produto, eu sei que a nossa fábrica, ela tem um sigilo absoluto.”
Empresa C – MKT	“Hoje, a gente ainda está fazendo o movimento que a gente chama de <i>push</i> , a gente tá empurrando mesmo e uma hora o negócio vai. Para a gente como marca é importante, porque eu estou fazendo experimentação vendendo o produto, para mim é o melhor cenário.”
Empresa A – P&D	“É uma outra coisa que a gente tá fazendo agora aqui na verdade é a gente poder ter o nosso processo de obtenção da matéria-prima. Então, acho que isso vem aliado com a pesquisa, enfim, com o desenvolvimento. Então, a obtenção da própria matéria-prima, quero dizer assim, fazer a extração da proteína aqui.”

Fonte: O autor (2023)

A Empresa A se destacou em sua organização voltada ao processo de obtenção de própria matéria-prima. Como uma empresa que também atua como fornecedora de outras, ela desenvolveu uma estrutura própria para, tanto física quanto aparelho organizacional, alcançar seus objetos, sendo um recurso organizacional primordial.

Todas as empresas, no entanto, possuem recursos organizacionais que mais ou menos as guiam num caminho comum. Os três pilares da Empresa A e as políticas adotadas pelas Empresas B e C são semelhantes em um nível aterrador. Os pilares que elas seguem são basicamente: Disponibilidade do Produto, Semelhança e Aprimoramento do Produto e Preço Acessível.

Os recursos organizacionais apresentados se afiguram como maneiras de viabilizar estes três grandes pilares, ainda que haja pequenas variações entre as três companhias. A Empresa B, por exemplo, preza demais por manter suas operações sigilosas a nível operacional, em especial seu P&D, mas, por outro, é uma das mais expostas em termos de marca. Ela é, portanto, uma empresa que norteia suas ações também em prol dessa particularidade.

A Empresa C herdou, e esta palavra tem uma relevância que será tratada mais a frente, muito de sua estrutura organizacional de sua matriz. Ao mesmo tempo, como possui recursos físicos e reputacionais para suportá-la, ela direciona suas energias para romper as barreiras tradicionais à carne vegetal e, assim, também são direcionados seus recursos organizacionais.

Os recursos organizacionais foram mencionados repetidamente, mas de maneira mais tímida que outros recursos influentes. De fato, 21 menções foram mensuradas destes recursos e, a grande maioria, são o aparato destinado ao alcance dos três grandes pilares identificados.

#### 4.6 RECURSOS FINANCEIROS

Os recursos menos mencionados na coleta de dados, somente três menções, foram os financeiros. Estima-se que tal fato tem relação com o receio de transitar em territórios de confidencialidade. Apesar disso, a partir da busca de dados secundária, foi possível identificar muitos movimentos em termos financeiros. A Quadro 11, a seguir, exemplifica as menções discutindo os investimentos na área.

Os recursos financeiros se apresentam enquanto investidores, acesso a fundos específicos e incentivos governamentais. Porém, é sabido que o setor de carne vegetal como um todo ainda carece demasiadamente de incentivos governamentais que poderiam ser essenciais no desenvolvimento destes recursos (Moraes *et al.*, 2023).

Destarte, o que é levantado no Quadro 11 se refere mais aos investimentos dentro do grupo, no caso da Empresa C, de investidores estudando o setor como no caso da Empresa A e, como no caso da empresa B, de investidores ilustres que quase se aproximam de recursos reputacionais.

Quadro 11 - Principais Recursos Financeiros

Entrevistado - Empresa	Conteúdo
Empresa A – P&D	<p>“Pesquisador, a gente tem... acho que tem os dois (tipos de investidores). Mesmo no mercado brasileiro acho que tem os dois. Essa semana mesmo, a gente teve duas reuniões aqui com possíveis investidores: um era uma empresa multinacional, de fora do país que tem atividades já no Brasil, mas não no ramo de alimentos ainda. Ela tem atividades no ramo de alimentos fora do Brasil. Mas no Brasil, mais no fornecimento de ingredientes. E mais recente, quarta-feira acho que foi, a gente teve uma outra reunião com possíveis investidores do Brasil mesmo, então assim, eu vejo que tem possibilidades ou tem interesse de tantos investidores de fora do país quanto nacional.”</p>
Empresa C – P&D	<p>“Então assim, a (empresa mãe) não é uma empresa de capital aberto. É uma empresa limitada então não tem mistura. Então, não sei responder, é algo que pensando no valor da categoria porque você traz um produto, uma inovação, eles vão discutindo, então, você começa a mostrar que você está preocupado com o futuro, mas não olhando só o presente você deixa de ser uma empresa de proteína animal, você passa ser</p>

	uma empresa de proteína como todos as notícias que vocês veem, saiu a semana passada a maior construção de fábrica de proteína cultivada do mundo. “
Empresa B – Redes Sociais	“A gente é uma empresa jovem. A gente é uma empresa divertida. Tanto que ano passado a gente teve o apoio da (cantora). Aliás, a (cantora) é nossa sócia. Ela realmente é nossa patroa”

Fonte: O autor (2023)

Comparando-se os dados das entrevistas com evidências de notícias econômicas e financeiras, fica claro que o mercado de proteínas alternativas, especialmente carnes vegetais, tem um apelo a investidores mais ousados com uma visão disruptiva do potencial de substituição ou complementação que a carne poderia ter, nas palavras do P&D da Empresa C: “então assim, eu vejo que tem possibilidades ou tem interesse de tantos investidores de fora do país quanto nacional.” O que vai contrário a qualquer asserção do desinteresse de investidores brasileiros.

Todos os três casos têm mostrado desenvolvimento em termos de aumento de infraestrutura e destaque nos mercados de capitais, ou, no caso da Empresa C, uma elevação dos investimentos providos da empresa mãe.

A emancipação da Empresa C, de fato, é um dos sinais de como os recursos financeiros têm sido utilizados na estratégia. Isto se diz, pois, uma vez que a empresa mãe está fornecendo os recursos e, paralelamente, garantindo a independência da sua empresa “filha”, afigura-se uma relação de segurança para com este uso dos recursos.

Foi-se admitido a contínua conversa e entrada de novos investidores nacionais e internacionais, no caso da Empresa A. Já a Empresa B atraiu um perfil favorável de investimentos em diversos meios do mercado financeiro.

De fato, quando a Redes Sociais da Empresa B menciona a entrada do capital de uma importante cantora, depreende-se, conseqüentemente, a entrada de mais capital como um todo. De maneira interessante, a entrada da cantora no quadro de investidores igualmente serve a uma função reputacional,

o que ficará ainda mais claro na seção subsequente dos resultados sobre recursos reputacionais identificados nesta pesquisa.

Todavia, não se pode asseverar que os recursos financeiros sejam recursos-chaves na constituição de vantagens competitivas. Tanto por suas qualidades em si, não se fala de algum investidor exclusivo (com a clara exceção da empresa C e sua herança) e todas têm mostrado tais recursos como um apoio e não o definidor das suas vantagens.

#### 4.7 RECURSOS REPUTACIONAIS

O último tipo de recurso analisado, conforme Grant (1991), e identificado é o recurso reputacional ou de reputação, responsável pela marca e identidade das organizações. Apesar de terem sido citados em mais de uma instância e por um caso, há um destaque para a Empresa B na maneira de interação com a comunicação e marca. Alguns dos principais pontos estão mencionados na Quadro 12 dos Recursos Reputacionais.

Dentre os recursos reputacionais se destacam as redes sociais e o próprio slogan usado por certas organizações. A imagem em si construída da organização é o principal recurso organizacional.

Adjetivos como velho ou maduro e jovem e rebelde são comuns. Destaca-se a criação de termos, obras de algumas organizações que foram pioneiras no Brasil e, assim, puderam estipular nomenclaturas, o exemplo cabe como a ideia da carne vegetal como uma carne “futurista”.

Quadro 12 - Principais Recursos Reputacionais

<b>Entrevistado - Empresa</b>	<b>Conteúdo</b>
Empresa C – MKT	“Então, eu vejo a gente como a empresa mais madura e talvez com o potencial de ter uma atuação mais sustentável ao longo do tempo.”
Empresa B – Vendas	“Então, hoje, a (empresa) é uma marca conceito e é uma marca que gera atração. Até porque ela é muito forte. Hoje a gente trabalha muito com a nossa marca. Então, é mais algo nesse sentido que eu consigo te ajudar. “

Empresa B – Redes Sociais	“A gente é pioneiro. Foi a (EMPRESA) que criou o termo <i>plant-based</i> pro Brasil. A gente entende que aqui as coisas acabaram surgindo muito por conta do que a (EMPRESA B) trouxe e lá fora, a gente entende que a gente tá concorrendo com grandes empresas.”
---------------------------	---

Fonte: O autor (2023)

Os recursos reputacionais estavam ausentes das entrevistas realizadas pela Empresa A, provavelmente pelo seu foco em desenvolvimento de tecnologia e seu trabalho como fornecedor e não diretamente a clientes finais, deixando a sua marca, comunicação e identidade como secundários dentro de sua estratégia atual. Isso, porém, não significa ausência destes elementos, apenas menor foco enquanto classificação de recursos-chave ou não.

A Empresa C, como frisado em outros recursos, usufrui de sua herança a partir da empresa mãe, ou seja, a corporação da qual faz parte. Quando indagada sobre o poder da marca da corporação no auxílio para entrada de mercados, a P&D da Empresa C concordou e a MKT da Empresa C apontou como a imagem madura da corporação possibilita reconhecimento no mercado.

O caso da Empresa C mantém o padrão, mas também possui característica em si próprias. Por exemplo, o próprio ato de tornar a empresa independente de sua empresa mãe, argumenta-se, possibilitou um afastamento da identidade da empresa original como produto de proteína animal, o que poderia ser visto como uma incongruência com a imagem de uma reforma de proteínas. Logo, se por um lado a proximidade das empresas possibilita o compartilhamento de recursos, incluindo reputacionais, também é uma portavoza de entendimentos que poderiam danificar a sua imagem.

A Empresa B, como comentado em outras seções, pauta muito sua estratégia na construção da “marca-conceito”. Enquanto comunicadora, a Empresa B alega, como dito pela Redes Sociais, ser “a pioneira” e a criadora do termo *plant-based*, baseado em plantas, como uma maneira de classificar produtos como a carne de base vegetal.

A marca da Empresa B está presente em diversos restaurantes e supermercados como um sinônimo de novo tipo de carne ou alimento. E a sua comunicação se destaca no desempenho na internet, por exemplo, o Vendas alega que a marca tem o “segundo Instagram mais seguido do mundo na categoria. Então, ela perde para uma marca americana, mas nós somos os segundo a nível mundial. Então, nós temos mais que 400 mil seguidores (...)”.

As ações midiáticas da Empresa B se destacam pelo uso de embaixadores artísticos ligados com a juventude, ou com o que seria ousado. Nas palavras da Redes Sociais da Empresa B: “A gente é uma empresa jovem. A gente é uma empresa divertida.” Em palavras gerais, a comunicação com a juventude e a “ousadia” desenvolveu uma marca que compõem, nas palavras do Vendas “, o grande valor, o *valuation* da (Empresa), tá muito na marca. Então, tá muito no conceito que ela construiu.”

Um lado interessante, no entanto, que surge do claro foco na mobilização dos recursos reputacionais como recursos-chave no desenvolvimento de vantagem competitiva da Empresa B, é o de ser o caso que menos se referiu à ideia de acessibilidade de preços. Argumenta-se, portanto, que o valor criado pela marca e identidade tem compensado um preço maior, indo na contramão da Empresa C e A, por exemplo.

Ainda assim, a linha da Empresa B introduzido através da cantora que serviu de sua própria embaixadora serve para “acenar” ao público de massa, introduzido como explica o Vendas “kibe e tem franguitos e tamos crescendo cada vez mais” e Redes sociais “A gente leva, às vezes, a (linha popular) para popularizar a marca que a pessoa fala “Ah é a carne da (Cantora)”, “é, é a carne da (cantora).”

Finalmente, um ponto dispare da Empresa B é o culto em torno de seu fundador. Este é o único caso em que o fundador se torna tão importante que se evidencia nas conversas, constrói-se uma lenda e se tenta reproduzir ao público. Como evidenciado por Redes Sociais:

Isso é uma coisa que o (fundador) que é o nosso fundador sempre fala. “Produto tem que ser bom e tem que ser gostoso.” E quando Vendas quando diz que “Na verdade, no nosso seguimento, a gente iniciou, em 2019, a nossa operação, mas desde 2016, o (Fundador) já procurava inovações e tecnologia para a gente entrar nesse seguimento.

(Redes Sociais, Empresa B)

#### 4.8 ANÁLISE DOS RECURSOS-CHAVE

Com os recursos identificados como proposto. Faz-se necessário entender quais destes seriam recursos-chave dentro da categoria de análise explicada anteriormente.

O termo recurso-chave emerge da necessidade de explicar um recurso que poderia gerar vantagem competitiva sustentável, porém, num mercado ainda a se desenvolver não o alcançaria afirmar.

Assim, parte-se do pressuposto de Barney (1995) e Barney & Hesterly (2006) de que quatro realidades precisam ser verificadas num recurso para que este seja um recurso-chave, sendo elas: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

Quando se analisa a Empresa A e seu processo de construção dos recursos e posicionamento estratégico, torna-se claro a necessidade de estar a frente em termos de tecnologia.

Até mesmo o tempo que esta tardou a vende diretamente mostra uma necessidade de maturar os seus recursos tecnológicos e suas capacidades alinhadas com tais recursos.

Destarte, a Empresa A, com seus cortes de carne vegetal complexos, tornou-se uma empresa cujo a programação de suas máquinas tem um Valor acima do valor usual do mercado; sua extrusão úmida é feita de tal maneira que é difícil de limitar; ademais de difícil de imitar, a sua composição de saborização e texturização é rara por conta de simular ingredientes e detalhes da carne que poucas empresas possuem (He *et al.*, 2020; Yaman, 2019).

A organização de seu recurso é percebida, como já argumentado, na elaboração de uma produção de proteínas complexas. A posição que ocupam na cadeia é pivô para angariar vantagem competitiva se tal análise leva em conta, como este estudo, a estrutura de Yaman (2019) e contempla que a extrusão úmida se tornou comum, mas o futuro está na combinação de técnicas como proposto por Wang *et al.* (2023).

A Empresa B possui uma estratégia voltada à mídia e à imagem de uma empresa disruptiva, mesmo que por vezes não seja. Suas redes sociais e

demais recursos reputacionais se agregam de uma maneira que contemplam os critérios do modelo VRIO.

Primeiramente, os recursos reputacionais da empresa B, como as redes sociais e marca, atingem números crescentes de pessoas, sendo uma das marcas mais seguidas da categoria de carne vegetal, desta forma se percebe o Valor destes recursos.

Todas as redes possuem redes sociais, mas poucas ter parcerias com pessoas que consigam promover a marca enquanto o futuro da carne e a proteção da natureza como a Empresa B. Sua aliança com uma grande cantora e com diversas personalidades cumpre com a Raridade desta categoria de recurso.

Além do mais, copiar o formato dos conteúdos promovidos para comunicação e a adesão à ideia da carne vegetal como uma evolução da carne animal interligando com a ideia de uma marca premium (não tão popular) é algo difícil de imitar, em um mercado que muitos desejam baratear e popularizar.

Acima de tudo, os modais para estabelecer a reputação da Empresa B se comunicam exatamente com o público-alvo mais jovem e “descolado” que almeja cada vez mais essas soluções de uma maneira que funciona e impulsiona seu valor e cadeia, tal como percebido por Bryant & Sanctorum (2021), Byrant & Barnett (2018), Aiking & De Boer (2011) e Hoek *et al.*, 2013.

Tais aspectos demonstram tanto a organização como os demais critérios do VRIO, assim, pode-se constituir os recursos reputacionais como recursos-chave dentro da estratégia da Empresa B.

A Empresa C rapidamente expressa sua posição de vantagem pela estrutura física e organizacional que ela mantém ou coopera com a corporação e a sua Empresa Mãe.

A desvinculação da Empresa C tem um aspecto mercadológico forte, mas, na prática, há uma ligação entre as organizações “*meat processors*” como nomearam Villar & Reis (2023) e a própria Empresa C.

Dentre os recursos físicos, percebe-se primeiramente uma rede de distribuição e fabricação simplesmente de grande valor para este mercado que lida com barreiras nos supermercados. Além disso, os veículos, fábricas e

centros de distribuição disponíveis separam a escala desta organização das suas competidoras.

Como Raridade, é preciso pensar os recursos físicos no próprio ponto de venda. Como as negociações entre o varejo e a corporação podem ser realizadas em conjunto, o poder de barganha do fornecedor permite um espaço cativo para os produtos de carne vegetal da Empresa C como parte da grande linha de produtos da corporação, sendo algo raro dentre os demais que dividem a sessão de “saudáveis”.

A organização entre os diversos pontos da cadeia entre as fábricas até o varejo como apresentado por Yaman (2019) são o ponto de força. A velocidade e a capacidade de atingir tantas partes até afastadas do Brasil e superar as barreiras de desconfiança de varejistas transforma os recursos físicos especialmente em recursos-chave.

Como outra parte desta mesma argumentação, os recursos organizacionais têm grande papel em construir esta mesma escala que diferencia e permite à Empresa C conquistar seu mercado.

Os procedimentos e protocolos herdados da Empresa Mãe ditam uma boa parte da lógica em que opera a Empresa C. Sua estrutura tem valor por permitir a operação em escala e cooperada, sendo que escala é o que várias empresas do setor almejam.

A Imitabilidade dentre os recursos organizacionais está na restrição do seu tamanho efetivo. Ainda que se imitasse os supostos protocolos e procedimentos, até mesmo a hierarquia, eles não conseguiriam permitir por si a escala para qual eles foram pensados.

Isto se dá porque a Empresa C já herda em si seus recursos organizacionais. Poucas empresas conseguem herdar a combinação de recursos físicos e organizacionais de uma grande produtora de proteína nacional, isto garante a Raridade e Imitabilidade.

A Organização se deriva da lógica em que tais recursos encontram quando evidentemente criam a lógica de operação da organização. A realidade concreta demonstra uma organização que já opera no nível das produtoras tradicionais de carne e, com elas, compete de igual em certos casos, como no caso do kibe apresentado pela gerente de MKT da Empresa C.

Assim, a Empresa C tem dois recursos-chave: os recursos físicos e os recursos organizacionais. Eles são chave, pois são herdados e estruturados de uma construção muito maior da corporação e da Empresa Mãe e que agora são potencializadoras de um grande competidor.

Com tais recursos-chave estabelecidos, pode-se constituir uma combinação destes com os demais recursos.

Certos recursos ocupam papéis secundários, mas de evidente suporte aos primeiros.

No caso da Empresa A, sua equipe pioneira na extrusão úmida no Brasil, seus procedimentos de operação enquanto uma empresa focada em tecnologia e os investimentos consideráveis que tem atraído, bem como parcerias tais como a de uma grande rede de varejistas, são recursos de apoio aos recursos tecnológicos.

No caso da Empresa B, a maneira com que a informação é contida e protegida, bem como suas próprias fábricas e combinações de texturização e saborização colaboram em conjunto para o estabelecimento dos recursos reputacionais como recursos-chave. Sem estes, seria muito desafiante diferenciar-se tanto sem correr atrás do menor preço (Porter, 1980; Barney, 1991; Barney & Clark, 2007).

Finalmente, no caso da Empresa C, a reputação construída pela corporação e Empresa Mãe, ainda que as vezes dificulte, tem um peso importante nas negociações para abrir-lhe as portas a diferentes mercados dentro do Brasil. Ademais, o grupo sustenta a Empresa C como a alternativa *vegetal* para ter seu espaço no mercado emergente, sustentando o seu desenvolvimento e sua equipe de tecnologia trabalha alinhada com tal propósito de manter a Empresa C na liderança por sua escala, com produtos de caráter popular, até mesmo congelados.

Os recursos de apoio ocupam um espaço secundário, mas sustentam os recursos-chave que de fato tem as condições de serem convertidos em vantagem competitivas sustentáveis e que atuam se afiguram como propulsores de vantagens competitivas.

#### 4.9 TIPOLOGIAS DAS CONFIGURAÇÕES DE RECURSOS-CHAVE

De forma a sintetizar os achados em cada categoria, propõe-se na Quadro 13, a seguir, uma tipologia baseada na relação dos casos com os recursos e como cada recurso identificado participa da constituição de vantagem competitiva dentro do mercado de carnes vegetal.

Estas tipologias são centradas, acima de tudo, na relação de recursos-chave analisados, anteriormente, tendo em si a capacidade de alcançar vantagem competitiva sustentável. Estes recursos são sustentados por certos critérios derivados do modelo VRIO de Barney (1995).

As três tipologias, como apresentadas no quadro a seguir, são o Especialista em Tecnologia, ou seja, aquela organização que tem como recursos-chave como recursos tecnológicos. Neste caso, isso se reflete na maneira de operar o maquinário de texturização e saborização, assim como manuseio dos ingredientes, por meio de programação e engenharia desta parte da cadeia, como sugerido por Yaman (2019).

Depois do Especialista em Tecnologia, a outra tipologia se trata do Superstar, é dizer, a organização cujos recursos reputacionais são recursos-chave. No caso estudado, a Empresa B apresentou redes sociais e canais de comunicação de alta capacidade e mais desenvolvidos que seus competidores. Superstar também tem um grau de mistificação tanto ao seu fundador, sua história, marca e, especialmente, quanto à sua missão. No caso estudado, na missão da mudança em termos de proteína. A ideia de salvadores do meio ambiente e o próximo passo na evolução natural da cadeia de carne animal.

Por fim, o Herdeiro da Dinastia está relacionado aos recursos-chave enquanto físicos e organizacionais que são obtidos a partir de outra organização maior, portanto uma “dinastia” organizacional. O Herdeiro da Dinastia lida com a reputação da empresa e grupo do qual veio ou faz parte, às vezes isso lhe auxilia e às vezes lhe prejudica. Herdeiros da Dinastia conseguem escala com mais assertividade que os demais por conta da herança que tende a impulsionar seus negócios.

O Quadro 13 é o resumo destas tipologias que emanaram dos casos estudados e que auxiliam na compreensão das organizações que existem dentro do setor de carne vegetal.

Quadro 13 - Tipologia dos Casos e Seus Recursos

<b>Empresa</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Recursos-Chave</b>	<b>Recursos de Apoio</b>	<b>Vantagem Competitiva</b>
Empresa A	Especialista em Tecnologia	Tecnológicos	Financeiro, humanos e Organizacionais	Disponibilidade de cortes diferenciados de carne à base de planta a partir de sua tecnologia de processamento
Empresa B	Superstar	Reputacionais	Organizacionais, Tecnológicos e Físicos	Comunicação de grande impacto e marca com conceito com forte identidade e representação
Empresa C	Herdeiro da Dinastia	Físicos e Organizacionais	Reputacionais, Financeiros e Tecnológicos	Estrutura Física para produção em escala e poder de barganha a partir da estrutura organizacional da corporação-mãe.

Fonte: O autor (2023)

A sintetização dos resultados permite também a criação de um vocabulário comum para explicar e elicitar os principais achados a partir dos casos, o que contribui para sistematizar as discussões e criar pontes para possíveis comparações com casos que agrupem semelhantes recursos-chave e de apoio.

Os três casos, como foi apresentado no Quadro 12, tiveram recursos-chave identificados a partir do uso do modelo VRIO de Barney (1995). Neste quesito, entende-se que Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização não se afiguram em Vantagem Competitiva Sustentável no contexto emergente deste mercado, mas indicam o fato de serem principais e gerarem vantagem competitiva agora (Rumelt, 1984; Barney *et al.*, 1989).

A Empresa A, de porte menor e reconhecidamente uma empresa que até então focava em seus negócios para com outras empresas enquanto fornecedora, desponta como o que este estudo chama de “Especialista em

Tecnologia”. Tal denominação segue os principais recursos-chave mobilizados para o alcance de vantagem competitiva.

O fato é que o Especialista em Tecnologia não só é pioneiro em tecnologia como busca, com estes recursos tecnológicos, aprimorar-se acima de tudo e produzir alimentos de carne com base vegetal que sejam tanto sofisticados, quanto semelhantes e aprimorados.

A procura está não em produzir alimentos de carne genéricos baseados no padrão americano de comida rápida, como suas concorrentes fazem com empanados, hambúrgueres e linguças. Mas, em produzir bifes, filés mignon, costelinha de porco e outras proteínas que são centrais ao prato do brasileiro e que demandam uma complexidade elevada.

Para a Especialista Tecnológico, a extrusão úmida e outros processos e maquinários que possibilitam a complexidade, são todos uma grande competência envolvida em sofisticação do produto. Recursos Financeiros, Humanos e Organizacionais servem como apoio direto ao recurso tecnológico. Os recursos físicos se tornam os limitantes de escala, mas a empresa almeja um padrão maior de escala e um preço mais competitivo.

Além disso, em parte se explicado a razão da busca pela democratização por parte do Especialista em Tecnologia. Pois, se os produtos que ela lança são para suprirem os pratos típicos e se tem a crença na possibilidade de a carnes vegetal competir de igual para com a carne animal, o ideal é que tais produtos estejam tão visíveis quanto possível e que entrem no cardápio da população como um todo.

O ponto é. O filé mignon vegetal pode custar mais caro que os demais produtos vegetais, mas ele poderia custar mais barato que o filé mignon animal? Mesmo assim, para os que não alcançam consumir o filé mignon, pode-se ter a opção de carnes vegetal que satisfará a tradicional feijoada de muitos brasileiros.

A Empresa B, porém, trilha um caminho estratégico diferente com seus recursos. A tipologia de Superstar não se trata de uma expressão humorística, mas sim de um fato que a própria organização busca com sua comunicação

“descolada”, suas conexões com embaixadores da juventude e, claro, sua marca ousada.

A organização Superstar está voltada aos seus recursos reputacionais. Os seus produtos, naturalmente, também possuem um grau de tecnologia que suporta o constante valor da mensagem de inovação que ela deseja passar. Porém, a mensagem em si tem tanto valor para a organização que ela se destaca entre as suas competidoras.

A atenção midiática está nos esforços nas redes sociais e outros canais, mas também na escolha visuais da marca. Os recursos tecnológicos somam-se aos físicos, as instalações cada vez mais desenvolvidas, e aos organizacionais, a cultura de ousadia, que suportam o projeto da Superstar.

Argumenta-se que a confidencialidade exibida em suas fontes serve ao um propósito de mistério que é, também, parte da construção da identidade. Não revelar certos dados é, por vezes, revelar uma visão estratégica por si mesma.

O medo da transparência definitivamente não é que os competidores copiem suas tecnologias, o que seria infundado num mercado em que, em primeiro lugar, quase todos os *players* têm produtos similares – com exceção da Especialista Tecnológico – e, em segundo lugar, os *players* utilizam tecnologias muito semelhantes com leves diferenças enquanto capacidades.

Destarte, a confidencialidade e segredo é parte da visão idealizada da organização Superstar. Outros aspectos reputacionais como o culto ao fundador e o “confronto” com as produtoras de carne são muito reais na parte de um Superstar. Os recursos reputacionais proporcionam todo um conceito e um mito que a organização mobiliza, apoiada pelos seus outros recursos, para alcançar vantagem competitiva.

A Empresa C apresenta uma diferente faceta de *player* que está direta ou indiretamente envolvido no mercado de carnes vegetal brasileiro. O Herdeiro da Dinastia. Esta tipologia é em parte autoexplicativa. A organização faz parte de uma maior organização que está de maneira quase sinérgica apoiando na mobilização e obtenção de recursos para o crescimento e impulso.

Como já abordado, o Herdeiro da Dinastia lida tanto com o bônus quanto o ônus de sua “linhagem”. Quando identificado como não “*plant-based exclusive*” ele se arrisca ao ostracismo daqueles consumidores e investidores mais idealistas (ou radicais) na causa da substituição proteica.

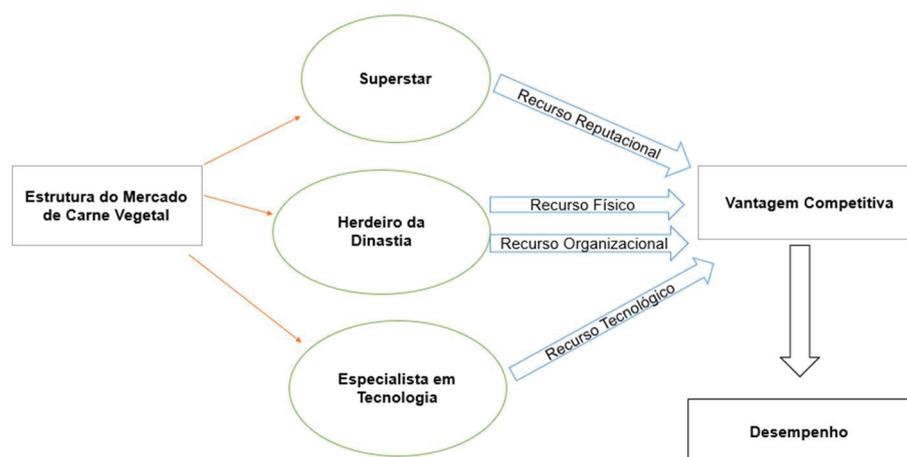
Porém, seus recursos físicos e organizacionais, por outro lado, capacitam-no a entrar em mercados céticos e aumentam sua força de venda de maneira considerável, pois as negociações envolvem não somente a organização Herdeira, mas também sua empresa mãe que fornece, muitas vezes, outros produtos já consolidados ao varejo ou atacado.

Seus recursos físicos são também efetivos diferenciais os quais possibilitam uma escala de produção e distribuição que seus competidores não estão habilitados com sua estrutura atual. Canais de distribuição, por exemplo, podem ser reutilizados e fábricas podem compartilhar a produção tanto de carnes vegetal como animal, desde que as precauções sanitárias sejam mantidas.

O Herdeiro da Dinastia mobiliza os recursos da empresa mãe para gerar a vantagem competitiva. Outrossim, utiliza recursos como financeiros, reputacionais e tecnológicos para suportar a sua escolha estratégica. Os seus produtos são mais gerais, ainda que possam adotar parte de dietas mais ousadas como pratos congelados.

Há um grande valor para o Herdeiro que seus produtos alcancem a população em suas várias camadas, pois isto a torna capaz de liderar de maneira coesa o mercado de proteínas mais amplo. Ademais, suas vantagens servem para blindá-la de qualquer crise futura em que sua empresa mãe, produtora de carne animal, possa se encontrar devido à demanda ou a mudanças ambientais.

Figura 6 - Interação das Tipologias no Mercado de Carnes vegetal



Fonte: O autor (2023).

As Tipologias identificadas a partir dos casos interagem, em um resumo, como na Figura 6. Argumenta-se que a estrutura do mercado emergente de carnes vegetal proporciona o contexto e a competitividade, a partir de forças competitivas como proposto por Porter (1979, 1980) e as organizações agem conforme seus recursos-chave para responder ao contexto e se galgar vantagem competitiva e, com a combinação de suas vantagens, um melhor desempenho – aqui entendido como *marketshare* (Buzzel *et al.*, 1975).

O modelo da Figura 3 suprime os recursos de apoio que servem ao propósito de estabilizar os recursos-chave. Como argumentado previamente, todas as empresas possuem recursos de todos os tipos, mas suas estratégias e características fazem com que a mobilização destes seja particular.

Destaca-se como há dois recursos-chave partindo da empresa herdeira. Isso se deve ao fator de apoio da corporação que viabiliza sua posição ao interagir com a estrutura do mercado de carnes vegetal.

É forçoso, porém, dizer que a interação em algum momento terá uma relação cíclica, pois o impacto do desempenho de inúmeras organizações, tais como os três tipos identificados, reconstruirá a estrutura do mercado e desencadeará transformações na mobilização dos recursos-chave e de apoio.

A seguir, discute-se à luz da teoria e das tipologias e os resultados encontrados, as implicações teóricas e práticas que o mercado de carnes

vegetal brasileiro pode ocasionar com o intuito de elucidar a mobilização de recursos interagindo com as forças competitivas do mercado.

## 5. DISCUSSÃO

Nesta sessão se analisa e interpreta os resultados obtidos por meio das fontes primárias e secundárias, como explanado na sessão de metodologia. Para tal análise e interpretação, utiliza-se o arcabouço teórico proposto e explorado anteriormente.

### 5.1 VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

A proposta de uma vantagem competitiva sustentável, conforme proposto por Barney (1991,1995) é de difícil comprovação ainda em um mercado como o de carnes vegetal considerado ainda emergente e ainda distante de ter uma consumação em termos de competitividade.

Os três casos, no entanto, demonstraram tendências de vantagens competitivas que poderiam se consolidar como vantagens competitivas sustentáveis, dentro dos modelos de Barney (1995) e Barney & Hesterly (2006) como o VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização).

Quando trabalhamos com a Empresa A, simbolizada pelo Especialista em Tecnologia, denota-se certos procedimentos que já dão vantagem competitiva à companhia.

Mas, como neste trabalho não se pretende adentrar às capacidades, dividindo-as segundo Amit & Schoemaker (1993) dos recursos, temos que recursos em si que poderiam proporcionar VRIO são a concepção de ingredientes/matéria-prima, como sugerido pelo P&D da Empresa A “Então, a busca por matéria-prima, eu acho que é uma coisa que deve ser muito trabalhada e, eu acho que logo a gente vai ter mais matérias-primas disponíveis.”.

A busca por matéria-prima alinhada com a capacidade de alcançar cortes e produtos mais e mais similares parece o caminho para uma vantagem competitiva mais e mais sustentável. Porém, isto também demonstra como a

organização dos recursos e as capacidades desenvolvidas pelo pessoal trarão a diferenciação requerida.

A Superstar Empresa B, por sua vez, apostou em uma diferenciação visual. A sua vantagem competitiva sustentável está sua marca e identidade. Dentro da perspectiva da VBR de Penrose (1959), Barney (1991,1995) e Wernerfelt (1984) se poderia considerar este recurso como mais difícil de imitar. Mas, a contestação está em até quanto isso se considera verdadeiramente raro.

Todas as empresas apostam em diferentes imagens e marcas. Uma concorrente citada diretamente pelo Vendas da Empresa B, por exemplo, apostou em mostrar sua novidade por meio da concepção de uma AI produtora de carnes vegetal.

Outras empresas têm se comunicado com a juventude por meio da conscientização alinhada com lançamentos exclusivos. Se, por um lado, a Superstar domina as redes sociais como o Instagram, como elucidado pelo Vendas e Redes Sociais. Também há uma contestação de até que ponto pode ser sustentável.

Por exemplo, Vendas alega que “Então, a busca por matéria-prima, eu acho que é uma coisa que deve ser muito trabalhada e, eu acho que logo a gente vai ter mais matérias-primas disponíveis.” Logo, se esta primeira marca adentrasse o Brasil diretamente ou cooperando com uma concorrente, a vantagem competitiva tão clara, seria perdida ou ao menos mitigada rapidamente.

Singh *et al.* (2020) haviam demonstrado como a cultura verde se prolifera dentro das organizações baseadas em plantas e as alimenta para criar toda uma identidade saudável e progressista. Mas, a diferenciação entre “*plant-based exclusive*” e os processadores de carne animal, como sugerido por Reis & Villar (2022) para explicar sobre o papel dos supermercados traz uma dimensão em que empresas Herdeiras da Dinastia, como a Empresa C, vivem uma lógica que parece de hipocrisia.

O recurso de uma cultura verde está dentro da Empresa C, tal qual está na Empresa A e B. Contudo, até que ponto isso não se torna um constante ponto de questionamento no setor. Ainda mais quando das vantagens das

Herdeiras esteja na Herança dos recursos da empresa mãe, uma processadora de alimentos de carne tradicional.

A vantagem competitiva da Empresa C se torna claramente uma candidata à sustentabilidade, pois ela se entrelaça com a vantagem competitiva da empresa mãe. Enquanto há falta de conscientização, como proposto por Fischer *et al.* (2022) e Bryant & Sanctorum (2022), e as estratégias de delimitação entre as companhias funcionem, os recursos galgarão vantagem competitiva e possível vantagem competitiva sustentável.

Curiosamente, os recursos reputacionais que geraram tanto na Superstar como nos demais casos uma diferenciação tão clara quanto à preocupação socioambiental que emerge do consumo responsável de carne não-animal, também trazem um paradoxo sobre sua democratização.

É almejado uma democratização, mas a vantagem dentro do processo evolucionário do setor tem sido concretizada, como proposto por Shrivastava (1995), pelas tecnologias ambientais. Ou seja, faz-se carne com menor impacto ambiental e isso acarreta numa vantagem competitiva sobre o setor de carne animal.

A vantagem competitiva, porém, tem comprovado a asserção que nem sempre ela se traduz em maior desempenho organizacional, como proposto por Ma (2000) e, também como argumentou este autor, as vantagens competitivas que surgem não têm sido conjuntamente harmonizadas para alcançar um melhor desempenho.

Isso se dá, em certa medida, pois o desejo de vender o “centro do prato” como diz a MKT da Empresa C e os pilares estabelecidos para a intrusão do setor na vida rotineira nomeados pelo Vendas da Empresa A “...*Sabor* com Qualidade nutricional..., ser acessível em Preço.... e *Conveniência* (estar em todo lugar) ....” entram em contradição.

Porter (1980) classicamente enunciou que uma empresa deveria se posicionar de acordo com suas estratégias genéricas (Foco, Diferenciação e Liderança em Custo). Pois, a situação descrita pelos entrevistados e triangulada com as notícias sobre o setor indicam que democratizar e a imagem ambiental obtida pelos recursos entram em choque.

Quando a Empresa C optou por entrar na linha de congelados, como comentado pela P&D, ela também tenta aliviar a distância entre o valor

“gourmetizado” envolvido na vantagem competitiva tecnológica ambiental, com a vantagem competitiva que a organização busca em sua democratização.

Contudo, se analisado por uma ótica de estratégia genérica. Claramente a diferenciação, que é o baluarte da atual situação deste mercado, não tem conseguido conciliar o desejo estratégico da democratização (Porter, 1980 & 1985). E, nos casos, a democratização contrasta com o potencial de elitização já identificado por Katare *et al.* (2022) e que puxa este mercado para longe da idealização.

Possivelmente, este é um dos principais desafios dentre os casos e do mercado em si. Não a necessidade de distribuição, tecnologia para emulação do alimento e preço mais acessível, mas sim como estes três deveriam idealmente funcionar entre si. O verdadeiro agrupamento das vantagens competitivas que geram desempenho (Ma, 2000).

Cabe, ainda na discussão do desempenho impulsionado pelas vantagens competitivas, diferenciar que o desempenho ainda se trata de lucratividade e não outras possibilidades (Uzinidis, 2006). Ainda que haja um alinhamento com uma causa socioambiental, quando o Vendas da Empresa B afirma que cada empresa do setor “precisa valorizar e rentabilizar cada vez mais e deixar cada vez mais adequado”, ele, assim como os outros casos, busca uma lucratividade e não uma mudança profunda na alimentação – com uma aproximação mais idealista.

A vantagem competitiva dentre os três casos denota em muito as barreiras que parecem se formar, tal como descrito no paradigma SCP de Bain (1968), Mason (1939) e Porter (1979).

## 5.2 AS BARREIRAS DO MERCADO

Quando a P&D da Empresa C alegou que “dentro da categoria de plant-based tem muita coisa ruim no mercado, muitos produtos muito ruins que, na nossa visão, é super prejudicial para o crescimento da categoria”, foi-se também enunciado uma grande realidade do mercado de carnes vegetal. As barreiras de mobilidade como propostas por Porter (1979,1980), Bain (1968), Mason (1939) e o trabalho de Caves & Porter (1977) são fracas.

Os casos da Empresa B e C deixavam bem claros a insatisfação com a entrada desenfreada de concorrentes. Como dito tanto pelo Vendas da

Empresa B como pela P&D da Empresa C, a fraqueza das barreiras leva o consumidor a experimentar produtos “ruins” que produzem uma experiência negativa que, posteriormente, atrapalha o desenvolvimento do mercado.

Mercados emergentes tendem a maturar conforme os concorrentes vão consumindo-se uns aos outros (Porter, 1980, 1985; Klepper & Grady, 1990), mas a característica do mercado de baseados em plantas ser um tanto quanto diferente por se tratar de comida, pode também ser responsável por uma dificuldade que outros setores não lidariam da mesma maneira.

Tonsor *et al.* (2022) denotaram que a elasticidade do mercado proteínas alternativas – carnes vegetais inclusive – era maior que da carne tradicional. Muito ceticismo e preconceito foi demonstrado pelos estudos de Silva *et al.* (2022), Dorts & Nobre (2022), mas ao mesmo tempo uma aceitação (Arora *et al.*, 2020). Portanto, as dificuldades do setor se encontram com suas desvantagens.

Os recursos-chave dos três casos se afiguram como possíveis barreiras que, quando maduro, este setor apresentará. Primeiramente, uma necessidade de domínio tecnológico, mesmo que seja para “fazer melhor que a carne tradicional”, pois, como elucidado no caso relatado pelo P&D da Empresa A em que uma grande empresa do setor teve que voltar à emulação da carne animal, isso “está muito intrínseco à alimentação humana”.

As tecnologias de extrusão úmida, seca ou a fermentação, como descrito por Yaman (2019), são já a base de todas essas organizações. Contudo, a emulação do gosto, sabor e outros atributos do produto original ainda é um desafio corrente que motiva os concorrentes do mercado e é a expectativa que o sucesso em relação a esse desafio, eventualmente, controle a entrada e saída das empresas.

Por outro lado, a escala é um grande impedimento para um preço competitivo sendo citada direta ou indiretamente nos três casos. Empresas que não são Herdeiras da Dinastia naturalmente encontrariam tais barreiras (Porter, 1980, 1985; Caves & Porter, 1977).

Por último, os recursos reputacionais ocupam um local interessante nas possíveis consolidação das barreiras, vendo-se por intermédio de cenários como proposto por Khakee (1991) e Bradfiel *et al.* (2005). Esses recursos têm

potencial de realizar um resgate de consumidores e parceiros que são afastados do mercado devido a experiências ruins.

Quando o Vendas da Empresa B apresentou o caso do atum em São Paulo, ele não apenas demonstrou um caso de sucesso como possibilitou entender que a comunicação assertiva efetiva do setor com o público (jovem e flexitariano, geralmente) é uma necessidade para manter seu funcionamento.

Ao passo que este mercado se tornar maduro, uma empresa que tenha escala e tecnologia necessitará mais do que nunca comunicar o valor que a carnes vegetal tem sobre a carne tradicional. Ou seja, o fator social (Moraes-da-silva *et al.*, 2020), a saúde (Nunes *et al.*, 2021)) e o desenvolvimento ambiental (Araújo *et al.*, 2021).

Entender a comunicação, neste ponto, não circunscrita aos consumidores, mas também às empresas que fazem parte da cadeia, igualmente denota o quanto há uma barreira de comunicação se formando.

Estudos como Reis & Villar (2022) apresentaram múltiplas evidências de como a disponibilidade de produtos baseados em plantas é menor em revendedores. Vendas da Empresa B e MKT da Empresa C, ambos, explicaram o processo de negociação com tais parceiros e como a resistência começa neles.

Mesmo o chamado “poder de veto”, explicado pela MKT da Empresa C como a capacidade de alguém que não consome carne vetar um estabelecimento e preferir, outro, ainda é apenas um gatilho para uma negociação que traduz as preocupações de diferentes perspectivas. Essa barreira está consolidada não no preço, mas na comunicação e identidade que as empresas de carnes vegetal precisam desenvolver que ainda não é claro (Choudhury *et al.*, 2020).

Assim, escala, tecnologia e comunicação são três barreiras potenciais que se destacaram nos resultados e, portanto, poderão se constituir na própria estrutura deste mercado emergente (Mason, 1968; Bain, 1939; Porter, 1979, 1980)

### 5.3 EVOLUÇÃO DO MERCADO

A evolução rápida deste mercado é em grande parte o que o tornou atrativo (Joseph *et al.*, 2020). Porém, quando se analisa os casos das

Empresas A, B e C, suscita-se o questionamento de como essa evolução realmente tem se dado e, segundo os dados, o que poderá ser o seu futuro.

Segundo Porter (1980), somente se pode ver a evolução quando se aúfere os processos evolucionários que o mercado enquanto estrutura passa. Dentre os delimitados pelo autor e a VBM, cabe especial atenção à difusão de conhecimento proprietário. Na cadeia da Empresa C, a MKT referiu-se ao objetivo de “romper e trazer um acesso um pouco maior” nos ingredientes que possuem propriedade intelectual maior.

Em adição a isso, o P&D da Empresa A igualmente apontou como os ingredientes são uma trava para a evolução. Caso alternativas comecem a se tornar viáveis, ou patentes sejam sobrepujadas por alguma força maior, um processo evolucionário poderia transformar o setor. É dizer, o conhecimento proprietário ampliado e inovações quanto à matéria-prima trariam um barateamento do processo de concepção de proteína que ocasionaria numa posição vantajosa ao mercado.

Mas, outros processos evolucionários já se tornam mais e mais abertamente claros. A opção pelo público flexitariano e o afastamento do rótulo de carne vegana/vegetariana demonstram não só uma realidade evolutiva do processo, como exposto por He *et al.* (2020), mas também um avanço no quesito de democratização da carne vegetal. Pode-se pensar como uma mudança do público atendido ou de marketing (Porter, 1980).

De fato, o flexitariano é um construto em si extremamente hábil, pois ele carrega consigo os aspectos de saúde, preocupação ambiental e social sem necessariamente deixar de apontar ao objetivo de uma transformação gradual do hábito alimentar que passa, como dito pela P&D da Empresa C, por “oferecer ao consumidor o que ele está acostumado” com pratos comuns já aceitos e, ao mesmo tempo, extrapolar suas expectativas.

Quando a Empresa B apostou em, como disse a Redes Sociais, “uma marca jovem”, ela atingiu um espaço fértil que, como elucidado por diversos estudos (Bryant & Sanctorum, 2021; Bryant & Barnett, 2018; Aiking & De Boer, 2011; Hoek *et al.*, 2013). Ainda que sua comunicação seja a mais efetiva. Os demais casos também tentam se associar com jovem ou saudável que deseja se livrar dos ditames da carne tradicional que se associam com zoonoses e uma saúde débil.

A evolução do mercado de carnes vegetal tem tido uma tendência de estagnação que, de certa forma, contradiz a tese de Porter & Spence (1982) que o grau de incerteza indicaria a taxa de crescimento. Pois, a incerteza segue em alta, como frisado pelo Vendas da Empresa B e MKT da Empresa C. Novos entrantes aparecem em diversos espaços, contudo, o crescimento diminui.

Claramente, como alegado por Abernathy (1978), o percurso evolutivo do mercado de carnes vegetal brasileira é diferente de outros mercados. Mas, as “regras do jogo” (Porter, 1983) estão ainda em situação de negociação e, ainda assim, a febre pós-pandemia (GFI, 2020) parece reduzir.

Com a redução, há de se considerar se os produtos conseguirão se manter o seu foco flexitariano ou haverá novos processos evolucionário em outra direção.

Estas características também podem ser características do mercado brasileiro em si. Lähteenmäki-Uutela *et al.* (2012) apresentaram como as leis e regulamentações interferiam com o desenvolvimento deste mercado na União Europeia e a Questionmark (2022a, 2022b, 2022c) depreendeu os impactos de políticas para acréscimo das vendas destes produtos em certos países europeus.

Entretanto, no Brasil, não se tem a expectativa em momentos próximos de alcançar algum apoio. MKT da Empresa C corrobora Reis & Villar (2022) ao afirmar que “Eu não vejo nada acontecendo no curto prazo, pra ser muito honesta, porque a decisão de alocar uma fábrica ou outra, ela é da companhia. Isso leva em conta questões que não tangem só o universo de proteínas vegetais”.

Ainda é, como explanado por Choudhary *et al.* (2020), confuso a posição do produto de carnes vegetal como saudável ou ambientalmente sustentável. E o debate inconclusivo sobre as implicações sociais pode ser um dos fatores que conduzem ao ceticismo de órgãos como o governo e outros agentes que poderiam alavancar o setor (Morais-da-Silva *et al.*, 2022; Dortas & Nobre, 2022; Moraes *et al.*, 2023).

O processo evolucionário, relacionado com tais *stakeholders*, tem sido mais um discreto diálogo para compartilhar conhecimento proprietário e aumentar a disponibilidade de matéria-prima, como comentado antes, do que

um *lobby* formal na procura de incentivos no varejo, como ilustra a MKT da Empresa C “Se pelo menos eu tivesse um produto já mais competitivo, eu beneficiaria toda a cadeia, não precisaria de incentivos fiscais e uma mudança tributária.”

#### 5.4 SUBSTITUIÇÃO E COMPLEMENTARIEDADE COM MERCADO DE CARNE TRADICIONAL

Os casos denotaram mais que enfaticamente o caráter não de substituição, mas sim de complementariedade da carne vegetal dentro do mercado maior de proteínas.

Muito debate tem se passado na sociedade e na academia sobre qual o objetivo final neste setor (Newton & Blaustein-Rejto, 2021). O novo kibe da Herdeira da Dinastia que disputa com os kibes tradicionais é mais um dos produtos que, conjuntamente, atendem à demanda de proteína.

Porter (1985), quando abordando o fenômeno da substituição, explanava que era uma relação relacional entre o valor do produto e seu preço, em comparação aos produtos que ele poderia substituir. A substituição, como uma das forças competitivas se encontraria como uma possibilidade de alterações (Porter, 1980), mas os dados não têm baseado tal possibilidade.

Em termos simples, o aumento do valor da carne vegetal sobre a carne animal está condicionado à conscientização ambiental e social da população brasileira, o que ainda é parco (Fischer *et al.*, 2022, 2021).

O valor, então, recai sobre a curiosidade e a saúde própria (Nunes *et al.*, 2021; Neto *et al.*, 2020); a impulsão destes dois drivers alcança tração na juventude defendida pela Rede Sociais da Empresa Superstar e a saúde na Qualidade Nutricional das Empresas Herdeiras da Dinastia e Especialista em Tecnologia, os quais possuem recursos para repassar tal benefício.

Mas, em que nível curiosidade e a busca pela própria saúde conseguem criar uma vantagem realmente sustentável? A curiosidade, por exemplo, é consideravelmente passageira.

Quando é tratado, por outra esfera, a diminuição do preço dos produtos se encontra as dificuldades com matéria-prima como elencado pelo P&D da Empresa A e MKT da Empresa C. Ser futurista e inovadora não auxilia em

preços mais competitivos e apenas um compromisso entre a popularização e valorização podem direcionar o mercado.

Segundo o modelo de Peteraf & Bergen (2003) que visava identificar rivais dentro do contexto da substituição, inclusive utilizando tanto a VBR e VBM, os casos estudados estão entre Diferenciadores Verticais/Substituidores Verticais e Potenciais Substituidores tentando alcançar uma posição como possíveis substituidores diretos rivais.

Entretanto, o estudo de Peteraf & Bergen (2003) não pode ser totalmente definidor da situação de substituição, que aqui se relaciona entre o mercado de carne animal e vegetal, pois o mercado de *plant-based* ainda está dividido entre promessas e realidades em termos econômicos.

Ademais, empresas Herdeiras da Dinastia, como a empresa C, estão mais próximas de uma diversificação para mitigar o risco envolvido do desenvolvimento de um setor e as incertezas do setor de proteína animal, do que propriamente uma substituição.

Argumenta-se que a relação da carne vegetal é uma constante busca por complementariedade e diversificação de investimentos e não uma ameaça de substituto como proposto no clássico modelo de Porter (1980).

A complementariedade, porém, já foi sinalizada em outros estudos (Newton & Blaustein-Rejto, 2021). O *plant-based* é tratado como uma opção à carne animal, mas em nenhum momento, nos casos estudados, é visto como o caminho definitivo alternativo.

Isso pode ser explicado pelo fato do vínculo com a carne tradicional como citado pela MKT da Empresa C, ou pela situação vantajosa da carne animal como um todo, como alegaram Reis & Villar (2022).

O debate, portanto, gira em torno das empresas *plant-based exclusives*, ou seja, aquelas que somente produzem carnes vegetal. Esperar-se-ia que elas alegassem capacidade de substituição. Porém, a realidade está mais em atender a um público restrito diminuindo ou evitando o consumo de carne.

Ainda que os flexitarianos sejam uma fatia maior do mercado e o público que repetidamente confirmado da Empresa A, B e C como o foco do setor, eles seguem consumidores de carne animal.

Em uma relação direta. Quando o mercado de carnes vegetal deixou os vegetarianos e os veganos como “desejáveis”, como alegaram a Redes Sociais

da Empresa B e MKT da Empresa C, passando pelo processo evolucionário, o setor também se “tornou flexitariano”, ou seja, passou a entender seus produtos como complementares, pois este é o desejo dos seu público-alvo, os flexitarianos.

Outro elemento interessante que fortalece esse argumento é a ausência de choque em sua posição com os processadores de carne. É forçoso que empresas Herdeiras da Dinastia não entrariam em choque, pois ainda estão sob a alçada da empresa mãe. Mas, mesmo a empresa Superstar diminuiu a sua vertente mais ativista.

De fato, apenas a Empresa B teve alegações como “assassinato animal” quando Vendas descreveu o mercado de proteína animal e que a Empresa B “sempre foi uma empresa que bateu de frente, que falava com a indústria frigorífica sobre o quanto eles estavam fazendo, teoricamente, mal para a Terra, pro planeta, pra água. E o quanto a gente poderia diminuir todos estes aspectos ruins” como dito pela Redes Sociais.

A maneira mais combativa da Empresa Superstar ainda trabalha com os recursos reputacionais, como mencionado anteriormente. Mas, a realidade demonstra que posto de lado a imagem, os casos todos se beneficiavam mais em se posicionar como a opção saudável a ser tomada de tempos em tempos.

## 5.5 FORÇAS COMPETITIVAS DE AMEAÇA E RECURSOS ORGANIZACIONAIS

Para compreender a competitividade do mercado *plant-based* e contextualizar os casos é necessário partir, no caso deste estudo, do modelo de forças competitivas de Porter (1980), alinhando com a VBR como proposto por Spanos & Lioukas (2001) e Makhija (2003).

Na seção anterior, tratou-se a ameaça de substituição do mercado de baseados em plantas em relação ao mercado de carne tradicional. Neste ponto, porém, analisa-se a ameaça de substituição partindo do mercado de carne com base de plantas e comparando com a carne cultivada, sendo a última um importante componente do mercado da carne vegetal (Broad, 2020).

Silva *et al.* (2022) e Singh *et al.* (2021) categorizaram as carnes alternativas majoritariamente entre duas possibilidades. A carnes vegetal e a carne cultivada. Ambas possuem vantagem semelhantes como maior cuidado

com a ética animal, meio ambiente e uma suposta melhora na saúde alimentar (Nunes *et al*, 2021; Neto *et al.*, 2020).

Assim, poder-se-ia questionar se, caso entreguem valores tão idênticos, haveria um grande potencial de substituição (Peteraf & Bergen, 2003). De fato, quando questionada sobre o desenvolvimento do mercado de carne cultivada – ainda tão incipiente no mundo –, a Redes Sociais da Empresa B respondeu que “A gente está sempre de olho nas novas tecnologias, experimentando para saber se é bom ou se não é e o que faz sentido pra gente”.

O fazer sentido da Empresa B está relacionado à sua proposta de valor. Saudabilidade, Juventude e disrupção, como a entrevistada afirmou. Mas, a ciência do avanço da carne cultivada não desperta ainda o risco de substituição.

Argumenta-se que a carne cultivada não só está num estado muito prematuro para tomar espaço da carnes vegetal, como seu preço e valor ainda permanecem substancialmente atrás da carne vegetal (Peteraf & Bergen, 2003; Bryant & Sanctorum, 2021).

Além disso, há um elemento dispare entre o que entrega a carnes vegetal e a carne cultivada em termos de saúde. Tanto Bryant & Sanctorum (2021) como Arora e seus colegas (2020) observaram que as mulheres preferiam carnes vegetal à carne cultivada por conta de a perceberem mais “leve” em termos de saúde.

Ainda assim, os casos demonstram uma diferença interessante entre a reação à possibilidade de ameaça entre Herdeiras da Dinastia, Especialistas Tecnológicos e Superstars.

As Herdeiras, como a Empresa C, aproveitam seus recursos financeiros e físicos para preparem uma estrutura virtualmente direcionada ao risco do substituto. Portanto, já tomam atitudes como aquisições e alianças para entrarem com as capacidades e recursos necessários.

O posicionamento destas empresas é de proteção de suas posições. Porter (1980; 1985) e (Caves & Porter, 1977) alegariam que se trata de posicionar e manter barreiras de mobilização. Contudo, estas barreiras ainda são muito pouco sólidas ao ponto de evitarem entrantes de outros países.

A maior barreira à carne cultivada, comparada com o mercado da carne vegetal, é a regulamentação que ainda é disputada. Curiosamente, a sugestão

de Downes (1997) sobre o modelo de forças competitivas serviria aqui para lançar luz a esta situação do mercado, quando o autor sugeriu a desregulamentação como força, dado a circunstância da estrutura dos dois mercados de proteínas alternativas.

Em termos sociais, espera-se uma sofisticação mais acentuada da carne cultivada do que da carne vegetal (Morais-da-Silva *et al.*, 2020), ainda assim, a resistência é por vezes maior e associada à neofobia (Silva *et al.*, 2022).

Quando se analisa os casos apresentados, percebe-se a disposição da empresa Herdeira da Dinastia em aderir a este mercado, a ainda indiferença da Especialista Tecnológica e a compreensão, mas nenhum indicativo de interesse de entrada, da Superstar.

A empresa Especialista Tecnológica potencialmente tem grande espaço no desenvolvimento da tecnologia da carne cultivada como uma maneira de controlar o risco de substituição graças aos seus recursos tecnológicos que poderiam suplementar a ignorância de parte do processo da carne cultivada. Mas, o caso da Empresa A, que dentre os três é a menor, não parece ter recursos para direcionar na empreitada defensiva.

Quando se analisa a ameaça de novos entrantes, postulada por Porter (1980) como uma das forças de ameaças em termos de competitividade, há de se mencionar novamente a fraqueza das barreiras do mercado de carnes vegetal por seu caráter emergente.

A Empresa C está ciente da força competitiva de empresas de carnes vegetal como as estadunidenses, uma vez que ela já tentou – e fracassou – neste mercado nos Estados Unidos e também comercializa na Europa com sua marca nesta localidade.

A Empresa B está comercializando nos Estados Unidos e outros países e a Empresa A tem tentado a entrada a partir de parcerias. Todos, estão cientes dos novos entrantes que poderiam vir de outros países, como posto pelo Vendas da Empresa A: “Lá fora você vê muito mais opções de *plant-based*, muito mais empresas e muito mais produtos no mercado do que no Brasil”.

Mas, é forçoso que se as barreiras de mobilidade não conseguem manter os participantes dentro e os interessados fora nacionalmente, elas também não conseguiriam evitar a entrada de gigantes da carne vegetal de

outros países que possuem suas próprias vantagens competitivas (Choudahary, 2020).

Ainda assim, as empresas do caso todas têm um conhecimento muito mais profundo do mercado brasileiro do que qualquer entrante. A barreira cultural poderia ocasionar justamente na melhor aposta estratégica para salvaguardar o mercado. Isso é, até que aquisições e alianças possibilitem tal entrada.

A NotCo, startup chilena, entrou no Brasil com relativa rapidez e conseguiu se estabelecer. O Vendas da Empresa B mostrou como a mentalidade de cooptação supera a mentalidade puramente competitiva, pois a Empresa B asseverou o fato da entrada como um incentivo a uma competitividade construtiva, um passo na direção de maturidade e mudança de paradigma para a evolução do mercado como diria Christensen (2001), em vez de uma ameaça.

Quando entrarem as demais empresas de carnes vegetal que já operam nos outros mercados, haverá a mesma reação ou uma tentativa de contenção por parte das empresas participantes?

Certamente, Herdeiras da Dinastia como a Empresa C podem usar parte de sua influência com as cadeias, influência ganha por conta da sua corporação mãe, para dificultar a entrada.

Empresas B, com tamanha articulação, podem mobilizar recursos reputacionais tão bem construídos para alimentar a melhor qualidade da matéria-prima e indústria da carne vegetal brasileira.

Empresas A poderiam aproveitar seus recursos de alta precisão de processamento para ofertar produtos que se alinham melhor com a alimentação brasileira e que estariam na mesa dos flexitarianos.

Entretanto, as vantagens dos recursos organizacionais dependem ainda de um certo contexto específico (Sanchez, 2008). Por certo, os casos se afiguram como indicativos que as empresas nacionais possuem recursos que lhes atribuem uma vantagem, mas a evolução do mercado significa combinar vantagens para realmente alcançar um melhor desempenho (Ma, 2000).

Os novos entrantes podem trazer consigo recursos que, se mobilizados no Brasil, trariam ainda mais vantagens competitivas. O tripé de tecnologia,

escala e comunicação que foi passado nos casos como um objetivo, pode ser uma realidade para essas empresas estrangeiras.

Suponha-se que as dificuldades que enfrentam as Empresas A, B e C no mercado brasileiro se assemelhem em parte às empresas grandes de carnes vegetal. Caberá, portanto, saber quem consegue “destravar o mercado”, como usado pela MKT da Empresa C, antes e depois usar esta estrutura para entrar em outros mercados.

Se o destravamento passa mesmo por uma camada de propriedades e matéria-prima que estão parcamente disponíveis no Brasil, mas mais acessíveis em outros países, há um certo risco que as empresas nacionais não os alcancem no tempo desejado e percam suas vantagens que poderiam sustentar sua liderança.

O caso da Empresa C e A de produtos mais ligados com pratos típicos da culinária utilizando ou seus recursos tecnológicos ou físico e financeiros, são um retrato de como o fator cultural se apresenta como uma das melhores maneiras de interação com a ameaça.

De outra forma, hambúrgueres e nuggets, típicos processados de culinária americana, não dariam espaço para uma vantagem competitiva sustentável, pois a difícil imitabilidade e a raridade são irrisórias (Barney, 1991, 2001; Barney & Hesterly, 2006).

## 5.6 FORÇAS COMPETITIVAS DE PODER DE BARGANHA E RECURSOS ORGANIZACIONAIS

O modelo de Porter (1980) previa o poder de barganha dos clientes. No mercado de carnes vegetal, porém, cabe uma divisão entre os consumidores finais, no caso já expondo no varejo para o consumo, e os que fornecem para outra parte da cadeia.

Tal diferenciação é central quando é analisado uma Especialista Tecnológica, como a Empresa A. Em muitos graus, ela se firmou na indústria produzindo para outros, com sua finesse e seus recursos, artigos que pudessem ser então comercializados no varejo.

Muitas vezes, porém, a sua marca não estaria exposta. Diferente da Empresa B e da Empresa C que sempre tentaram o consumidor final.

Especialmente a Empresa C, por ter seu modelo construído em volta dos recursos reputacionais que criam esta identificação com o público-alvo.

O tripé de Saudabilidade, Distribuição e Preço foi construído pela Empresa A como uma maneira de lidar com as pressões diretas que os clientes finais exercem.

Nenhum dos casos alega ter alcançado os três pilares em todas suas linhas. A Empresa C, por exemplo, cita o caso do seu kibe vegetal como uma combinação dos três pilares e, logo, como a mostra do que esse setor pode ser.

No entanto, se os achados de Tonsor *et al.* (2022) e Fischer *et al.* (2022) indicam a elasticidade e falta de conscientização o consumidor. Fica certo que a esfera do Preço tem uma primazia na relação com o consumidor do Brasil.

Destarte, o preço detém a popularização da carne vegetal, evitando que esta carne esteja em mais esferas. A solução adotada pelo setor é repetida nos casos como uma espécie de mantra estratégico, ou seja, a busca pela economia de escala.

A escala perpassa um debate sobre priorização para as empresas Herdeiras da Dinastia, um debate sobre popularização para as Superstars e um último debate que abrange também as Especialista de Tecnologia concernente ao impacto ambiental e social.

A Empresa C, como exemplo de Herdeira, alocou parte de recursos físicos, financeiros e humanos para obter escala e a alcançou com o caso do kibe. Mas, a corporação por trás de si precisaria repetir a fórmula na expectativa de que a escala barateasse todos os produtos para criar um mercado em si competitivo (Christensen, 2001).

A combinação de recursos mobilizados na Empresa C, então, requer a priorização do *plant-based* como o caminho mais vantajoso. Uma tautologia é iminente, pois se a priorização é condicionada ao desempenho e o desempenho à priorização, não há escolha estratégica que equilibre verdadeiramente os dois.

O poder de barganha do cliente se estende também ao debate da popularização. Como previamente mencionado, caso a carnes vegetal se torne amplamente a base proteica, a exclusividade da Superstar teria que ser

construída sobre bases diferentes do que a “carne do futuro” e sim como a carne dentre as carnes do futuro que possui algum outro valor.

Talvez, a Empresa B trabalharia o fato de ser pioneira e a mítica por traz da produção de sua carne para galgar um espaço premium. É dizer, a Empresa B necessitaria de oferecer “uma carne vegetal premium”. Há um custo neste processo de remodelagem da vantagem competitiva para alcançar o VRIO como sugeriria Barney (1995).

O último debate é mais amplo. A carnes vegetal tem sido considerada como melhor para o ambiente e para a sociedade em termos de seus impactos (Morais *et al.*, 2020; Wood & Tavan, 2022). Ainda que haja algum grau de disputa quanto ao impacto em pequenos produtores de animais e fazendeiros (Dortas & Nobre, 2022).

Há uma necessidade de como a popularização resultará em mais e mais indústrias de carnes vegetal e em qual grau estas indústrias afetaram o meio ambiente. Wood & Tavan (2022) alegaram que a carnes vegetal em muito impactaria positivamente na conservação e Bryant & Sanctorum (2021) interligaram como o sofrimento animal se tornou uma questão para muito dos consumidores.

Mas, a industrialização não intui uma relação positiva com a saudabilidade nem necessariamente com sustentabilidade (Silva *et al.*, 2022). Há um desafio em entender em que medida essas indústrias que surgirão com a possibilidade de um alimento mais nutritivo (Xie *et al.*, 2022).

A saudabilidade é tratada pelas empresas dos casos como asseguradas pela própria natureza da carne vegetal. A carnes vegetal ela é dada como mais saudável que a tradicional e com o potencial de ser bem mais nutritiva, uma vez que pode ser modificada. Como disse a MKT da Empresa C “Um ovo é um ovo, um frango é um frango”, já a carnes vegetais, ela sempre pode ter uma composição ainda mais modificada e peculiar.

O custo, porém, dessa afirmativa é que as mesmas causas que compõem o poder de barganha dos clientes neste mercado e o impulsionam podem se tornar forças que vão questioná-lo conforme ele se desenvolva e cause seus próprios impactos.

Em relação ao poder de barganha dos fornecedores, a realidade se difere para cada uma das organizações estudadas nos casos. Porter (1980)

argumentava que a concentração dos fornecedores em comparação à indústria que fornecem levaria a maior poder e decorreria em maior preço.

Quando é analisado o caso da Empresa C que traz consigo a expertise de anos de sua empresa mãe e os contatos que dela derivam, verifica-se que os fornecedores são parte integrante do próprio processo de modernização e inovação, nas palavras da P&D da Empresa C:

Então, a parceria com os fornecedores, ela é assim, mais que essencial para que a gente crie esses produtos cada vez melhores, cada vez mais acessível, trazendo cada vez mais tecnologia. Sozinho a gente não consegue fazer nada. Para mim, quem trabalha na indústria falar isso está mentindo, não vai conseguir.  
(P&D, Empresa C)

Isso é justificável, uma vez que a Empresa C utiliza sua herança para aplicar as inovações que são fornecidas. Curiosamente, a universidade em si é considerada como parte dessa cadeia de inovação, conquanto que ela provenha à organização ciência de base.

Além da universidade, outros fornecedores são compartilhados. O que evidencia que a concentração não é tão massiva ao ponto de exercer uma influência preocupante, ao menos em comparação com os outros casos.

Ainda assim, a busca por ingredientes é uma constante segundo tanto a P&D da Empresa C, como o P&D da Empresa A. Há evidência de que os ingredientes são uma situação complexa para os casos, encarecendo e dificultando a cadeia.

Warnken (1999) e Viera *et al.* (2021) demonstraram como o Brasil é rico em ingredientes como soja que tem sido a base de produtos de carnes vegetal em muitos dos casos. Somando-se também à ervilha que muitas vezes é fornecida a partir do Canadá e por grão-de-bico.

Como uma commodity especialmente acessível no país, produtores de soja e processadores não são tão difíceis de encontrar. Contudo, a cadeia da carne vegetal está bem além do ingrediente direto da planta (He *et al.*, 2020; Yaman, 2019) e é muitas vezes nestas etapas que há um encarecimento considerável dela.

A Empresa A, diferentemente da Empresa C, realiza o processo de saborização e texturização internamente. Essa integração pode ser tanto um

reflexo do seu tamanho ou uma escolha estratégica para controlar a parte mais valorosa da cadeia (Porter, 1979, 1980).

A integração de fornecedores ou a sua terceirização são parte constante do ambiente dos casos estudados. A Empresa A, por exemplo, também fornece proteína para outras empresas do setor.

Ademais de controlar a cadeia, um Especialista em Tecnologia ganha ao internalizar tais processos quanto a proteger a sua vantagem competitiva derivada do recurso (Barney, 1991; Lippman & Rumelt, 1982). Raciocínio semelhante serviria a uma Superstar, como a Empresa B, quando se refere à equipe de *marketing*, *branding* e comunicações.

Quanto à Empresa B, o fato de ter sido pioneiro neste mercado no Brasil permitiu estabelecer relações que, dentre as “*plant-based exclusives*”, são deveras assertivas.

O verdadeiro poder de barganha dos fornecedores, portanto, é fruto da tecnologia para saborização e processamento e dos insumos que são utilizadas no processamento (Yaman, 2019) e que já vem com um valor agregado extremamente pernicioso para um menor custo, como sugeriu a MKT da Empresa C.

Sendo então estes os dois principais gargalos da cadeia. Entende-se que a opção por terceirizar o processamento seja natural para organizações que não sejam especialista tecnológicos e que há uma pauta em comum para o mercado como um todo na busca de diminuir o custo destes insumos.

O P&D da Empresa A sinalizou que a elaboração de tais ingredientes têm sido não só uma preocupação, como um processo que nos próximos anos deve discorrer e ocasionar uma evolução considerável.

Outros fatores de suprimento, como os recursos humanos (Porter, 1980) tem uma maior abundância e são recursos que apoiam os recursos-chave dos casos.

Curiosamente, os recursos humanos não foram o principal ponto levantado em entrevistas para explicar a vantagens competitivas. De fato, há uma grande abrangência de carreiras que são aceitáveis e qualquer uma delas poderia compor o quadro de uma empresa no setor, como demonstra:

Mas, eu acredito assim, claro, engenheiros de alimentos, engenheiro químico, ou enfim, farmacêutica, ou pessoa de biologia. Pessoas que

tem contato e uma base de química e biologia, eu acho que são pessoas que estão aptas a trabalhar nesse segmento, desde que tenham vontade, enfim, de estudar porque pra fazer esse tipo de pesquisa ou qualquer tipo de pesquisa, a pessoa tem que ter muita vontade ou vocação de estudar. Estas são áreas que estão em constante evolução e, enfim, tem que acompanhar.  
(P&D, Empresa A)

Destarte, os recursos não aparentam ter raridade, como postulariam Barney & Hesterly (2006) e, portanto, não entram em grande parte como vitais. Ainda assim, convêm-se evidenciar a significância das universidades e centros de ensino superior para o fornecimento de profissionais, ainda que estas exerçam pouca força de barganha no setor.

Porter (1979, 1980, 1983) sugeria que o governo também poderia entrar como um fornecedor ou comprador em diversos mercados. Argumenta-se, porém, que o governo brasileiro não tem sido nem um nem outro no mercado de carnes vegetal.

É certo que Lähteenmäki-Uutela *et al.* (2012) e Moraes *et al.* (2023) analisaram como o governo interage de maneira regulamentadora e poderia ser também potencializador deste mercado. Mas, o governo brasileiro não tem percebido tal oportunidade e o reflexo é a dificuldade do mercado no varejo (Villar & Reis, 2022).

Países que tem tido políticas potencializadoras têm encontrado respaldo tanto no aspecto ambiental (Wood & Tavan, 2022) como no reflexo da conscientização da ética animal (Bryant & Sanctorum, 2021), o que tem se tornado uma política cada vez maior de inserção em países europeus (Questionmark, 2022a,2022b,2022c).

Cabe-se o argumento que o governo atualmente não quer participar dessa cadeia, além do estritamente necessário, porque o público que este mercado atende, em termos de geração, ainda não está tão ativo na política ao ponto de criar condições para políticas públicas de impacto (Bryant & Sanctorum, 2021; Byrant & Barnett, 2018; Aiking & De Boer, 2011; Hoek *et al.*, 2013).

Resta, portanto, uma dúvida quanto ao papel do governo enquanto comprador, fornecedor e regulador. Mas, caso o Brasil adira à necessidade de uma mudança proteica, seja impulsionada por outro países ou internamente, o

governo ainda poderá contribuir para uma melhor segurança alimentar dos seus cidadãos (De Boer & Aiking, 2011).

### 5.7 A RIVALIDADE ENTRE OS COMPETIDORES

A busca pelas barreiras de mercado mais definitivas tem movido grandes participantes deste mercado em prol de uma espécie de entendimento mútuo da interdependência, em outras palavras, uma tentativa de controle e cooperação mediante a dificuldade de entrada em certos mercados.

Porter (1985) encadeava a competição como uma maneira de tirar maior proveito de uma cadeia de valor, especialmente a partir da vantagem de custos. Porém, na circunstância dos casos estudados, a vantagem de custo ainda está travada pela maneira que a cadeia de produção e seus insumos estão dispostos.

Se a isso for somado a neofobia e a necessidade de autoafirmação perante os consumidores (Silva *et al.*, 2022; Fischer *et al.*, 2022, 2021), torna-se claro como a cooperação neste estágio do mercado é maior valor do que a competição propriamente.

Existe um grande campo de desafios quando se analisa o mercado de carnes vegetal que os casos têm se posicionado. Quanto à autoafirmação, ou seja, a necessidade de mostrar valor para a sociedade como um todo, a cadeia de valor está continuamente afetada pela desconfiança de um produto que acaba sendo rivalizado com o mercado mais tradicional de proteínas.

A Empresa B trabalha muito a percepção desta afirmação a partir da evolução, em certa forma como explicado por Singh *et al.* (2020) e por He *et al.* (2020), com a associação de um desenvolvimento do antigo produto de carne para uma indústria realmente do futuro.

De fato, com seu aparato de recursos reputacionais a Empresa B almeja ir cada vez mais além da proteína de carne e encontrar outros produtos que sigam na constante ideia da saúde alinhada à juventude e ao meio ambiente.

Mas, o mercado como um todo experimenta com esses valores em diferentes graus e, ainda assim, o valor não tem se fixado (Tonsor *et al.*, 2022) e os consumidores seguem receosos sobre a carne que não vem de animais.

A Empresa C trabalha a rivalidade com seus competidores a partir do preço, nas linhas do que Porter (1980) apontava, com a ressalva que a plena liderança por custo ainda não foi atingida por nenhuma das organizações,

A diferenciação, por outro lado, é o que fez o posicionamento da Empresa A aderir a um crescimento recente. Produtos como costelinhas e mignon tem grande apelo em mercado liderado por petiscos e hambúrgueres.

Cabe-se, porém, a medida de uma análise macro da rivalidade entre os competidores. Segundo Porter (1979), a rivalidade estaria em maior intensidade quando o mercado estivesse numeroso, mas o número elevado de empresas de carnes vegetal ainda não resolveu a situação de uma rivalidade menos acentuada.

É certo que “uma agenda de aquisições”, como nas palavras da MKT da Empresa C, tem-se firmado nos últimos anos. Mas, o crescimento rápido dos anos pós-pandemia, tal como preconizado por Porter, fez com que os participantes entendessem que há “lugar para todo mundo” como alegou o Vendas da Empresa B.

Sinais de estagnação podem ser vistos nos próximos anos, mas é difícil asseverar se o menor crescimento se dá por estrutura mais robusta ou pela dificuldade de crescer do setor como um todo. Pelo momento, ao menos em lugares como o leste asiático, a carnes vegetal segue em crescente aceite (Joseph *et al.*, 2020).

No Brasil, no entanto, a carnes vegetal se encontra com uma indústria de carne animal bem mais desenvolvida que tem suprido muito da demanda nacional e que parece ser vista como um tesouro nacional. Neste contexto, o crescimento encontra obstáculos e a rivalidade, muitas vezes, transforma-se em uma mútua cooperação para superar a desconfiança.

As barreiras de saída que Porter (1979, 1980) propunha como propulsor de rivalidade não tem se mostrado suficientemente altas para gerar uma rivalidade mais extenuante. Aqueles, como as várias pequenas empresas que entraram e venderam, que não se encontram numa boa posição tem saído de maneira consideravelmente rápida.

O fato de as barreiras de saída serem baixas pode ter ligação com o fato de o mercado ter sido uma espécie de corrida de ouro da época pandêmica (Araújo *et al.*, 2022). Diferentes relatos denotaram como tantas empresas

entraram com expectativas elevadas de ganho ao curto prazo e acabaram desistindo em seguida por não encontrarem todo o sucesso que lhes foi prometido pela reação à carne animal durante a pandemia.

A lucratividade do setor poderá ser alavancada pela rivalidade depois do estágio de emergência do mesmo se as empresas que estão nele realmente conseguirem posições e atenderem a seguimentos realmente diversos (Porter, 1979).

Mas, por hora, a lucratividade pode ser uma grande incerteza, ao menos nos casos estudados. A Empresa A, B e C, todas, admitiram frisar os mesmos flexitarianos e, incrivelmente, ter seus produtos mais vendidos nas formas de petiscos mais ou menos semelhantes.

Se o modelo SCP de Bain (1968) e Mason (1939) estabelecia uma relação entre estrutura e conduta para chegar a um desempenho, o mercado todo de carnes vegetal está muito similar em sua conduta. É certo que o Especialista em Tecnologia se potencializa com cortes de carne mais sofisticados e a Empresa B com seu branding, mas, se no fim do dia vendem para as mesmas pessoas hambúrgueres, há de se desconfiar que não alcançarão uma vantagem sustentável.

Esses questionamentos são respondidos nos casos pela afirmação uníssona sobre “o tamanho do bolo”. Particular ao Brasil, a expressão tem relação com a ideia que o todo precisa crescer para que suas partes cresçam.

Esta percepção, no entanto, desafia as possibilidades de uma rivalidade de competidores que gere uma lucratividade positiva (Porter 1979) e até mesmo contesta os achados da VBR de Barney (1991) e Wernerfelt (1984) quanto observaram na diversidade de recursos, uma explicação para o diferente ganho de vantagem competitiva.

No mercado de carnes vegetal, argumenta-se, a preocupação com o crescimento do todo e o isomorfismo podem ser determinantes ao avanço dessa indústria. Assim, as diferenças entre as empresas estudadas sejam em termos de recursos ou posicionamentos, são importantes *drivers* para o mercado crescer (Porter 1979, Barney 1995), mas estas organizações ainda agem timidamente quanto a isto.

Enquanto tal realidade se estabelece e se mantém, a competitividade estará mais alinhada com uma competição por preço o que gravita em direção de uma relação negativa com lucratividade (Porter, 1980, 1979, 1985).

É seguro que a questão do preço é uma disputa do setor de carnes vegetal com o de carne animal e, de certa forma, aquilo que Vendas da Empresa A e Vendas da Empresa B além de MKT da Empresa C esperam que o setor supere conforme avançam em negociações com fornecedores.

No entanto, a competição de preços entre as empresas de carnes vegetal é nociva para o desenvolvimento do setor, pois termina repassando o lucro ao consumidor (Porter, 1979) e, assim, desatina qualquer vantagem que a indústria consiga sobre a proteína tradicional.

Por exemplo, o kibe da Empresa C é, em muitos critérios, um produto que conseguiu a escala para competir diretamente com o processado de kibe tradicional. Entretanto, ele pode inviabilizar outros kibes de companhias de carnes vegetal e, com isso, afetar negativamente o lucro que haveria no setor como um todo.

No exemplo, o kibe se posiciona como mais um produto complementar, ou até substituto, para o kibe animal. Mas, ele o faria sozinho frente ao mercado de carne animal e, somado ao desafio de autoafirmação do setor, ele perde força contra um produto já reconhecido na culinária rápida brasileira e não sustenta os atributos que consumidores desejariam dele como proposto por Moreira *et al.* (2022).

Existe uma pequena delimitação entre a melhora de preços para competir considerando o mercado de carne tradicional, sem comprometer o mercado de carnes vegetal. A rivalidade de competidores, finalmente, está estabelecer melhor esta delimitação sem que o setor perca.

Como disse o Vendas da Empresa B: “Tem espaço para todo mundo. A gente só precisa entender, qual é o seu espaço?”, este desconhecimento é exatamente o que precisa ser entendido. Os sinais dos participantes na indústria ainda não são claros entre seus competidores (Porter, 1979).

Ademais, é vital admitir que o conflito entre carnes vegetal e animal, se é possível denominá-lo desta forma, não afeta a Herdeira da Dinastia da mesma maneira que afetaria *plant-based exclusives* (Villar & Reis, 2022).

Uma empresa com parte em cada um dos setores tem sempre a possibilidade de ser passiva em relação a uma das partes para auferir oportunidades na outra. Tal estratégia não é acessível para *plant-based exclusives* que dependem do sucesso da categoria para se estabelecerem mesmo na economia.

A Empresa B e A, portanto, agem no mercado de maneira diferente. Cabendo a elas a tarefa não só de se estabelecer, mas de explicar o setor para o consumidor e fazer frente aos processadores de carne como a Empresa C.

Os três casos expandem o mercado, mas a Empresa A em termos de proximidade com a carne original, a Empresa B quanto à informação e reconhecimento do setor e a Empresa C na escala que o setor pode tomar.

Com a enfim maturação do setor, imagina-se que a Empresa B e A tomarão caminhos ainda mais drásticos para, então, rivalizar com Herdeiras como a Empresa C. Alianças e aquisições entre si podem dar a capacidade que atualmente lhes faltam, especialmente quando se trata da distribuição (Villar & Reis, 2022) e a falta de incentivos governamentais (Moraes *et al.*, 2023).

A próxima sessão resume os procedimentos deste estudo e as principais contribuições alcançadas com a investigação do mercado de carnes vegetal a partir dos três casos delineados.

Ademais a próxima sessão estabelece limitações do estudo decorrentes de variáveis não contempladas e também oferece agendas de pesquisa que poderiam traçar sua origem a partir deste documento para galgarem ainda mais *insights* e explicações sobre o fenômeno estudado.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender como as empresas de carnes vegetal brasileiras mobilizavam recursos-chave que possibilitavam o alcance de vantagens competitivas e o desenvolvimento desta categoria no Brasil.

Este objetivo emergiu, assim como o próprio mercado de carnes vegetal, para suprir uma preocupação constante do impacto ao meio ambiente da cadeia da carne tradicional (Broad, 2020, Reis *et al.*, 2020a) alinhado crescimento da demanda de proteína como um todo (WEF, 2019, Viera *et al.*, 2021), as preocupações com zoonoses a partir do momento pandêmico de Covid 19 (Bueno, 2022, Gaan, 2020) e a alimentação saudável como um todo (Nunes *et al.* 2021).

Para isso, adotou-se uma base da Visão Baseada em Recursos – VBR - de Barney (1991, 1995), Penrose (1959) e outros, a fim de estudar a maneira que estes recursos eram desenvolvidos e mobilizados para efetivamente culminar em vantagem competitiva e desempenho. Somado a isso, os recursos foram concebidos como intangíveis ou tangíveis possuídos pela empresa e diferenciados de capacidades que seriam a forma como eles são utilizados (Peteraf, 1993; Amit & Schoemaker, 1993; Makadok, 2001; Barney *et al.*, 2001).

Alinhado à Visão Baseada em Recursos, utilizou-se a Visão Baseada em Mercado – VBM - de autores como Porter (1979, 1980, 1985) e outros que proveu os entendimentos sobre a estrutura competitiva do mercado de carnes vegetal brasileira.

Argumentou-se que estas duas visões, VBM e VBR, são complementares (Makhija, 2003; Spanos & Lioukas, 2001) abrangendo tanto a esfera inteira e heterogênea da vantagem competitiva – no caso da VBR – como a esfera externa homogênea de posicionamento da vantagem competitiva – no caso da VBM.

Estas duas bases conceituais supriram o referencial teórico para explicações. Mas, metodologicamente, o estudo se constituiu em um estudo de

caso múltiplo baseado em (Yin, 2016) e de caráter qualitativo (Creswell & Creswell, 2022).

Somado às bases conceituais, explorou-se também a literatura mais recente e seminal sobre o tema a nível e internacional com o intuito de compreender o que as pesquisas tem se pautado.

Deste movimento de revisão, constatou-se uma quantidade substancial de estudos visando entender o aceite ou rejeição à categoria (aqui entendido como carne cultivada e carnes vegetal), além dos impactos que esta poderia ter na sociedade (Paiva Júnior, 2021; Silva *et al.*, 2022; Martins & Mendes, 2022; Morais-da-Silva *et al.*, 2022).

Alguns estudos visaram compreender a dinâmica deste mercado a nível internacional como Kar & Nyssen (2021), ou compreender a cadeia de valor da carne alternativa à carne animal e suas implicações na economia e meio ambiente (Reis *et al.*, 2020a, 2020b).

Finalmente, em termos teóricos, a revisão abrangeu o processo em si de produção da carne vegetal (Yaman, 2021, He *et al.*, 2022) o que permitiu vislumbrar os exatos pontos em que as dificuldades do setor se manifestavam, como, por exemplo, na distribuição e entrada nos varejos (Reis & Villar, 2023; Questionmark, 2022a, 2022b, 2022c) e na aquisição de certos ingredientes e máquinas.

A seleção dos casos ocorreu tendo como critério diferentes origens, posições no mercado e tamanho, entendido como reflexo do *marketshare* (Buzzel *et al.*, 1975). A partir destes critérios, três empresas foram selecionadas.

A primeira empresa, Empresa A como é chamada nesta pesquisa, apresentava um tamanho relativamente menor, mas mostrava crescimento constante e um pioneirismo tecnológico na área.

A segunda empresa, Empresa B, demonstrava um potencial de crescimento já mais consolidado e internacionalizado. Alinhado a este fator, introduzia-se como uma empresa jovem e descolada com capacidade de comunicação bem desenvolvido, pioneirismo no setor no Brasil e uma marca forte.

A terceira empresa, Empresa C, constituía-se numa empresa derivada de outra maior e controlada por uma grande corporação de proteína, a qual lhe fornecia estrutura física e organizacional para que a empresa crescesse. Além disso, tratava-se de uma Empresa tendo que lidar com o questionamento entre produzir a carne animal e a carnes vegetal.

Esses casos, em conjunto, apresentavam diferentes facetas do mercado de carnes vegetal, atendendo à demanda proteica nacional como um todo e podendo dar luz a *insights* sobre os recursos do setor ainda emergente

Com os casos a ser estudados estabelecidos, desenvolveu-se um instrumento de coleta de dados primários a partir de entrevistas semiestruturadas, seguindo os ditames de Hayashi *et al.* (2019) para atingir validade e confiabilidade.

Os dados também foram triangulados com fontes secundárias como literatura cinzenta, *websites* das próprias empresas e materiais audiovisuais em sites e redes sociais das mesmas (Creswell & Creswell, 2022; Yin, 2016).

As entrevistas foram conduzidas com o aval do Comitê de Ética da UFPR e, conforme o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Para atingir tal ideal ético, outrossim, foi mantido o anonimato dos entrevistados e de suas organizações.

As entrevistas foram realizadas a partir de chamadas virtuais sendo que o termo foi sempre relido e o consentimento obtido evitando dados confidenciais ou de algum tipo de conflito ético.

A partir das entrevistas e das fontes secundárias, estabeleceu-se uma construção longitudinal destes casos no contexto do mercado emergente de carnes vegetal brasileira, a qual serviu como um condutor dos momentos em que os recursos foram mobilizados e supriu o contexto para demais análises.

As entrevistas em si foram analisadas por meio de análise de conteúdo pautada no procedimento descrito por Krippendorff (2018) e as categorias foram analisadas à luz da taxonomia sugerida por Grant (1991) dividindo os recursos por seu caráter na organização.

Os resultados evidenciaram três polos de recursos, um para cada empresa. A Empresa A mobilizava em destaque seus recursos tecnológicos para a produção acurada de análogos de carne; a Empresa B trabalhava os seus recursos reputacionais para o contínuo fortalecimento da marca e comunicação e a Empresa C pautava sua vantagem competitiva nos recursos físicos e organizacionais derivados da empresa mãe e da corporação dona.

Estes principais recursos interagem a partir do impulso do mercado ainda em formação e direcionavam seus esforços. De certa forma, adequando-se ao modelo SCP de Bain (1968) e Mason (1939), além de Porter (1980), mas a conduta ocorrendo em si a partir dos recursos.

Estes recursos que mais direcionavam o desempenho passaram pelo crivo do modelo de Barney (1991,1995) e Barney & Hesterly (2006), o modelo VRIO, assim sendo classificados como recursos-chave, o que se assemelha à ideia de Peteraf (2003) excluindo as capacidades propriamente.

Os recursos-chave, em suma, apresentavam-se como potenciais desenvolvedores de uma vantagem competitiva sustentável, mas em um mercado emergente e novo que ainda não poderia constituir propriamente vantagens sustentáveis (Barney, 1991; Lippman & Rumelt, 1982).

A partir da estrutura dos recursos-chave, desenvolveu-se tipologias para os três casos. A primeira sendo Especialista Tecnológico pela relação com cortes diferenciados de carne, a segunda sendo Superstar pelo seu contato com o público e marca e a terceira sendo Herdeiro da Dinastia por sua estrutura física e organizacional herdada.

Cada caso também apresentou recursos de maior apoio para sustentar os principais e galgar a vantagem competitiva. Esta última foi descrita em termos ao momento da escritura desta pesquisa.

A partir dos achados, a pesquisa discutiu como o mercado de carnes vegetal tem se guiado e crescido. Tópicos como a substituição ou complementariedade com a carne animal e o relacionamento com os *stakeholders*, a partir das forças competitivas de Porter (1979, 1980).

A pesquisa apontou que o mercado de carnes vegetal ainda tem dificuldade em se posicionar como um todo, muitas vezes ao custo de atrair

mais interessados. Porém, ele se mostra cooperativo frente aos processos de rejeição e aceitação.

Percebe-se uma ainda indiferença do governo, como articulado previamente por Lähteenmäki-Uutela *et al.* (2012) e Moraes *et al.* (2023). Ademais, um constante embate entre *meat processors* que aderiram à categoria e “*plant-based exclusives*” pelo controle da narrativa geral do setor.

Outrossim, os recursos-chave identificados ainda possuem riscos quando comparados às empresas estrangeiras. A isso, porém, constatou-se também o grau em que estes recursos se relacionam ao contexto específico brasileiro ou não.

O principal achado, interligando a VBR e a VBM, é a situação das barreiras deste mercado, às quais ainda estão relativamente fracas, e o papel que os recursos podem desempenhar na construção tanto de barreiras de entrada como de saída.

Quanto às limitações, este estudo não abarcou muitas empresas de portes diferentes e não adentrou o caráter mais narrativo de como tais organizações interagem.

Muitos *players* e funcionários de outras áreas poderiam contribuir para uma real percepção destes recursos na empresa, mas não puderam por via de tempo ou acessibilidade participar deste estudo.

O escopo da pesquisa também a privou de empresas como a chilena Notco, citada nas entrevistas, e que tem uma participação substancial neste mercado no Brasil e que poderiam adicionar uma dimensão global que daria maior conectividade aos recursos enquanto propulsores de futura vantagem competitiva sustentável.

Além disto, o próprio estudo do Brasil e não de outras regiões e países ofuscou as tendências de estagnação ou crescimento que acontecem em lugares mais afastadas como EUA, Europa e o leste asiático. O que corresponde também à baixa interação entre este estudo e a visão da cadeia global de valor que já foi evidenciado em setores como de carne cultivada (Reis *et al.*, 2020a).

Como característica de estudos de caso (Yin, 2016), os dados não tem capacidade de generalização. Ainda que, argumenta-se, tais tipologias e mobilização podem certamente auxiliar na explicação de casos semelhantes que estão presentes na indústria.

Como contribuição teórica, este estudo avançou nas interações da VBM e VBR, constituindo uma base para o melhor esclarecimento tanto das forças competitivas num mercado emergente, como a definição de recursos e capacidades que tem sido questionada (Sanchez, 2003; Barney *et al.*, 2001).

Além disso, este estudo abordou o mercado de proteínas alternativas que carece de uma variedade maior de estudos em território nacional e internacional (Reis *et al.*, 2020a; Morais-da-silva *et al.*, 2022), oferecendo também uma perspectiva de estratégia organizacional além da preponderante visão de estratégia de marketing nos estudos do tema.

Além disto, este estudo lega aos estudos subsequentes do setor tipologias que permitem esclarecer composições de recursos e criar um vocabulário comum àqueles que o estudem.

Especialistas em Tecnologia, Herdeiros da Dinastia e Superstar são alguns dos tipos comuns que se encontram em organizações. Este estudo contribui nomeando e articulando uma definição conceitual para a partir dela mapear o mercado de carne vegetal desde os seus recursos e posicionamento estratégico.

Ademais, é necessário entender os recursos-chave como um construto proposto por este estudo a partir de Barney (1995) como uma alternativa a afirmar, no contexto de um mercado ainda emergente, que não permitiria constatar uma vantagem competitiva sustentável. Assim, este estudo operacionalizou o modelo VRIO dentro deste tipo de mercado insipiente.

Como contribuição prática, este estudo mapeou recursos do setor de carnes vegetal brasileiro com a lente da VBR e ofereceu uma perspectiva sobre o posicionamento de alguns dos seus integrantes e os desafios que enfrentam. A compreensão do setor possibilita a elaboração de melhores políticas para o suscitamento da categoria e o posicionamento do próprio país visto a

importância que ele ocupa no fornecimento de carne (Viera *et al.*, 2019) e grãos (Warnken, 1999).

Além do próprio mapeamento. A tipologia oferecida tem um poder de síntese para auxiliar na comunicação e estratégia tanto de competidores do mercado como de potenciais entrantes, diminuindo a ambiguidade e evitando que participantes usem tipos que não descrevem acuradamente o que se encontra na categoria de carne vegetal no Brasil.

Além de políticas de incentivo, a compreensão dos recursos e sua articulação dos casos denuncia os gargalhos que evitam que o setor atingia o potencial de melhora socioambiental preconizado por Morais-da-silva *et al.* (2022), Bryant & Sanctorum (2021) e Reis & Villar (2023).

Deste estudo é possível depreender pesquisas futuras utilizando a VBR e VBM, bem como outras lentes teóricas, para desvendar outros aspectos organizacionais das empresas de carnes vegetal brasileiras e estrangeiras.

Como as empresas de carnes vegetal brasileiras majoritariamente utilizam seus recursos ao buscar internacionalização? Como a indústria da carne animal influi nos stakeholders da indústria da carne vegetal? Como ocorre o processo de negociação com o varejo brasileiro?

Caberia em novas pesquisas identificar quais são os *drivers* que efetivamente podem destravar a categoria dentre a preocupação com a ética animal, com a saúde ou com a mudança climática.

Ademais, os recursos têm sido entendidos como relacionais em estudos mais recentes, o que poderia também ser uma avenida para o desenvolvimento de uma nova linha de pesquisa no sentido de ampliar o conhecimento sobre este mercado a partir da VBR.

O estudo poderia detalhar mais alguma subcategoria de recursos, como os recursos humanos, para compreender a forma que a estratégia é desenvolvida em organizações *plant-based exclusive* e *meat processors*.

Como a cooptação podem influir na estagnação ou desenvolvimento do setor? Quais os limites da complementariedade entre a carne celular e vegetal? O mercado é de grande emergência e as dúvidas sobre os seus *stakeholders*

merecem atenção, em especial, as características deles como gênero, afiliação política e posicionamento alimentar.

Estudos que desejem expandir a partir dos recursos identificados precisariam iniciar o mapeamento de capacidades, dinâmicas ou não, do setor para então entender o movimento da estratégia enquanto realidade prática.

A interação entre capacidades, recursos e as forças competitivas da própria estrutura do mercado podem evidenciar a estratégia de uma maneira mais consolidada. Cabe, porém, entender os limites destes elementos.

É forçoso que a pesquisa nesta categoria é tão emergente quanto ela própria, mas nunca se deve perder a dimensão que tal tecnologia poderia ter no desenvolvimento alimentar.

As organizações são talvez a melhor expressão de como o futuro pode ser moldado e transformado em realidade. O descaso com o tema contradiz a necessidade futura de potencializar uma alimentação completa nas diversas regiões do mundo.

Seja por saúde própria ou do planeta, cabe a cada um buscar alternativas ao que se tem sido afigurado como a alimentação padrão. As mudanças climáticas bruscas e a preocupação ambiental requerem que a crescente população seja nutrida sem agravar ainda mais a situação.

Pode ser que ao final a carnes vegetal não se configure como a solução definitiva à questão da demanda de carne. Mas, esta questão precisa ser respondida. Argumenta-se, por fim, que é somente conhecendo como a resposta tem sido até o momento que se conseguirá desenvolver uma melhor resposta no futuro. Pois, se os meios encontrados ainda não são suficientes, entendê-los é o que fará que um dia o sejam.

## REFERÊNCIAS

- ABBASI, T.; ABBASI, T.; ABBASI, S. A. Reducing the global environmental impact of livestock production: the minilivestock option. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 1754-1766, 2016.
- ABERNATHY, W. J. **The Productivity Dilemma**. Baltimore, The John Hopkins University Press, 1978.
- ALEXANDROS, P. N., METAXAS, T. "Porter vs Krugman": History, Analysis and Critique of Regional Competitiveness. **Journal of Economics and Political Economy**, v. 3, n. 1, p. 65-80, 2016.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.
- ARAÚJO, N. C.; BRINQUES, G. B.; GURAK, P. D. Análogos de carne: uma revisão narrativa e pesquisa comercial online. **Segurança Alimentar e Nutricional**, v. 28, 2021.
- ARIWIBOWO, P.; SAPUTRO, F. B.; HARYANTO. Analysis of Strength & Weakness, Using the Concept of Resource-Based View with the VRIO Framework in Sharia Cooperatives. **Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis**, v. 4, n. 1, p. 279-294, 2021.
- ARMAT, M. R.; ASSAROUDI, A.; RAD, M.; SHARIFI, H.; HEYDARI, A. Inductive and Deductive: Ambiguous Labels in Qualitative Content Analysis. **The Qualitative Report**, v. 23, n. 1; 2018.
- ARMSTRONG, C. E.; SHIMIZU, K. A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm? **Journal of Management**, v. 33, n. 6, p. 959-986, 2007.
- ARORA, R. S.; BRENT, D. A.; JAENICKE, E. C. Is India Ready for Alt-Meat? Preferences and Willingness to Pay for Meat Alternatives. **Sustainability**, v. 12, n. 11, 2020.
- BAIN, J. S. **Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries**, Harvard UP, 1956.
- BAIN, J. S. **Industrial Organization**. New York: John Wiley, 1968.
- BARNEY, J. B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- BARNEY, J. B., McWILLIAMS, A., TURK, T. **On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy**. Strategy Management Society meeting, San Francisco, 1989.

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. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, 1995.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 72, p.643-650, 2001.

BARNEY, J.B; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625-641, 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic Management and Competitive Advantage**. Pearson: Prentice Hall, 2006.

BARNEY, J. B. CLARK, D. N. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

BEARD, J. W.; SUMMER, M. Seeking: strategic advantage in the post-net era: viewing ERP systems from the resource-based perspective. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 13, n. 2, p. 129-150, 2004.

BECKER, G. S. **Human Capital**. New York: Columbia, 1964.

BECKER, L. Como será a carne cultivada que vai chegar aos mercados do Brasil em 2024.2021. **Globo Rural**. Disponível em: <https://globorural.globo.com/Um-So-Planeta/noticia/2021/09/como-sera-carne-cultivada-que-vai-chegar-aos-mercados-do-brasil-em-2024.html> Acesso em: 23 mar. 2023.

BERNARDO, R.; LOURENZANI, W. L.; SATOLO, E. G.; CALDAS, M. M. Produtividade da cana-de-açúcar em Mato Grosso do Sul e Goiás: uma análise a partir da Visão Baseada em Recursos. **Interações**, v. 21, n. 2, p. 419-434, 2020.

BRADFIELD, R.; WRIGHT, G.; BURT, G.; CAIRNS, G.; HEIDJEN, K. V. D. The origins and evolutions of scenario techniques in long range business planning, **Futures**, v. 37, p. 795-812, 2005.

BRASIL reafirma compromisso com meio ambiente em carta enviada aos EUA. **Brasil**. 14, abril, 2021. Internacional. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/referencia-site-abnt/>. Acesso em: 29, dez, 2023.

BROAD, G. M. Making Meat, Better: The Metaphors of Plant-Based and Cell-Based Meat Innovation. **Environmental Communication**, 2020.

BRYANT, C.; SANCTORUM, H. Alternative proteins, evolving attitudes: Comparing consumer attitudes to plant-based and cultured meat in Belgium in two consecutive years. **Appetite**, v. 161, 2021.

BRYANT, C.; BARNETT, J. Consumer acceptance of cultured meat: A systematic review. **Meat Science**, v. 143, p. 8-17, 2018.

BUENO, T. L. Alimento de origem vegetal como tendência em tempos de Covid-19. **Ciência e Tecnologia de Alimentos: o avanço da ciência no Brasil**, v. 1, 2022.

BUZZEL, R. D.; GALE, B. T.; SULTAN, R. G. M. Market Share-a Key to Profitability. **Havard Business Review**, 1975.

CAVES, R. E.; PORTER, M. From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. **Quarterly Journal of Economics**, v. 91, p. 241-262, 1977.

CAVES, R. E. Industrial organization, corporate strategy and structure. **Journal of Economic Literature**, v. 58, p. 64-92, 1980.

CHOUDHARY, A. Sustaining a First Mover Advantage in a Fast-Growing Meat Substitute Market. **Rutgers Business Review**, v. 5, n. 3, p. 405-415, 2020.

CHOUDHURY, D.; SINGH, S.; SEAH, J. S. H.; YEO, D. C. L.; TAN, L. P. Commercialization of Plant-Based Meat Alternatives. **Trends in Plant Science**, v. 25, n. 11, p. 1055-1058, 2020.

CHRISTENSEN, C. M. The past and future of competitive advantage. **MIT Sloan Management Review**, v. 42, n. 2, 2001.

COYNE, K. P. Sustainable competitive advantage – What it is, what it isn't. **Business Horizons**, v. 29, n. 1, p. 54-61, 1986.

CONNER, K. R. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 121-154, 1991.

CONNER, K. R.; PRAHALAD, K. A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. **Organization Science**, v. 7, n. 5, p. 477-501, 1996.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre. ARTMED, 2021.

DAMANPOUR, F.; SZABAT, K. A.; EVAN, W. M. The Relationship between Types of Innovation and Organizational Performance, **Journal of Management Studies**, n. 26, v. 6, p. 587-601, 1989.

DE BOER, J.; AIKING, H. On the merits of plant-based proteins for global food security: Marrying macro and micro perspectives. **Ecological Economics**, v. 70, n. 7, p. 1259-1265, 2011.

DE VIER, M.; DE BOER, M. Comparing environmental impacts for livestock products: A review of live cycle assessments. **Livestock Science**, v. 128, n. 1-3, p. 1-11, 2010.

DEMIRBAG, M.; GLAISTER, K. W.; TATOGLU, E. Institutional and transaction cost influences on MNE's ownership strategies of their affiliates: evidence from an emerging market. **Journal of World Business**, n. 4, v. 42, p. 418-434, 2007.

DEZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. **Handbook of Qualitative Research** (3th edition). Sage, Thousand Oaks, p. 1-32, 2005.

DiMAGGIO, P.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DOWNES, L. Beyond Porter. **Context Magazine**, 1997.

DORTAS, C. V.; NOBRE, F. S. M. Interações entre Carne Cultivada e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável: Revisão Integrativa. **XXIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIM-POI**, 2022.

EINSENHARDT, K. M. Building theories from case study research, **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 532-550, 1989.

EINSENHARDT, K. M., BROWN, S. L. **Competing on the edge: Strategy as structured chaos**. Boston, Harvard Business School Press, 1998.

EVANS, B.; JOHNSON, H. Responding to the problem of 'food security' in animal cruelty policy debates: building alliances between animal-centred and human-centred work on food system issues. **Agriculture and Human Values**, v. 37, p. 161-174, 2020.

FISCHER, M.; GANG, J.; ROSANELI, C. F. Carne Artificial como Alternativa Alimentar: um debate bioético necessário. **Revista Húmus**, v. 11, n. 33, 2021.

FISCHER, M.; GANG, J.; ROSANELI, C. F. A representação social do consumo de proteína animal e das alternativas para a sua substituição: uma análise bioética. **Análise Social**, v. 243, p. 310-331, 2022.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes, 1 ed. Porto Alegre – RS. Ed. Penso, 2012.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston. United States: Pitman, 1984.

FUZINATTO, N. M.; JUNIOR, S. S. Agricultura Urbana como Recurso Competitivo em Serviços Alimentares: uma Avaliação por Meio da Teoria da Visão Baseada em Recursos. **Turismo: Visão e Ação**, v. 22, n. 1, p. 2-23, 2020.

GAAN, K. **US Plant-Based Meat Sales Growth Accelerates despite Covid-19**, 2020. Disponível em: <https://gfi.org/blog/plant-based-sales-covid-19/> Acesso em: 23, mar. 2023.

GFI, **A Indústria de Proteína Alternativa, 2020**, 2020. Disponível em: [https://gfi.org.br/wp-content/uploads/2020/06/GFI\\_2020\\_IndProtAlternativas.pdf](https://gfi.org.br/wp-content/uploads/2020/06/GFI_2020_IndProtAlternativas.pdf) Acesso em: 10 nov. 2022.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, 1991.

GOLDSTEIN, B.; MOSES, R.; SAMMONS, N.; BIRKVED, M. Potential to curb the environmental burdens of American beef consumption using a novel plant-based beef substitute. **PLoS ONE**, v. 12, n. 12, 2017.

HART, R. A Natural-Resource-Based View of the Firm. **The Academy of Management Review**, v. 20, 1995.

HAYASHI, JR, P., ABIB, G.; HOPPEN, N. Validity in Qualitative Research: A Processual Approach. **The Qualitative Report**, v. 24, n. 1, p. 98-112, 2019.

HE, J.; EVANS, N. M.; LIU, H.; SHAO, S. A review of research on plant-based meat alternatives: Driving forces, history, manufacturing, and consumer attitudes. **Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety**, v. 19, n. 5, p. 1-18, 2020.

HEL FAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HICKS, J. R. **Value and capital** (Vol. 2). Oxford, UK: Clarendon Press, 1946.

HOEK, A. C.; ELZERMAN, J. E.; HAGEMAN, R.; KOK, F. J.; LUNING, P. A.; DE GRAAF, C. Are meat substitutes liked better over time? A repeated in-home use test with meat substitutes or meat in meals. **Food Quality and Preference**, v. 28, n. 1, p. 253-263, 2013.

IRFAN, M.; ZHAO, Z.; AHMAD, M.; BATOOL, K.; JAN, A.; MUKESHIMANA, M. C. Competitive assessment of Indian wind power industry: A five forces model. **Journal of Renewable and Sustainable Energy**, v. 11, 2019.

ISABELLE, D., HORAK, K., MCKINNON, S., PALUMBO, C. Is Porter's Five Forces Framework Still Relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries. **Technology Innovation Management Review**, n. 6, v. 10, p. 28-41, 2020.

JOSEPH, P.; SEARING, A.; WATSON, C.; MCKEAGUE, J. Alternative Proteins: Market Research on Consumer Trends and Emerging Landscape. **Meat and Muscle Biology**, v. 4, n. 2, 2020.

JÚNIOR, A. P.; PEREIRA, V. S. Visão Baseada em Recursos e Perspectiva Contingente na Relação entre Diversificação Geográfica dos Negócios e Desempenho Organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 20, n. 2, p. 157-175, 2023.

KAR, B.; NYSSSEN, K. **Motivations, Barriers and Collaborative Strategies at Entry on the Swedish Alternative Protein Market**. Dissertação (Mestrado em Administração Tecnológica e Inovação) - Faculdade de Tecnologia, Universidade de Uppsala. Uppsala, p. 1-81. 2021.

KATARE, B.; YIM, H.; BYRNE, A.; WANG, H. H.; WETZSTEIN, M. Consumer willingness to pay for environmentally sustainable meat and a plant-based meat substitute. **Applied Economics Perspectives and Policy**, v. 45, n. 1, p. 145-163, 2022.

KERLINGER, F. N. **Behavioral research: A conceptual approach**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1979.

KINNEY, M.; WESTON, Z.; BAUMAN, J. **Plant-based meat manufacturing by extrusion**. Washington, DC: The Good Food Institute, 2019.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. C.; GROEN, A. J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. **Journal of Management**, v. 36, 2010.

KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**, 4 Ed. Newbury Park: SAGE Publishing, 2018.

KHAKKEE, A. Scenario construction for urban planning. **International Journal of Management Science**, v. 19, n. 5, p. 459-469, 1991.

KHAZANCHI, S.; LEWIS, M. W.; BOYER, K. K. Innovation-supportive culture: the impact of organizational values on process innovation. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 871-884, 2007.

KLEPPER, S.; GRADDY, E. The Evolution of New Industries and the Determinants of Market Structure. **The RAND Journal of Economics**, v. 21, n. 1, p. 27-44, 1990.

KOTLER, P.; **Marketing Management**. Pearson Education, 1972.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**, 14 Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**, 15 Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KRUGMAN, P. Competitiveness: a dangerous obsession. **Foreign Affairs**, v. 73, n. 2, p. 28-44, 1994.

LÄHTEENMÄKI-UUTELA, A.; RAHIKAINEN, M.; LONKILA, A.; YANG, B. Alternative Protein and EU food law. **Food Control**, v. 130, 2021.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, n. 24, v. 4, p. 691-710, 1999.

LEARNED, E. P.; CHRISTIANSEN, C. R.; ANDREWS, K.; GUTH, W. **Business Policy: Text and Cases**. Irwin, Homewood, 1965.

LEE, J.; KIM, T.; PARK, H. Smart Study's Strategy in the Kids Content Industry: VRIO Framework. **The Journal of Economics, Marketing and Management**, v. 8, n. 3, p. 1-8, 2020.

LIPPMAN, S., RUMELT, R. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Bell Journal of Economics**, v. 13, p. 418-438, 1982.

LUSK, J. L.; BLAUSTEIN-REJTO, D.; SHAH, S.; TONSOR, G. T. Impact of plant-based meat alternatives on cattle inventories and greenhouse gas emissions. **Environmental Research Letters**, v. 17, 2022.

MA, H. Competitive Advantage and Firm Performance. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 10, n. 2, p. 15-32, 2000.

MAKADOK, R. Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 387-401, 2001.

MAKHIJA, M. Comparing the Resource-Based and Market-Based Views of the Firm: Empirical Evidence from Czech Privatization. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 433-451, 2003.

MARTINS, R. P., MENDES, S. M. Seara Incrível – Crescimento da Marca Através de Ampliação de Mercado. **Revista Repensar**, v. 3, n. 3, 2022.

MASON, E. S. Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. **American Economic Review**, v. 29, 1939.

- MATOSO, J. O.; ABIB, G. Competitive Advantage of a Franchisee in the Software Market: The Case of Totvs. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 12, n. 3, p. 627-646, 2016.
- MATHUR, G.; JUGDEV, K.; FUNG, T. S. Intangible project management assets as determinants of competitive advantage. **Management Research News**, v. 30, n. 7, p. 460-475, 2007.
- MIETHLICH, B.; OLDENBURG, A. G. The Employment of Persons with Disabilities as a Strategic Asset: A Resource-Based View using the Value-Rarity-Imitability-Organization (VRIO) Framework. **Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics**, v. 2019, 2019.
- MOLLOY, J. C.; BARNEY, J. B. The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 777-802, 2015.
- MORAES, C. C.; CLARO, P. B.; RODRIGUES, V. P. Why can't the alternative become mainstream? Unpacking the barriers and enablers of sustainable protein innovation in Brazil. **Sustainable Production and Consumption**, v. 35, p. 313-324, 2023.
- MORAIS-DA-SILVA, R.; VILLAR, E. G.; REIS, G.G.; SANCTORUM, H.; MOLLENTO, C. F. M. The expected impact of cultivated meat and plant-based meats on jobs: the views of experts from Brazil, the United States and Europe. **Humanities & Social Sciences Communications**, v. 297, 2022.
- MOREIRA, M. N. B.; VEIGA, C. R. P.; SU, Z.; REIS, G. G.; PASCUCI, L. M.; VEIGA, C. P. Social Media Analysis to Understand the Expected Benefits by Plant-Based Meat Alternatives Consumers. **Foods**, v. 10, n. 3144, 2021.
- MORSE, J. M. Approaches to qualitative – quantitative methodological triangulation. **Nursing Research**, v. 40, n. 1, p. 120-123, 1991.
- MORRISON, A.; PIETROBELLI, C.; RABELLOTTI, R. Global value chains and technological capabilities: a framework to study learning and innovation in developing countries. **Oxford Development Studies**, v. 36, n. 1, p. 39-58, 2008.
- MUGO, P. Porter's Five Forces Influence on Competitive Advantage in Telecommunication Industry in Kenya. **European Journal of Business and Strategic Management**, v. 2, n. 3, p. 30-49, 2020.
- NETO, P. M.; NASCIMENTO, C. P. F.; ZAMBELLI, R. A.; EÇA, K. S. Alimentos *plant-based*: estudo dos critérios de escolha do consumidor. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, 2020.
- NEWTON, P.; BLAUSTEIN-REJTO, D. Social and Economic Opportunities and Challenges of Plant-Based and Cultured Meat for Rural Producers in the US. **Frontiers in Sustainable Food Systems**, v.5, 2021.

NUNES, N. FINOCCHIO, C. P. S.; BOSCO, J. M. F. Desenvolvendo um Léxico de Emoções para Mensurar Respostas Emocionais às Carnes Vegetal e Cultivada. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 5, n. 1, 2021.

OIAGEN, R. P.; BARCELLOS, J. O. J.; CHISTOFARI, L. F.; CASTRO, E. E. C.; CANOZZI, M. E. A. Custo de Produção em terneiros de corte: uma revisão. **Veterinária em Foco**, v. 3, n. 2, p. 169-180, 2006.

OLIVEIRA, C. A. D.; MENDONÇA, L. P. A Carne Cultivada e seu Impacto no Meio Ambiente: uma Revisão Integrativa. **Alimentos: Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente**, v. 3, n. 1, 2022.

OLIVEIRA, D.; WALTER, S. A.; BACH, T. M. Critérios de Validade em Pesquisas em Estratégia: uma Análise em Artigos publicados no EnANPAD de 1997 a 2010. **EnEPQ, III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. João Pessoa, 20 a 22 de novembro, 2011.

PAIVA JUNIOR, H C. Introdução de Proteínas Alternativas na Dieta das Escolas. Dissertação (Mestrado Profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. **Fundação Getúlio Vargas (FGV)**. São Paulo, 2021.

PENROSE, E. G. **The Theory of the Growth of the Firm**, New York: Wiley, 1959.

PESIC, M. A.; MILIC, V. J.; STANKOVIC, J. Application of VRIO Framework for Analyzing Human Resources' Role in Providing Competitive Advantage. **Book of Proceedings**. Tourism and Management Studies International Conference, Algarve, v. 2, 2012.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the Resource-based Triangle. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, p. 309-323, 2003.

PETERAF, M. A.; BERGEN, M. E. Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-Based and Resource-Based Framework. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 1027-1041, 2003.

PIMENTEL, D.; PIMENTEL, M. Sustainability of meat-based and plant-based diets and the environment. **The American Journal of Clinical Nutrition**, v. 78, n. 3, p. 660-663, 2003.

PORTER, M. E.; SPENCE, A. M. The Capacity Expansion Process in a Growing Oligopoly: The Case of Corn Wet Milling. **In The Economics of Information and Uncertainty**, University of Chicago Press, 1982.

PORTER, M. E. The Technological Dimension of Competitive Strategy, **Research on Technological Information, Management and Policy**, Greenwich, JAI Press, Inc., 1983.

PORTER, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**, 1979.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitor with a new introduction. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, p. 78-93, 2008.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1, p. 2-17, 2011.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 57-66, 2001.

QUESTIONMARK. **Superlist BE Environment 2022**: “Which efforts do Belgian supermarkets take to make the food system more sustainable?”, Amisterdã: Questionmark Foundation, 2022a.

QUESTIONMARK. **Superlist SW Environment 2022**: “Meat Promotions in Supermarkets Encourage Unsustainable Consumption.”, Amisterdã: Questionmark Foundation, 2022b.

QUESTIONMARK. **Superlist UK Environment 2022**: “Part 2: Supermarkets and The Promotion of Meat.”, Amisterdã: Questionmark Foundation, 2022c.

RECKLIES, D. A critique of the critique of Porter. **Recklies Management Project**, 2001.

REIS, G. G., HEIDEMANN, M. S., BORINI, F. M., MOLENTO, C. F. M. Livestock value chain in transition: Cultivated (cell-based) meat and the need for breakthrough capabilities, **Technology in Society**, 2020a.

REIS, G. G.; HEIDEMANN, M. S.; MATOS, K. H. O.; MOLENTO, C. F. M. Cell-Based Meat and Firms' Environmental Strategies: New Rationales as per Available Literature. **Sustainability**, v. 12, n. 22, 2020b.

REIS, G. G.; VILLAR, E. The role of major retailers and supermarkets in the transition from industrial animal agriculture to alternative proteins in low- and middle-income countries: The case of Brazil. **A Guidance Memo prepared for**

**Tiny Beam Fund**, 15 dez. 2022. Disponível em: <https://search.issuelab.org/resource/the-role-of-major-retailers-and-supermarkets-in-the-transition-from-industrial-animal-agriculture-to-alternative-proteins-in-low-and-middle-income-countries-the-case-of-brazil.html>. Acesso em: 06 jun. 2023.

RÉVELLION, J. P.; KAPP, C.; BADEJO, M. S.; DIAS, V. V. O mercado de alimentos vegetarianos e veganos: características e perspectivas. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v.37, n. 1, 2020.

RUMELT, R. P. Towards a Strategic Theory of the Firm. **Competitive Strategic Management**, p. 556-570. Prentice-Hall, 1984.

RUBIO, N. R.; XIANG, N.; KAPLAN, D. L. Plant-based and cell-based approaches to meat production. **Nature Communications**, v. 6276, 2020.

SANCHEZ, R. Strategic flexibility, firm organization, and managerial work in dynamic markets: A strategic-options perspective. **Advances in Strategic Management**, p. 251-291. Greenwich, JAI Press, Inc, 1993.

SANCHEZ, R. Strategic flexibility in product competition. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 135-159, 1995.

SANCHEZ, R. A scientific critique of the resource-based view (RBV) in strategy theory, with competence-based remedies for the RBV's conceptual deficiencies and logic problems. **Fundamental Issues in Competence theory Development (Research in Competence-Based Management)**, v. 4, Emerald Group Publishing Limited, p. 3-78, 2008.

SIQUEIRA, F. R.; MÜLLER, C. A. S. Integração entre Teoria dos *Stakeholders* e Visão Baseada em Recursos: Trajetória Percorrida pela Literatura de Administração. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 21, p. 1-27, 2022.

SILVA, C. P.; SEMPREBON, E.; REIS, G. G. Que tal uma Carne Alternativa? O Efeito da Neofobia e dos Afetos Negativos na Intenção de comprar Substitutos da Carne. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 4, 2022.

SILVA, S.; BITTENCOURT, C. Towards a Social Resource-Based View (SRBV). **Mega Journal of Business Research**, v. 2018, 2018.

SINGH, S. K.; GIUDICE, M. D.; CHIERICI, R.; GRAZIANO, D. Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 150, 2020.

SINGH, M.; TRIVEDI, N. ENAMALA, M. K.; KUPPAM, C.; PARIKH, P.; NIKOLOVA, M.; CHAVALI, M. Plant-based meat analogue (PBMA) as a sustainable food: a concise review. **European Food Research and Technology**, v. 247, p. 2499-2526, 2021.

SPANOS, Y. E.; LIOUKAS, S. An Examination into the Casual Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 10, p. 907-934, 2001.

STALK, G. Time-the next source of competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 4, p. 41-51, 1990.

TATE, W. L.; BALS, L. Achieving Shared Triple Bottom Line (TBL) Value Creation: Toward a Social Resource-Based View (SRBV) of the Firm. **Journal of Business Ethics**, v. 152, n. 3, p. 803-826, 2018.

TOMER, J. F. **Organizational capital**: The path to higher productivity and well-being. New York: Praeger, 1987.

TONSOR, G. T.; LUSK, J. L.; SCHROEDER, T. C. Market potential view of new plant-based protein alternatives: Insights from four US consumer experiences. **Applied Economic Perspectives and Policy**, v. 45, n. 1, p. 164-181, 2022.

TULLO, E.; FINZI, A.; GUARINO, M. Review: Environmental impact of livestock farming and Precision Livestock Farming as a mitigation strategy. **Science of The Total Environment**, v. 650, p. 2751-2760, 2019.

UZUNIDIS, D. Propaedeutics in the Theory of Industrial Organisation: The SCP (Structure, Conduct, Performance) Model, **Journal of Innovation Economics & Management**, n. 20, p. 197-215, 2016.

VIERA, P. A.; BUANINAIN, A. M.; CONTINI, E.; GRUNDLING, R. D. P. Geopolítica das carnes: Mudanças na produção e consumo, **Revista de Política Agrícola**, v. 30, n. 2, p. 83-105, 2021.

WANG, Y.; CAI, W.; LI, L.; YANE, G.; LAI, K. Recent Advances in Processing and Manufacturing of Plant-Based Meat. **Journal of Agricultural and Food Chemistry**, v.71, n. 3, p. 1276-1290, 2023.

WARNKEN, P. A Influência da Política Econômica na Expansão da Soja no Brasil. **Revista de Política Agrícola**, v. 8, n. 1, 1999.

WEF (WORLD ECONOMIC FORUM) **Meat: The Future Series – Alternative Proteins**, 2019. Disponível em:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_White\\_Paper\\_Alternative\\_Proteins.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_White_Paper_Alternative_Proteins.pdf)  
Acesso em: 1 dez. 2022.

WEN-CHENG, W.; CHIEN-HUNG, LIN; YING-CHEN, CHU. Types of Competitive Advantage and Analysis. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 5, 2011.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**. New York: Free Press, 1975.

WOOD, P.; TAVAN, M. A review of the alternative protein industry. **Current Opinion in Food Science**, v. 47, 2022.

WRIGHT, P. M.; McMAHAN, G. C.; McWILLIAMS, A. Human Resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, 1994.

XIE, Y.; CAI, L.; ZHAO, D.; LIU, H.; XU, X.; ZHOU, G.; LI, C. Real meat and plant-based meat analogues have different *in vitro* protein digestibility properties. **Food Chemistry**, v. 387, 2022.

YAMAN, R. Vertical Integration in Plant-Based and Cell-Based Meat. **Robert Yaman** (blog), s.l., 9 abr. 2019. Disponível em: <https://www.robertyaman.com/blog/vertical-integration-in-plant-based-and-cell-based-meat>. Acesso em: 06 jun. 2023.

YIN, R. K. **Qualitative Research from Start to Finish**, Second Edition. New York: The Guilford Press, 2016.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. Qual seu nome e sua função na empresa?
2. Como começou a sua empresa?
3. Como você se enxerga dentro do mercado de carnes vegetal?
4. Quais aspectos tecnológicos você julga mais importantes para sua empresa nesse mercado?
5. Como sua empresa aborda o público nas mídias, em geral?
6. Quais atributos da sua marca são principais?
7. Que tipo de profissional é necessário numa empresa de carnes vegetal para que possa progredir? Qual o grau de formação e especificidade?
8. Que tipos de clientes a sua empresa foca em atrair com seus produtos?
9. O que você apresenta de diferencial aos seus clientes?
10. Você julga que os investidores nacionais ou estrangeiros são mais abertos ao seu tipo de negócio? Por quê?
11. Qual o principal tipo de investidor de empresa de carnes vegetal?
12. Hoje, qual é o principal produto da sua empresa? Qual produto que auxilia na obtenção de receita acima dos outros?
13. Quais são os principais aspectos que sua organização possui que a permite crescer e competir?
14. Quão imitáveis e/ou raros são estes aspectos?
15. Como estes aspectos se comunicam para gerar valor para sua empresa?
16. Como é a divisão de cargos na sua empresa? Quão hierárquico?
17. Uma empresa de carnes vegetal está mais próxima de uma startup de tecnologia ou de uma indústria de carne? Por quê?
18. Para você, o número de concorrentes tem subido, está estagnado ou diminuiu? Por quê?
19. Qual o papel do varejo?