

“Conservar” ou “Desconservar”? Os Dilemas da Carpello Alimentos

"Keep" or "Unkeep"?

The Dilemmas of Carpello Alimentos

Renata Luiza de Castilho Rossoni

Diogo Barbosa Leite

Silvina Maria dos Anjos

Manolita Correia Lima

Sílvio Luís de Vasconcellos

RESUMO


O presente caso de ensino apresenta da trajetória da Carpello Indústria e Comércio de Alimentos Ltda., uma bem-sucedida produtora de alimentos em conserva, localizada em Mato Grosso. Após quase duas décadas de crescimento e estruturação de suas atividades, em 2019 a empresa recebeu uma proposta milionária de venda da marca para uma multinacional do setor, que já operava no Brasil. Além de se tratar de uma situação real, o caso instiga os estudantes desenvolverem reflexões acerca de dois conjuntos de decisões estratégicas, retratados como dilemas, comuns à pequena e médias empresas bem-sucedidas: vender o negócio ou continuar a sua expansão. Para tanto, sugere-se como base teórica a Visão Baseada em Recursos. A aplicação do caso é recomendada para cursos de graduação e pós-graduação, especificamente em disciplinas como Planejamento Estratégico, Empreendedorismo ou quaisquer outras que objetivem desenvolver a relação entre recursos, capacidades e estratégias. Este caso contribui para a discussão da aplicação da RBV em pequenas e médias empresas, ao analisar os recursos e capacidades disponíveis na empresa, além de possíveis combinações entre eles, visando a geração de valor. **Palavras-chave:** Visão Baseada em Recursos; Recursos Estratégicos; VRIS; VRIO.


ABSTRACT

This teaching case presents the trajectory of Carpello Indústria e Comércio de Alimentos Ltda., a successful producer of canned foods from Mato Grosso. In 2019, after about two decades of growth and structuring of its activities, the company received a million-dollar proposal to sell its brand to a multinational in the sector, already operating in Brazil. Besides being a real situation, the case encourages students to develop reflections about strategic decision sets, portrayed as dilemmas,

Recebido em: 17/12/2021
Aprovado em: 20/03/2022

Renata Luiza de Castilho Rossoni 
renatalrossoni@gmail.com
Doutoranda em Administração
PhD Student
Escola Superior de Propaganda e Marketing
São Paulo / SP – Brasil

Diogo Barbosa Leite 
diogo.b1@hotmail.com
Doutorando em Administração
PhD Student
Escola Superior de Propaganda e Marketing
São Paulo / SP – Brasil

Silvina Maria dos Anjos 
silvinadosanjos@gmail.com
Doutoranda em Administração
PhD Student
Escola Superior de Propaganda e Marketing
São Paulo / SP – Brasil

Manolita Correia Lima 
mclima@espm.br
Doutora em Educação
PhD
Escola Superior de Propaganda e Marketing
São Paulo / SP – Brasil

Sílvio Luís de Vasconcellos 
silvio.vasconcellos@espm.br
Doutor em Administração
PhD
Escola Superior de Propaganda e Marketing
São Paulo / SP – Brasil

usually common to successful small and medium-sized companies: sell the business or continue its expansion. To this end, the Resource-Based View is suggested as the theoretical basis. The application of the case is recommended for undergraduate and graduate courses, specifically in disciplines such as Strategic Planning, Entrepreneurship, or any others that aim to develop the relationship between resources, capabilities, and strategies. This case contributes to the discussion of the application of the RBV in small and medium-sized companies by analyzing the resources and capabilities available in the company and the possible combinations among them to generate value.

Keywords: Resource-Based View; Strategic Resources; VRIS; VRIO.

O florescer da Carpello Alimentos

Em uma manhã do mês de setembro de 2019, Daniel Brolese refletia sobre o seu legado como proprietário da Carpello Indústria e Comércio de Alimentos Ltda. Naquela semana, ele recebeu uma proposta de venda da marca para uma das maiores empresas do setor de alimentos do mundo. E agora? Resolver a vida financeira de sua família ou continuar à frente da empresa? Tal dilema era ainda mais complexo, pois na região norte de Mato Grosso, Daniel se sentia um pioneiro, migrante originário da Região Sul do Brasil que veio para o “Nortão”. Caso optasse em seguir a frente de seu negócio, “o futuro seria incerto e desafiador”. O crescimento da empresa exigiria, cedo ou tarde, uma decisão importante: posicionar a empresa como um genuíno negócio artesanal, de pequena escala e alto valor agregado, ou como uma produtora de alimentos em larga escala. Daniel sabia que quaisquer decisões que tomasse mudariam o resto de suas vidas.

A Carpello Alimentos foi criada em 26 de agosto de 2002, por Daniel Brolese. O nome da marca Carpello tem origem na anatomia das plantas. Carpelos são folhas modificadas das flores que formam o órgão reprodutor que origina o fruto. Trata-se de conhecida empresa regional, situada ao norte de Mato Grosso, precisamente na cidade de Sinop. Atua no setor de alimentos, especificamente na indústria de conservas de legumes, palmito e especiarias, alimentos habituais da cesta de consumo de famílias gaúchas. Iniciou suas atividades com foco em duas matérias-primas para conservas, pepino e palmito, mobilizando um capital inicial correspondente a R\$ 140 mil.

Daniel pensava na quantidade de desafios que sequer imaginaria ser capaz de superar. Na trajetória da empresa, nem tudo de fato foram “flores”. O interesse pela indústria de alimentos não tinha sido algo novo. Anos antes, junto de seu irmão mais velho, havia constituído uma pequena produção artesanal de conservas para suprir a necessidade de um restaurante familiar, época em que cursava o ensino técnico em Engenharia de Alimentos. O negócio familiar era localizado na cidade de Santa Cruz do Sul, famosa por sediar a *Oktoberfest* no Rio Grande do Sul. Ao ver o “florescer” de Mato Grosso, destino de muitos conterrâneos, optou pela transição de região, sem abandonar a vocação para o setor.

Saudoso, lembrava que após se estabelecer na região norte do estado, em 1997, e abrir um pequeno restaurante, havia percebido um ensejo interessante: uma pequena fábrica de polpas de frutas desativada na cidade. Aquela era a oportunidade para explorar o conhecimento conquistado e retomar a produção de conservas. Com uma câmara fria, alguns equipamentos para esterilização de potes e processamento de legumes, Daniel começou a produzir pepinos em um pequeno terreno ao lado da fábrica. Naquele período, com uma estrutura enxuta, lembrava que seu sentimento de pertencimento a empresa era muito mais como funcionário do que como dono, pois sua vida era “mão na massa”, ou melhor, “mão na terra”.

Com mais altos do que baixos, em apenas dois anos a Carpello mudou seu parque fabril para uma planta maior. Brolese tinha conseguido reunir algumas economias, que somadas a um financiamento, permitiram adquirir a nova fábrica. O espaço era vital para o crescimento da produção, muita limitada na estrutura antiga. Com mais espaço, pôde organizar a produção da empresa e instalar os equipamentos necessários para produzir novas variedades de produtos.

Contudo, ir adiante sozinho seria inviável. O cenário vindouro não seria apenas de flores! Sem novas oportunidades de crédito, capital de giro e ainda com custos fixos maiores por conta do novo espaço, Daniel precisou pôr em prática soluções para manter as portas abertas. Uma delas foi o estabelecimento de parcerias com produtores locais para suprir o abastecimento de matérias-primas necessárias para a produção. Na região de Sinop, os produtores rurais não tinham tradição na produção de legumes, como o pepino. Para isso, seria necessário encontrar e capacitar produtores familiares. Esse foi um ponto crítico que dificultou o desenvolvimento da empresa. Ao constatar a falta de capacitação dos potenciais parceiros da

produção de alimentos da fábrica de conservas, teve de pôr a “mão no giz”, como se expressa frequentemente.

– *“Tive que fazer o trabalho de capacitar e buscar suporte junto ao estado e outras entidades de apoio para capacitação dos pequenos produtores.”*

Ora como empreendedor, agricultor, técnico de alimentos ou até instrutor, Daniel estava orgulhoso. A partir de sua iniciativa, com o passar dos anos, surgiu um conjunto de aproximadamente 40 pequenos produtores familiares, que até hoje são seus parceiros. A proximidade com os produtores garantiu maior regularidade no fornecimento de matérias-primas para a produção, principalmente pepino, pimenta e palmito. Além disso, eram produtos de alta qualidade, principalmente por serem frescos. À medida que os anos passavam, Daniel entendia que as vantagens dos produtos da empresa eram a qualidade das matérias-primas e o padrão de qualidade da produção, que garantiam maior validade, mesmo sem adição de conservantes. A combinação entre o fornecimento de matérias-primas locais da agricultura familiar e o modo de produção desenvolvido tinham ajudado a conquistar o paladar dos consumidores da região.

Para garantir a produtividade e manter uma área para treinamento de seus parceiros, a Carpello também mantém uma pequena área destinada à produção própria. Isso ajuda a dar regularidade na produção da fábrica, que por vezes enfrenta períodos complexos por conta da sensibilidade específica ao manejo dessas culturas e a volatilidade dos preços de venda. A empresa detém uma plantação com cerca de 35 mil pés de pepino e 5 mil pés de pupunha para produção de palmito. Sinop, localizada na fronteira amazônica, é uma das maiores produtoras de grãos do Brasil.

Daniel orgulhava-se de não ser mais um tipo de empresário que vê a floresta como um recurso, mas sim como um bem de todos. Temeroso, acompanhava durante os anos, com um misto de tristeza e indignação, os casos noticiados nos jornais sobre devastações e crimes ambientais. “A Carpello precisa fazer a sua parte!” – proclamava. Naquela manhã, enquanto lia as notícias nos sites de jornais de circulação nacional, refletia sobre como se empenhava para entregar produtos com qualidade, tendo como base a rede de produção agroecológica baseada na agricultura familiar que ajudou a desenvolver na região.

“– Não utilizamos conservantes em nossos produtos e nossas receitas são um segredo de família. Somente eu e mais uma colaboradora é que sabemos dos detalhes. Temos um tempo de cozimento maior e outros segredinhos. É mais demorado e mais custoso. Mas o sabor é incomparável e conseguimos ter um bom tempo de prateleira com esses produtos, o que nos torna muito diferentes no mercado. Dois anos de prateleira é bastante tempo para um produto sem conservantes” – exclamava para si mesmo naquele dia, tentando entender seus pontos fortes ante a proposta que havia recebido.

Figura 1. Linhas de produtos da empresa



Fonte: Carpello (2021).

Reiterando uma trajetória marcada por desafios outras dificuldades aconteceram, sobretudo na regularidade de fornecimento dos produtores. A logística também foi um desafio, pois algumas entregas percorrem distâncias que variam entre 200 e 300 quilômetros. Em situações de desabastecimento ou quebra de produção, a empresa precisava recorrer a fornecedores mais afastados, da região noroeste do estado. Para isso, havia sido necessário despender recursos em caminhões com estufas apropriadas e em novos treinamentos para colaboradores e parceiros.

COMO UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DESPERTOU O INTERESSE DE UMA MULTINACIONAL?

O gestor da empresa tem a consciência de que fornece um produto diferenciado para os consumidores, com potencial de desenvolvimento de outras linhas produtos, em diferentes mercados. O empresário resumia assim alguns valores da empresa.

"- Aqui na Carpello produzimos tudo com muito amor, seguimos os ensinamentos de nossas "nonas" para produzir nossas receitas. O preparo em cada fase é detalhado, a seleção dos produtos, a lavagem o cozimento, é tudo feito como se estivéssemos preparando uma refeição para nossa família. Isto torna o nosso produto diferenciado."

Em 2018, a empresa planejou ampliar a sua linha de produto, complementando legumes e geleias com as linhas de molhos prontos e especiarias. Essa diversificação da produção demandou um alto investimento financeiro. Daniel tem a convicção de que a marca Carpello é reconhecida em Mato Grosso por oferecer produtos de qualidade superior. São 78 cidades atendidas com pedidos regulares, inclusive de outros estados. Tais fatos indicavam possibilidades reais de expansão.

Depois de um tempo de reflexão solitária sobre a proposta recebida, Daniel ganhou a companhia de sua sócia e esposa, Rosângela. Na Carpello, espera-se que os clientes sejam atendidos como "membros da nossa família". Orgulhoso, lembrava para a esposa que em 16 anos de existência, contava apenas com dois episódios de clientes insatisfeitos, reportados pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) da empresa:

"- Ouvimos o que eles tinham a nos dizer, corrigimos nosso processo e buscamos melhorar ainda mais. Como agradecimento, presenteamos esses clientes com uma cesta contendo um pote de cada um de nossos produtos acompanhados de uma carta de agradecimento, por nos ajudarem a melhor ainda mais nosso trabalho."

O cuidado com a qualidade permitiu a Carpello instituir um ciclo virtuoso entre produção – processamento – comercialização. As famílias que fornecem matérias-primas são incentivadas a produzir alimentos de qualidade e de forma orgânica. Isto gera um compromisso com um tipo de produção mais sustentável, incentivando um modo de produção bastante distinto do que prevalece na região, na qual a produção de *commodities* reinava absoluta. A esposa o lembrou de um aspecto importante:

'- Ainda temos muito a aprender no caminho da sustentabilidade, pois dependemos de embalagens em vidro e plástico para nossos produtos.'

Rosângela era uma parceira em todos os aspectos. Nas ausências de Daniel, era ela quem ajudava a manter a empresa em pleno funcionamento. Isto reforçava

o caráter familiar do negócio. Ao lado da esposa e de um dos filhos, conseguiu superar inúmeros desafios.

“- Nossa empresa é familiar e precisa da modernização que o mercado exige”, disse Rosângela ao sócio.

Buscar uma reestruturação organizacional, redimensionar a força de trabalho e posicionar mais claramente “o que” seria a Carpello nos próximos anos são maneiras para que os clientes *“entendam nossa filosofia. O amor que colocamos em cada produto fará toda diferença para o crescimento da Carpello,”* completou ela.

Na Carpello cada membro da gestão familiar assume responsabilidades: Rosângela é responsável pela área financeira; André, o filho caçula, compõe a diretoria da empresa, encarregado pela comunicação, considerado um profissional fundamental quando se pensa o futuro da empresa.

“- Tudo que envolve movimentação passa por suas mãos. Você cuida de tudo como se uma grande mãe; sabe dos detalhes de cada parte da empresa, sabe quais são as necessidades e principalmente sabe quando poderá atendê-las”, mencionou Daniel.

Relativo à produção, as receitas de fabricação guardavam requisitos que começavam na colheita. Buscando seguir o ritmo da natureza, de praxe, os produtos eram colhidos ao amanhecer, para assegurar o frescor e sabor. Geralmente, o transporte até a empresa ocorre nas primeiras horas da manhã. Depois que as matérias-primas são descarregadas em uma sala climatizada, passam por um processo de lavagem e seleção.

Com a experiência de um bom cozinheiro, Daniel estabeleceu que cada receita deveria seguir um padrão de qualidade no processo de fabricação. Tal fato influi sobre a redução de desperdícios e a elevação do nível de qualidade. Ao continuar refletindo sobre os pontos fortes do negócio, Daniel salientava intimidade com o processo de produção:

“- Trabalhamos com ciclos de produção fechados por receitas em dois setores, para evitar contaminação, não por bactérias, mas sim de aromas e sabores. Queremos os sabores e aromas puros de cada produto. Para isso, separar a produção por receitas é essencial.”

O processo de esterilização das embalagens também é outro ponto de cuidado e atenção da Carpello:

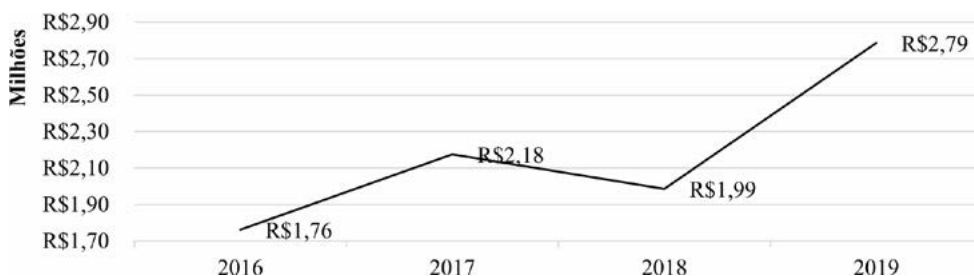
“- Nossas embalagens são novas e de alta qualidade. Sabemos que o vidro é material caro e que tem impacto no meio ambiente. Porém, a qualidade e segurança que vidros novos oferecem ao processo de esterilização e acondicionamento dos alimentos é muito relevante para nossa equipe e para nossos clientes. É por isto que nossas embalagens ficam mergulhadas em uma solução descontaminante, por doze horas, e depois são lavadas em água a setenta graus Celsius, para só então, entrarem na linha de produção para acondicionar os alimentos.”

No que se refere à questão financeira, ao longo de seus 17 anos, a Carpello passou por altos e baixos. Rosangela o lembrou que:

“- Aos poucos fomos nos organizando e ampliando nossa produção. Não podemos dizer que somos uma empresa sem dívidas, mas, não acredito que no Brasil não tenha uma empresa que não tenha um financiamento ou parcelamento para pagar. Hoje dependemos menos desse tipo de recurso, mas não renunciamos a eles para a ampliação da empresa.”

Nos últimos anos, a empresa apontou uma trajetória crescente em seu faturamento bruto. Daniel tinha isso com uma fonte de otimismo, ao seu ver, os números refletiam como o mercado demandava os produtos da empresa. O faturamento anual está representado na Figura 2.

Figura 2. Faturamento anual dos últimos 4 anos



Fonte: dados da pesquisa.

Em sua trajetória, a Carpello buscou aprimorar o processo de produção, investir em equipamentos e treinamentos dos funcionários, mantendo a qualidade

e o sabor de produtos artesanais, com receitas tradicionais da família Brolese. Buscando compreender melhor o setor de produtos em conserva e o aprimoramento das receitas, os gestores investiram na participação em feiras e eventos gastronômicos no país e no exterior, o que trouxe novas receitas e incremento do processo de produção.

Contudo, conscientemente, o empresário temia que apenas o valor agregado de seus produtos poderia não ser suficiente para viabilizar uma expansão nacional. A massificação da produção seria o futuro da empresa? Clientes de outros estados aceitariam pagar ainda mais caro por uma conserva de alta qualidade, produzida artesanalmente? Qual seria o valor do aporte financeiro necessário para expansão de mercado? Será que a marca Carpello seria aceita em outras regiões do país? É possível compatibilizar a produção em larga escala com a qualidade e originalidade dos produtos? Seria necessário automatizar a produção, deixar a agricultura familiar, afastar-se do plantio agroecológico e abraçar a larga escala para viabilizar uma Carpello em todo território nacional? Essas questões seriam secundárias em pouco tempo. Algo iria acontecer e balançar os projetos da empresa e da família Brolese.

"CONSERVAR" OU "DESCONSERVAR" A MARCA CARPELLO?

Embora "desconservar" seja um neologismo, em breve o empresário estaria diante de sua manifestação. O crescimento no faturamento da Carpello, juntamente com o reconhecimento da qualidade em seus produtos, despertou interesse de algumas empresas do setor. Algumas realizaram propostas de parceria e outras de aquisição. Contudo, elas sempre foram recusadas pela família, pois os gestores acreditavam no potencial da empresa e na qualidade cardápio de produtos.

O setor de alimentos oferecia oportunidades aos empreendedores. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA), o mercado interno obteve um faturamento da ordem de R\$ 573,3 bilhões em 2020, explorando apenas 70% de sua capacidade instalada. No setor de produtos em conserva, o aumento foi de 5,4 % em 2019. Já em 2020, o mercado sofreu uma discreta redução, decorrente dos impactos causados pela emergência da pandemia de COVID-19. Naquele cenário, em setembro de 2019, o empresário recebeu uma inesperada proposta de compra da Carpello. Uma empresa multinacional, instalada na região sul do país,

reconhecida como uma das maiores empresas de alimentos do mundo, apresentou uma “proposta tentadora, para uma empresa pequena como a Carpello”. Para Daniel, a proposta envolvia

“- 8 milhões! Uma oferta de 7 dígitos! Temos dívidas a honrar e esse é um valor que arruina a vida da família Brolese toda!”

A proposta de aquisição da Carpello estava apoiada em dois pontos principais: direitos sobre o uso da marca pela compradora e apropriação do processo produtivo que Daniel havia desenvolvido, baseado nas receitas das respectivas “nonas”. O primeiro consistia na exploração da marca como uma linha de produtos da compradora, integrando parte do portfólio da multinacional. Na proposta, a marca Carpello continuaria existindo como uma linha de produtos da marca multinacional. No caso, a marca seria uma linha de alto padrão, com um *rebranding* para potencializar o valor agregado, já conhecido por seus clientes na região, o que permitiria impulsionar a marca em âmbito nacional.

O segundo ponto relevante da negociação estava no processo de transferência de conhecimento da produção artesanal e sem uso de conservantes. Daniel teria que assumir o compromisso de conduzir o setor produção da empresa adquirida por cinco anos, recebendo um salário fixo, mais 2% dos lucros ao final de cada semestre. Efetivada a aquisição, o processo seria padronizado e transferido para outras plantas de industrialização da compradora, em um período de três anos. Segundo a proposta, o pagamento pela venda da marca se concretizaria em um prazo de quatro anos, sendo uma entrada de 50% e o restante em três anos com pagamentos anuais de 20%, 20% e 10%. Se por um lado o empresário estava diante da maior decisão de sua vida, por outro se confortava, pois aumentava sua certeza de que somente uma empresa reconhecida pela qualidade de seus produtos receberia uma oferta como aquela. Naquela manhã, depois de olhar por alguns minutos uma fotografia das instalações da empresa, Daniel rascunhou em um papel uma síntese com as características da empresa e o valor da proposta, transcritos no Quadro 1.

Figura 3. Instalações da Carpello Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.



Fonte: Carpello, (2021).

Quadro 1. Síntese das características da Carpello e da proposta recebida

Porte da empresa	Empresa de pequeno porte - EPP
Gestão	Familiar
Segmento de atuação	Alimentos em conserva
Localização	Sinop, região norte de Mato Grosso
Capital inicial	R\$ 140 mil
Número de colaboradores	35 diretos e 15 temporários
Capacidade de produção da planta	3 mil unidades de conserva /dia
Fornecedores	40 pequenos produtores agroecológicos
Mercado principal	Mato Grosso
Distância da capital do estado	501 quilômetros
Valor da proposta	R\$ 8 milhões, a receber ao longo de 4 anos

Fonte: elaborado pelos autores.

E agora? Vender ou não vender a marca Carpello? Em caso negativo, por qual caminho seguir: manter uma produção mais enxuta e artesanal, fornecendo um produto diferenciado, ou abraçar outros mercados com uma produção em larga escala e industrializada?

Notas de Ensino

RESUMO DO CASO DE ENSINO

O caso Carpello Indústria e Comércio de Alimentos Ltda. instiga os estudantes a refletirem acerca de dois conjuntos de decisões estratégicas, comuns as pequenas e médias empresas bem-sucedidas: vender o negócio ou continuar sua expansão. Para tanto, são fornecidas algumas informações, como a breve história da indústria, aspectos centrais da empresa, informações financeiras e do processo de produção de alimentos em conservas. A narrativa fornece elementos para que os estudantes possam identificar recursos e capacidades desenvolvidos pela empresa que levaram um grande competidor da indústria de alimentos a realizar uma proposta de aquisição, mesmo sendo uma empresa distante dos grandes centros urbanos e industriais do país, o que por si só já é revelador.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O objetivo deste caso de ensino é proporcionar uma discussão sobre como recursos e capacidades podem guiar a tomada de decisão e o posicionamento estratégico, especialmente em pequenas e médias empresas ligadas à gestão familiar. É digno de nota advertir que casos de ensino relacionados à discussão teórica sugerida ou orientados por contextos desta natureza são menos comuns do que o desejado. Além disso, é usual que o teste VRIS/VRIO seja aplicado de forma inadequada. Desta maneira, o caso contribui para que graduandos e pós-graduandos conduzam a aplicação prática de conceitos como recursos, capacidades e estratégias de maneira mais apurada, dada a leitura prévia sugerida nas notas de ensino. Outros objetivos secundários são descritos a seguir e foram construídos com base na Taxonomia de Bloom revisada por Anderson et al. (2001):

1. Categorizar recursos e capacidades desenvolvidos pela Carpello ao longo de sua história;
2. Julgar os recursos categorizados a partir do teste VRIS/VRIO para identificar quais deles permitem vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável a Carpello;

3. Propor alternativas para os desfechos do caso a partir da discussão teórica sugerida e de outras fontes de informação tais como: experiência profissional, textos técnicos e acadêmicos, relatórios setoriais etc.).

FONTES E MÉTODOS DE COLETA

A construção do caso foi realizada a partir de múltiplas fontes de dados. Foram realizadas duas entrevistas presenciais semiestruturadas com o empresário em julho de 2021, sendo que a segunda contou com a participação de sua esposa, também gestora da empresa. As entrevistas foram gravadas e transcritas, o que permitiu a realização de análises mais acuradas do material coletado. Aspectos insuficientemente detalhados foram pormenorizados posteriormente, por meio de contato telefônico. Foram consultados também relatórios financeiros da empresa, além de materiais promocionais no sítio eletrônico e nas redes sociais. Finalmente, a primeira autora realizou uma visita *in loco* e isso permitiu a observação direta das práticas de produção e breve observação participante.

UTILIZAÇÃO RECOMENDADA E NÍVEL DE DIFICULDADE DO CASO

O caso de ensino possibilita aos estudantes aplicarem conhecimentos prévios bem como a discussão teórica sugerida para prever desfecho de dois conjuntos de dilemas oferecidos. Para tanto, deverão articular conhecimentos interdisciplinares, como também justificar suas escolhas baseados em leitura prévia. A partir do detalhamento oferecido, espera-se que o *feeling* ou outros tipos de intuições sejam deixados de fora do desfecho. O caso pode ser empregado em cursos de graduação em Administração, pós-graduação *stricto e lato sensu*, em disciplinas como Planejamento Estratégico, Empresarial, Empreendedorismo ou quaisquer outras que objetivem desenvolver relações entre recursos, capacidades e estratégia.

Adotou-se as dimensões de Leenders e Erskine (1989) para avaliação de casos de ensino. As dimensões analítica, conceitual e a apresentação são avaliadas em três níveis de dificuldade, no qual 1 é fácil, 2 é regular e 3 é difícil. Na escala, o caso proposto é classificado em 3, 2 e 2, respectivamente, conforme o Quadro 2.

Quadro 2. Dimensões do caso

Dimensão	Nível	Informação apresentada no caso	Explicação do nível de dificuldade	Propósito
Análítica	3	O caso apresenta a situação e o contexto ambiental da decisão	O desfecho dos dilemas não é apresentado. Os estudantes são convidados a tomar decisões com base nas informações apresentadas.	Prover aos estudantes não apenas a capacidade analítica da tomada de decisão de alto nível estratégico, como de identificar que tipos e quais informações são necessárias para isso.
Conceitual	2	Fornecer elementos suficientes para combinar conceitos de literaturas distintas.	É necessária a apresentação dos conceitos abordados nas notas de ensino previamente.	Fornecer oportunidades para cruzamentos de literaturas distintas, útil para o desenvolvimento de visão sistêmica.
Apresentação	2	O caso escala a sequência de fatos, dos mais simples aos mais complexos, de forma clara.	Útil para emprego em sala de aula. As informações são orientadas para aplicação em diferentes níveis de formação.	Propositamente, algumas informações foram omitidas, além de lançar pistas para que os estudantes sejam capazes de identificar lacunas que poderiam ser exploradas pela empresa.

Fonte: Adaptado de Leenders e Erskine (1989, p. 120).

BREVE DISCUSSÃO TEÓRICA SUGERIDA

O caso da Carpello ilustra uma situação corriqueira em algum momento da existência de pequenas e médias empresas bem-sucedidas: vender o negócio ou continuar sua expansão. Em que pese ser possível vislumbrar possíveis aplicações

a outros campos da Administração, buscou-se o aporte da visão baseada em recursos (VBR) da área de Estratégia, como perspectiva teórica, dada sua afinidade aos dilemas apresentados. Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) foram alguns dos precursores da VBR, por reconhecerem os recursos internos da empresa como fontes de vantagem competitiva em um período em que a economia da Organização Industrial reinava na gestão estratégica (HOSKISSON et al., 1999). Motivado a oferecer uma visão complementar ao *mainstream* daquele período e em dar mais foco a parte de “dentro da empresa”, Barney (1991) desenvolveu a lógica de seus antecessores para elencar os atributos pelos quais os recursos podem ser fonte de vantagem competitiva sustentada. Por meio desse trabalho, contribuiu para o estabelecimento VBR. Pode-se afirmar que, nos últimos trinta anos, a VBR atingiu a maturidade enquanto perspectiva teórica, tendo influenciado diversas outras abordagens, como a visão baseada no conhecimento e as capacidades dinâmicas (BARNEY, 2011).

De acordo com Barney (1991), recursos podem incluir um pacote de ativos tangíveis e intangíveis, como capacidades, processos, atributos, informações, conhecimentos etc. que são controlados pela empresa para executar suas atividades operacionais. Na lógica da VBR, os recursos se encontram distribuídos de forma heterogênea e não são perfeitamente móveis, o que vai de encontro a organização industrial porteriana (HOSKISSON et al., 1999).

Pode-se resgatar dois argumentos centrais da VBR para o exame do contexto no qual a Carpello se insere. Em uma indústria, como a de alimentos, as empresas controlarão pacotes de recursos diferentes, sendo que alguns podem ser estratégicos por serem valiosos e raros. Além do mais, nem todos os recursos podem ser facilmente adquiridos em um mercado de fatores de produção. Por exemplo, não se pode comprar e substituir uma cultura organizacional diferente da que se tem. Esta característica exemplifica a natureza de alguns recursos, que são difíceis de imitar ou que levam tempo para serem desenvolvidos. Portanto, a posse desses recursos pode permitir a implementação de estratégias que levem, não apenas, a obtenção de vantagem competitiva, como também a sua sustentação (BARNEY, 1991, 1995).

Barney (1991) especificou os atributos VRIS para recursos que sejam fontes de vantagem competitiva sustentada: Valor, Raridade, Imitabilidade imperfeita e Substitutibilidade. Recursos valiosos contribuem para a eficiência e eficácia da em-

presa e a determinação do quanto são valiosos depende das condições do mercado na qual ela opera. Em outras palavras, em uma dada indústria, um recurso será valioso na medida em que os clientes e concorrentes estiverem dispostos a pagar por ele. Na Carpello, os distribuidores e consumidores veem valor nas técnicas de produção que permitem produtos frescos e livres de conservantes. Os concorrentes veem o mesmo valor ao proporem propostas de aquisição pela empresa.

Um mesmo tipo de recurso que seja possuído por muitas empresas não é um recurso raro, e portanto, não poderá ser uma fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991, 1995). Por exemplo, equipamentos do processo produtivo de uma produtora de alimentos dificilmente serão valiosos, já que o acesso a eles é seguramente fácil desde que existam recursos financeiros. Em que pese algumas tecnologias serem mais inovadoras e menos acessíveis, com o tempo, podem ser assimiladas por outros fabricantes. Para especificar a raridade de um recurso, o pesquisador deverá ter em mente quem são os concorrentes da empresa e quais deles possuem os mesmos recursos (BARNEY, 2011).

A imitabilidade imperfeita é o atributo que permite que um recurso valioso e raro possa se tornar uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Na visão de Barney (1991), a sustentabilidade da vantagem competitiva não está relacionada ao tempo, mas sim a incapacidade de os concorrentes replicarem os efeitos das estratégias implementadas pela empresa. Neste sentido, a posse de recursos im perfeitamente imitáveis é compatível com a VBR. O autor indica possibilidades para que os recursos se tornem im perfeitamente imitáveis: condições históricas únicas; ambiguidade causal e complexidade social.

Condições históricas únicas explicam que "o passado importa". A trajetória pela qual cada empresa percorre impacta suas decisões futuras. Tal recurso dificilmente poderá ser imitado, porque depende da posição histórica da empresa. O conhecimento do ator principal do caso foi sendo moldado com o tempo, e seguramente, a experiência com a atividade de produção de conservas no Sul impactaram as escolhas realizadas quando ela foi retomada em Mato Grosso.

Ambiguidade causal é uma construção importante no campo da Estratégia. Ela exemplifica a dificuldade em reconhecer quais recursos e estratégias causam vantagem competitiva sustentada. Se a Carpello não é capaz de entender a causalidade entre seus recursos/estratégias e sua vantagem competitiva, os concorrentes

poderão ter a mesma dificuldade e por isto, dificilmente serão capazes de imitá-la. Caso contrário, não existe ambiguidade causal e assim, a vantagem competitiva dificilmente poderá ser sustentada.

Finalmente, a complexidade social diz respeito a natureza socialmente complexa de alguns recursos. Relações interpessoais, cultura organizacional e reputação são alguns tipos de recursos socialmente complexos (BARNEY, 1991). A Carpello estabeleceu parcerias com produtores familiares da região para produção de matérias-primas. Foi necessário ensinar a esses produtores plantar diversas culturas. Isto gerou não apenas uma troca de aprendizados face uma relação ganha-ganha, como permitiu uma relação simbiótica.

Por fim, para que um recurso estratégico que seja uma fonte de vantagem competitiva sustentável não poderá ter um recurso ou pacote de recursos equivalente, capaz de gerar as mesmas estratégias e seus benefícios. Em outras palavras, uma empresa pode não ser capaz de imitar exatamente os recursos de outra, mas pode substituí-los por outros e implementar as mesmas estratégias (BARNEY, 1991). Caso a Carpello recuse a venda, a multinacional poderá tentar adquirir recursos semelhantes em outro concorrente, buscando assim substituir um pacote de recursos por outro para implementar uma estratégia equivalente.

Barney (1995) revisitou o artigo de 1991 e ajustou o modelo VRIS para VRIO. O autor inseriu a substitutibilidade como um subdomínio da imitação, junto a duplicação de recursos. Em seu lugar, sugeriu o atributo Organização. Organização diz respeito a forma pela qual uma empresa se organiza para explorar o potencial de seus recursos e capacidades (BARNEY, 1995). O autor observou que isso envolve, por exemplo, de mecanismos de controle de gestão a políticas de remuneração. Na Carpello, sua organização voltada para produção artesanal, dada pelas receitas desenvolvidas e aliada a proximidade com produtores familiares, proporcionou a capacidade de se organizar para explorar o potencial de vantagem competitiva.

É válido lembrar que comumente os autores se referem ao modelo VRIO citando Barney (1991), o que é inadequado, já que este artigo introduz o modelo VRIS. Desde então, a VBR foi sendo desenvolvida à medida que se renovava frente a críticas (ver PRIEM; BUTLER, 2001) e aos aperfeiçoamentos sugeridos pelos estudiosos. Observa-se especialmente no caso apresentado que nenhuma teoria sozinha será capaz de discutir e prever todos os fatos e implicações a partir deles

relacionadas. Por exemplo, a VBR é limitada em mercados imprevisíveis, nascentes e dificilmente interpretáveis (FURR; EISENHARDT, 2021). De maneira semelhante, outros autores sugerem incorporar à VBR alguns elementos da Teoria dos *Stakeholders* para potencializar as estratégias das firmas (FREEMAN; DMYTRIYEV; PHILIPS, 2021). Ainda assim, é uma perspectiva relevante para discussão dos dois dilemas apresentados. Complementarmente, a estrutura das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) derivada da lógica da baseada em recursos, pode ser uma discussão teórica promissora para embutir dinamicidade no modo como recursos são renovados e organizados.

PLANO DE AULA SUGERIDO

Recomenda-se a aplicação do caso em sala de aula. Isso requer que os estudantes realizem a preparação prévia do caso individualmente, a partir da leitura e marcação dos elementos principais do caso. Durante a introdução da atividade, o docente deverá se certificar que isso aconteceu, seja por meio da interação ou aplicação de um quiz virtual. A discussão do caso deve ser antecedida também pelo contato dos estudantes com a discussão teórica sugerida ou relacionada pelos docentes, o que pode ocorrer por meio de aulas expositivas, seminários etc. Docentes devem estimular a turma com frases de impacto, como “o caso apresenta uma situação pode mudar para sempre a empresa” ou “a vida da família proprietária”. Dar aos estudantes a noção de que quaisquer decisões envolverão repercussões profundas para a empresa é uma boa forma de evitar argumentos baseados em *feelings* ou que percam de vista a teoria discutida.

Após a introdução da atividade, o professor pode pedir que os estudantes se reúnam em grupos de não mais do que cinco integrantes. Eles devem ser convidados a trocar *insights* sobre o caso, a dar sua opinião sobre os episódios narrados e a se colocarem na posição do personagem principal. Utilizar a gamificação na aprendizagem pode ser uma estratégia valiosa para incentivar a construção de bons argumentos. Após o estímulo entre as equipes, docentes poderão desenvolver um júri simulado. Para tanto, precisarão convidar estudantes de outros cursos/turmas ou colegas de docência para avaliar as argumentações desenvolvidas enquanto jurados. Deve se certificar de que não existam conflitos de interesse entre os jurados e estudantes. Os estudantes, tal como advogados de defesa ou

acusação, podem ser divididos: entre aqueles que apoiam a venda ou não, e entre aqueles que apoiam a manutenção do modo de produção ou não. Enquanto juízes, os docentes deverão organizar o debate, controlando os tempos de fala de cada lado. Recomenda-se uma estratégia socrática e a exigência de que todos se manifestem ao menos uma vez, de forma pontual. Findado o tempo de discussão em plenária, o júri deve deliberar e escolher qual dos lados foi o vencedor, baseado nos argumentos propostos.

Finalmente, docentes devem reforçar que a realização do júri simulado, independente do lado vencedor, visa demonstrar que não existe uma decisão certa ou errada, mas sim que existem argumentos respaldados em análises consistentes e embasadas na literatura base da aula. Em outras palavras. “nada mais prático do que uma boa teoria”. O Quadro 3 apresenta a organização das ações e a estimativa dos tempos para realização da atividade considerando duas aulas sequenciais de cinquenta minutos cada. Nas situações em que a disponibilidade de tempo for maior, recomenda-se que seja aproveitado em benefício da discussão em plenária e do fechamento do caso. Finalmente, durante ou após o júri, docentes podem lançar as questões sugeridas para discussão a partir do caso e da teoria.

Quadro 3. Organização da aula

Ação	Tempo estimado
Docente introduz a atividade	10 minutos
Leitura individual do material	30 minutos
Organização em grupos de 5 estudantes	5 minutos
Discussão em grupo	30 minutos
Organização das posições no júri simulado	10 minutos
Realização do júri simulado	50 minutos
Decisão do júri	10 minutos
Docentes encerram a atividade	10 minutos

Fonte: elaborado pelos autores.

QUESTÕES SUGERIDAS PARA DISCUSSÃO A PARTIR DO CASO E DA TEORIA

Questão 1: Daniel deve aceitar ou recusar a proposta? Quais categorias de argumentos podem ajudá-lo a tomar essa decisão?

Esta questão fornece uma oportunidade para que os estudantes desenvolvam pensamento crítico a partir do caso. Ao compararem a situação experimentada pela empresa a outras situações semelhantes conhecidas ou vivenciadas, podem apresentar argumentos emergentes, distintos daqueles trazidos aqui. As possibilidades são inúmeras e, por isto, dificilmente esgotadas. Os argumentos a seguir, complementados por perguntas retóricas, antevêm algumas das colocações que os estudantes poderão lançar. Nenhum deles deve ser tomado como uma verdade inconteste e todos podem ser alvo de discussão. Os argumentos podem, por exemplo, estar relacionados às questões econômico-financeiras da proposta, aos aspectos subjetivos do empresário, ao papel da família na tomada de decisão e aos fatores do ambiente organizacional (internacionais, tecnológicos, econômicos, etc).

Alguns argumentos a favor da venda:

1. A empresa possui dívidas e, embora não enfrente problemas financeiros, os sucessivos ciclos de crises econômicas brasileiras desde 2014 inserem maiores riscos e incerteza no ambiente empresarial.
2. Depois de muito trabalho, Daniel e sua família devem colher os louros do sucesso. O descanso é merecido.
3. A proposta é irrecusável, seja pelos ganhos futuros do contrato, seja pela compatibilidade entre a oferta e a receita anual dos últimos anos.
4. Grandes corporações de alimentos podem tirar a empresa do jogo? Fusões, alianças e aquisições têm sido cada vez mais comuns no setor, o que diversifica o pacote de recursos valiosos, raros e dificilmente imitáveis dos principais competidores.
5. A empresa será capaz de proteger seu modo de produção da concorrência? O modo de produção desenvolvido ao longo de anos, baseado na acumulação de conhecimento e técnica, pode ser o recurso central da empresa. Face ao surgimento de inovações, competidores da empresa podem acessar soluções mais eficientes e eficazes que reproduzam o valor dos recursos estratégicos da Carpello.

6. Uma taxa de crescimento anual de dois dígitos naturalmente chamará atenção de novos concorrentes e ser uma “dor de cabeça”.
7. As consequências advindas da pandemia provocada pelo vírus COVID-19 para o setor de alimentação ainda não são totalmente conhecidas. “Mesmo em crises, ninguém deixa comer”. Esta afirmação pode ser uma falácia para a indústria de alimentos em conservas?

Alguns argumentos contra a venda:

1. “Matar a galinha para tirar os ovos de ouro”? Uma taxa geral de crescimento anual significativa é um indicativo de que vale a pena permanecer no jogo.
2. Se a Carpello, uma empresa distante dos grandes centros urbanos e industriais do país, chamou atenção de várias do setor, não foi sem motivo. A empresa desenvolveu recursos estratégicos ao ponto de receber uma proposta de uma grande multinacional. A opção pela aquisição indica que dificilmente tais recursos deixarão de ser estratégicos no longo prazo.
3. Produtos orgânicos, agroecológicos ou comercializados como verdes têm ganhado mercado e são cada vez mais acessíveis no mercado nacional. No mercado internacional, são fortemente apreciados, principalmente no mercado europeu e norte-americano.
4. As capacidades desenvolvidas pela empresa, como a produção de matéria-primeira e o processamento industrial, conferiram características positivas para atuar com os recursos desenvolvidos em uma indústria relativamente estável.

Questão 2: Quais recursos possuídos pela Carpello podem ter despertado a atenção da multinacional?

A recomendação para a discussão desta questão demanda o entendimento a priori do que são recursos. Neste sentido, os artigos Barney (1991, 1995) são uma leitura obrigatória. A definição dada pelo autor nos dois trabalhos é suficientemente adequada para guiar a discussão. Os estudantes devem utilizar as informações contidas no caso para identificar os recursos tangíveis e intangíveis apresentados que foram desenvolvidos pela empresa ao longo de sua trajetória. Esta discussão é

pertinente, porque também pode ajudá-los a diferenciar recursos de capacidades. É válido mencionar que esses são conceitos comumente confundidos durante a graduação e na pós-graduação. A sugestão eleva o nível da discussão do caso, uma vez que é preciso empregar o texto complementar de Teece Pisano e Shuen (1997), obra reconhecida por fazer a transição da lógica de recursos para a lógica de capacidades.

O fato de uma grande multinacional propor a aquisição de uma empresa de pequeno porte distante dos grandes centros urbanos e industriais do país chama atenção e dá o tom dos dilemas que norteiam a aplicação do caso. Pode-se inferir que a Carpello detinha a posse de recursos que a multinacional considerou necessários em sua estratégia de diversificação da linha de produtos. Como revelou o detalhamento da proposta, a marca Carpello continuaria existindo como uma linha de produtos *premium* no portfólio da multinacional. Não à toa, o contrato estabelecia que o empresário deveria continuar por um período à frente da produção, tempo necessário para o conhecimento tácito ser compartilhado entre as empresas. Outros recursos importantes também são destacados no desenvolvimento do caso, como as matérias-primas produzidas pelos agricultores familiares e o capital social desenvolvido ao longo dos anos junto deles.

Questão 3: Dentre os recursos da Carpello, quais podem ser considerados estratégicos?

O objetivo desta questão exige que os estudantes examinem os recursos identificados na questão anterior a partir do teste VRIS/VRIO, isto é, identifiquem quais deles podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável. Embora o exame dos atributos dos recursos demande informações exógenas ao modelo VRIO, como o valor, os estudantes podem basear-se em informações complementares, como conhecimento prévio e dados setoriais. Em suma, é um exercício cujas respostas podem denotar a capacidade dos estudantes de estabelecer relações além daquilo que o caso apresenta. Em que pese isto ser louvável, deve-se evitar reflexões desalinhadas com os objetivos e a teoria sugerida nas notas de ensino. Na pós-graduação, é imprescindível que os artigos de Priem e Butler (2001) e Barney (2001) guiem a reflexão, uma vez que tratam justamente sobre a parametrização dos atributos valor, raridade e imitabilidade. Espera-se que os estudantes sejam capazes de formular um esquema compatível com o Quadro 4.

Quadro 4. Indicação de aplicação dos atributos que podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável

Atributos/ Recursos	É valioso?	Por que?	É raro?	Por que?	É imitável?	Por que?	É substituível/ organizado?	Por que?	Qual é a implicação do recurso na competitividade?
Recurso 1									
Recurso n									

Fonte: elaborado a partir de Barney (1991, 1995).

Questão 4: No caso de Daniel e sua família optarem por não vender o negócio, quais possíveis estratégias poderão ser adotadas pela empresa tendo em conta a visão baseada em recursos?

Esse é provavelmente o dilema mais complexo oferecido pelo caso. Entende-se que não há uma resposta correta e outra errada. Os estudantes devem ser convidados a refletir, a partir das respostas das questões 2 e 3, sobre as estratégias que podem ser adotadas pela empresa a partir da recusa da proposta. Na prática, espera-se que sejam capazes de contrapor as alternativas para o posicionamento da empresa frente aos recursos que ela possui ou tem carência. Por exemplo, para manter sua estratégia genérica de diferenciação e expandir o mercado de atuação, quais recursos serão necessários e quais deles deverão ser adquiridos? A VBR é uma perspectiva teórica pertinente para manipulação gerencial dos recursos da empresa, evitando, por exemplo, a erosão de recursos estratégicos (BARNEY, 2001). Neste caso, esses recursos devem ser mantidos para possibilitar vantagem competitiva sustentável à empresa ao longo do tempo.

Por outro lado, para adotar uma estratégia de liderança em custos e expandir o mercado de atuação, dada pela massificação da produção, quais recursos serão necessários e quais deles deverão ser adquiridos? Este ponto é crucial para discussão sobre o valor dos recursos. Em um contexto no qual a *produção lenta* seja

abandonada, os conhecimentos e técnicas de produção desenvolvidos perderão valor, e por óbvio, precisarão ser substituídos por novos recursos e capacidades. Este tipo de estratégia demanda que os estudantes percebam que novos recursos deverão ser apropriados, de modo a garantir uma produção em maior escala. Em outras palavras, recursos apropriados perderão valor a depender da estratégia genérica estabelecida.

O foco em apenas um segmento da indústria, como uma única linha de produtos ou um perfil de comprador, demandará alterações no pacote de recursos da empresa? Em cada uma dessas opções, há maior ou menor grau de transformação da base de recursos, devendo o gestor inferir até que ponto cada uma delas pode ser sustentável a longo prazo.

Finalmente, esse exercício permite aos estudantes desenvolver reflexões de ordem superior, dado que deverão relacionar recursos às possíveis estratégias sugeridas.

Desfecho do caso

Ao receber a proposta, Daniel, em comum acordo com a família, entendeu que não tinha condições de avaliar se o valor oferecido e as compensações futuras eram adequadas. Imediatamente, contrataram um profissional de valoração para avaliação da proposta. Mesmo se apoiando na racionalidade da decisão, no fundo o empresário sabia que ainda que o consultor desse sinal verde para a venda, aquilo não seria terminativo para aceitarem. Ao final do mês de julho 2020, a Carpello recusou a proposta. Com relação a expansão do negócio, Daniel assumiu que o processo artesanal de produção era um recurso estratégico. Toda a técnica desenvolvida, somada a anos de experimentação, permitiram a Carpello desenvolver um processo de alta qualidade, que era apreciado pelos consumidores. Conhecedor dos pontos fortes e fracos da empresa, a gestão contratou uma consultoria para conhecer o potencial de mercado da Carpello. Em 2021, a orientação da Carpello é seguir apostando em produtos de maior valor agregado e alto padrão de qualidade, enquanto desenvolve novos recursos para comercialização em lojas próprias, tais como aqueles que Daniel viu em feiras e eventos no exterior.

Sugestões de bibliografia para leitura prévia dos estudantes

LEITURA PRINCIPAL

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120. 1991. DOI: 10.1177/014920639101700108.

BARNEY, J. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, v. 9, n. 4, p. 49-61. 1995. DOI: 10.5465/ame.1995.9512032192.

LEITURA COMPLEMENTAR

BARNEY, J.; KITCHEN JR, D. J.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of Management*, v. 37, n. 5, p. 1299-1315. 2011. DOI: 10.1177/0149206310391805.

FREEMAN, R. E.; DMYTRIYEV, S. D.; PHILLIPS, R. A. Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, v. 47, n. 7, p. 1757-1770. 2021. DOI: 10.1177/0149206321993576.

FURR, N. R.; EISENHARDT, K. M. Strategy and uncertainty: Resource-Based View, Strategy-Creation View, and the hybrid between them. *Journal of Management*, v. 47, n. 7, p. 1915-1935. 2021. DOI: 10.1177/01492063211011760.

HOSKISSON, R. E. et. al. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 417-456. 1999. DOI: 10.1016/S0149-2063(99)00008-2.

PENROSE, E. *The theory of growth of the firm*. London: Basil Blackwell, 1959.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 22-40. 2001. DOI: 10.5465/amr.2001.4011928.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533. 1997. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

WERNERFELT, B. A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180. 1984. DOI: 10.1002/smj.4250050207.

REFERENCIAL DO CASO E DOS OBJETIVOS DO TRABALHO

ANDERSON, L. W. et al. *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: a revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. White Plains: Longman, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS. Faturamento da indústria de alimentos cresce 12,8% em 2020. Disponível em: <https://www.abia.org.br/releases/faturamento-da-industria-de-alimentos-cresce-128-em-2020>. Acesso em: 10 jul. 2021.

CARPELLO ALIMENTOS. *Site da empresa*, 2021. Disponível em: <https://www.carpello.com.br/numeros-setor>. Acesso em: 20 jul 2021.

LEENDERS, M. R.; ERSKINE, J. A. *Case Research: The Case Writing Process*. London, Ontario: Research and Publications Divisions, 1989.