



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ANTONIO RODRIGUES NETO

**ANÁLISE DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA
EMPRESA VARGEM BELA AGROINDUSTRIAL LTDA.,
À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL E DA
VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

Campina Grande - 2008

ANTONIO RODRIGUES NETO

**ANÁLISE DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA
EMPRESA VAGEM BELA AGROINDUSTRIAL LTDA.,
À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL E DA
VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

Relatório de Pesquisa apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento às exigências parciais para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Lúcia Santana de Freitas, Doutora.

Campina Grande - 2008

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Antonio Rodrigues Neto
Aluno

Lúcia Santana de Freitas, Doutora
Professora Orientadora

Eliane Ferreira Martins, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande - 2008

ANTONIO RODRIGUES NETO

**ANÁLISE DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA
EMPRESA VAGEM BELA AGROINDUSTRIAL LTDA.,
À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL E DA
VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

Relatório aprovado em 02 de abril de 2008

Lúcia Santana de Freitas, Doutora
Orientadora

Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor
Examinador

Elmano Pontes Cavalcanti, Doutor
Examinador

Campina Grande - 2008

Dedico este trabalho aos meus pais Maria e Francisco (in memoriam), e em especial e carinhosamente a minha esposa Luciene e às minhas filhas Júlia e Heloísa que demonstraram compreensão durante o decorrer do curso e vibraram a cada obstáculo transposto nesta caminhada.

AGRADECIMENTOS

...à minha mãe Maria e à memória do meu pai Francisco que apesar das limitações que tinham em estudos, sempre procuraram me fazer entender a importância e a necessidade de aprender estudando;

...à minha esposa Luciene pela sugestão e força para voltar a estudar após uma lacuna de trinta anos, além das orientações e dicas importantíssimas para a confecção deste trabalho, que certamente sem elas seria muito mais difícil;

...às minhas filhas Júlia e Heloisa pela compreensão das ausências pela necessidade de trilhar o caminho a que me propus;

...à minha orientadora Professora Lúcia Santana de Freitas pelos conhecimentos transmitidos e pelos aconselhamentos precisos sobre trilhas e caminhos a seguir no desenvolvimento da pesquisa;

...aos Senhores Aurélio Leal Freire e Aurélio Leal Freire Júnior, pela importantíssima colaboração na realização da pesquisa.

...aos amigos Júnior e Germana, pela força na realização deste trabalho e informações importantíssimas sobre a produção de cachaça.

...aos amigos casal Edmar Gonsalves e Socorro Lucena pelo apoio nas horas de dificuldades surgidas nesta caminhada.

...ao casal amigo Alexandre e Suely, pela ajuda nas situações não apenas relativas ao curso, mas em todas as outras em que sempre pude contar quando precisei.

Dois temas fundamentais estruturam a evolução recente do pensamento sobre estratégia empresarial: a vantagem competitiva e a mudança organizacional e estratégica. Embora distantes nas suas origens, tendo seguido por vários anos trajetórias paralelas, esses dois tópicos tendem a convergir progressivamente em função das rápidas mudanças econômicas e sociais que caracterizam a economia mundial na virada do século XXI.

Vasconcelos e Cyrino

RODRIGUES NETO, Antonio. **Análise do Processo de Adaptação Estratégica da empresa Agroindustrial Vargem Bela Ltda., à Luz da Teoria Institucional e da Visão baseada em Recursos.** 77 f. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, 2008.

RESUMO

A realização deste trabalho teve como objetivo principal conhecer o processo de adaptação estratégica da empresa Vargem Bela, produtora de cachaça no Brejo paraibano, através da identificação de eventos críticos ocorridos no período de 1961 a 2007, sob que condições estes eventos ocorreram, além de analisá-los sob a perspectiva da Teoria Institucional e da Visão Baseada em Recursos. Para tanto, foi feita uma revisão na literatura existente sobre as referidas teorias, com ênfase no trabalho de DiMaggio e Powell, no que diz respeito à Teoria Institucional, e em Peteraf e Barney no que se refere à teoria da Visão Baseada em Recursos. O trabalho é uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, que se deu através de um estudo de caso que teve sua sustentação metodológica baseada no trabalho de Pettgrew, sobre métodos de adaptação estratégica de empresas, onde são investigados três elementos da mudança: o contexto (interno e externo), o conteúdo e o processo. A pesquisa possibilitou, por um lado, concluir dentro da perspectiva das teorias base, que as pressões ambientais impuseram na maioria das vezes, a estratégia de resposta da empresa a tais demandas, e por outro, possibilitou inferir que o seu processo de adaptação estratégica divide-se em dois grandes períodos, onde no primeiro, num ambiente menos complexo, houve um comportamento mais proativo por parte dos proprietários e, no segundo, com um ambiente bem mais turbulento, com pressões governamentais, climáticas e da concorrência, demonstram inércia organizacional ou reagem de modo não planejado.

Palavras chave: Cachaça. Adaptação Estratégica. Teoria Institucional. Visão Baseada em Recursos.

RODRIGUES NETO, Antonio. Analysis of the process of strategic adaptation of the Agroindustrial Company Vargem Bela Ltd.; under the light of Institutional Theory and Resources-based View. 77 f. Report of Research (Bachelor in Administration) – Federal University of Campina Grande, 2008.

ABSTRACT

The accomplishment of this work had as main objective to know the process of strategic adaptation of the Vargem Bela company, producer of sugar cane brandy in the Swamp of Paraíba, through the identification of critical events occurred in the period between 1961 and 2007, under what conditions these events happened, besides analyzing the referred events under the perspective of Institutional Theory and of Resource-based View. For that, it was made a revision in the existing literature about the referred theories, with emphasis in DiMaggio and Powell's work in what concerns to the Institutional Theory, and in Peteraf and Barney, when referring to Resource-based View theory. The work is a qualitative, descriptive and explorative research, that was made through a study of case that had its methodological sustentation based on Pettgrew's work, about methods of strategic adaptation of companies, where three elements of change are investigated: the context (internal and external), the content and the process. The research made possible on one side, to conclude inside the perspective of the base theories, that the environmental pressures imposed, most of the time, the answer strategy of the company to such demands, and for other, it made possible to infer that its process of strategic adaptation is separated in two big periods, where in the first, in a less complex atmosphere, there was a more proactive behavior from the employers, and in the second, with a more complex and turbulent atmosphere, with governmental, climatic and competition pressure, it demonstrates organizational inertia or it reacts in a drifted way.

Key-words: Sugar cane brandy. Strategic Adaptation. Institutional Theory. Resource-based View.

LISTA DE TABELAS

Tabela nº 1 – Quantidades e valores da cachaça exportada no período de 1997 a 2007.	47
Tabela nº 2 – Exportação brasileira, por país, em 2007, quantidades e valores.	48
Tabela nº 3 – Arrecadação da cachaça em 2005 e 2006.	48
Tabela nº 4 – Exportação de cachaça pelo estado da Paraíba em 2007.	51

LISTA DE FIGURAS

Figura nº 1 – A organização com um sistema aberto.	19
Figura nº 2 – O ambiente geral e o ambiente de tarefas.	21
Figura nº 3 – A estrutura do modelo de Peteraf.	33
Figura nº 4 – A estrutura do modelo de Barney.	36
Figura nº 5 – Elementos de análise da mudança estratégica organizacional.	42

LISTA DE QUADROS

Quadro nº 1 – O modelo VRIO, aplicado.	38
Quadro nº 2 – Síntese da análise dos eventos críticos ocorridos no período de 1961 a 2007.	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.	14
1.1 Objetivos.	16
1.1.1 Objetivo geral.	16
1.1.2 Objetivos específicos.	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.	17
2.1 A abordagem sistêmica das organizações.	17
2.2 O ambiente organizacional.	20
2.3 Adaptação estratégica.	22
2.4 O determinismo ambiental.	23
2.5 A teoria institucional.	24
2.5.1 O neo-institucionalismo.	25
2.5.1.1 O institucionalismo histórico.	25
2.5.1.2 O institucionalismo da escolha racional.	25
2.5.1.3 O institucionalismo sociológico.	26
2.5.2 O isomorfismo institucional.	27
2.6 A teoria da visão baseada em recursos.	28
2.6.1 Recursos capacidades e competências.	30
2.6.2 O modelo das competências essenciais de King <i>et al.</i>	31
2.6.3 O modelo de Peteraf.	32
2.6.4 O modelo de Barney e Hesterly.	33
2.6.4.1 O modelo VRIO de Barney e Hesterly.	34
2.6.4.1.1 A questão do valor.	34
2.6.4.1.2 A questão da raridade.	35
2.6.4.1.3 A questão da imitabilidade.	36
2.6.4.1.4 A questão da organização.	37
2.6.4.2 A aplicação do modelo VRIO.	38
3 METODOLOGIA.	40
3.1 Caracterização da pesquisa.	40
3.2 Delimitação da pesquisa.	41
3.3 Coleta e tratamento dos dados.	41
3.4 Aspectos operacionais da pesquisa.	43
4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.	44

4.1	Contextualização do setor produtivo da cachaça.	44
4.2	A cachaça na Paraíba.	50
4.3	O processo de adaptação estratégica da empresa Vargem Bela Agroindustrial Ltda. ..	51
4.3.1	A década de 60 – a visão empreendedora como motor do negócio de cachaça.	52
4.3.1.1	Descrição histórica.	52
4.3.1.2	Eventos críticos.	52
4.3.1.3	Análise teórica da década de 60.	52
4.3.2	A década de 70 – a virada na aquisição do conhecimento e a inovação pioneira no processo de fermentação.	53
4.3.2.1	Descrição histórica.	53
4.3.2.2	Eventos críticos.	54
4.3.2.3	Análise da década de 70.	55
4.3.3	A década de 80 – a criação da Vargem Bela Agroindustrial Ltda., o crescimento e o surgimento da concorrência.	56
4.3.3.1	Descrição histórica.	56
4.3.3.2	Eventos críticos.	57
4.3.3.3	Análise da década de 80.	58
4.3.4	A década de 90 – Crise e adaptação à crise.	60
4.3.4.1	Descrição histórica.	60
4.3.4.2	Eventos críticos.	60
4.3.4.3	Análise da década de 90.	60
4.3.5	A primeira década do século XXI – A produção de cachaça artesanal.	61
4.3.5.1	Descrição histórica.	61
4.3.5.2	Eventos críticos.	63
4.3.5.3	Análise da primeira década do século XXI.	63
4.3.6	Síntese da análise dos eventos críticos.	66
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.	69
	REFERÊNCIAS.	71

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização deve ser visto como algo além do que simplesmente uma integração dos mercados mundiais. É importante perceber que esta integração é proporcionada por um acréscimo substancial no fluxo de informações, proporcionado pelo grande desenvolvimento das tecnologias da informação que ocorre a partir dos anos 80 do século passado.

A conseqüência principal desse progresso tecnológico é que as turbulências do ambiente, além de terem aumentado consideravelmente, tornaram-se mais visíveis, o que impõe que as organizações adaptem sua estratégia em virtude, tanto da nova leitura, quanto da nova aproximação com relação a este ambiente em constante mutação.

No Brasil, a abertura comercial iniciada nos anos 90 possibilitou o acesso a novas tecnologias. Nesse momento histórico o conceito de competitividade disseminou-se como sendo determinante para o sucesso ou para o fracasso das empresas. Além da abertura do mercado e do salto de qualidade dado pela inovação tecnológica, o ambiente global da década de 90 trouxe também para o país as empresas estrangeiras, como conseqüência das privatizações, fusões, aquisições etc.

Neste cenário, onde o número de concorrentes se mostrar muito maior e em um mercado substancialmente mais competitivo, as empresas, no intuito de se manterem cada vez mais fortes frente às outras do campo onde atuam, obrigaram-se a rever suas estratégias, reestruturar seus processos, cortar custos, ver a qualidade como condição *sine qua non* etc., independente do setor de atividade em que atuem.

Muitas são as teorias que explicam a adaptação a que as organizações se obrigam a fazer na sua estratégia, para assim poderem enfrentar os ditames do ambiente. Algumas dessas teorias são relacionadas a um determinismo ambiental, onde os administradores muito pouco ou nada podem fazer contra essas exigências, quase sempre procurando apenas se adequarem a essas demandas. Outras, contrariamente, referem-se a um voluntarismo por parte das organizações e seus administradores, onde estratégias são adotadas para explorar oportunidades ou fazer face a ameaças surgidas no ambiente. A Teoria Institucional, relacionada ao determinismo ambiental e a abordagem da Visão Baseada em Recursos, relacionada ao voluntarismo organizacional, são o sustentáculo da pesquisa aqui apresentada.

Como parte importante do setor produtivo nacional o setor de cachaça também tem experimentado este turbilhão de mudanças, e nesse sentido precisa adaptar-se às novidades que surgem a cada momento.

A importância que hoje é dada à cadeia produtiva de cachaça¹ reside no fato de que, mesmo representando uma pequena participação no volume das exportações, existe a perspectiva de crescimento, tanto nestas vendas externas, quanto no consumo interno, o que, de certo modo, explica a efervescência em que se encontra o setor e porque o produto se mostra cada vez mais relevante para o agro-negócio brasileiro.

Este ramo de atividade caracteriza-se por estar dividido em dois segmentos que se distinguem pelo processo de produção: o **processo industrial**, com produção em escala, por meio de modernas colunas de destilação e com sofisticados recursos de análises laboratoriais, normalmente feito pelos grandes grupos produtores, e o **processo por alambique**², mais artesanal, que geralmente é feito por pequenos produtores, com recursos mais modestos.

A cachaça de alambique tem uma produção nacional anual média de 500 milhões de litros, contra aproximadamente 900 milhões de litros da cachaça industrial. No entanto, o produto artesanal tem apresentado uma taxa de crescimento produtivo anual média de 5%, além de apresentar crescimento anual no consumo estimado em 7%, enquanto que a da cachaça industrial tem se mostrado estabilizada, desde 1995. Observa-se ainda, que os custos de produção estimados de cachaça de alambique são de pelo menos R\$ 1,20, enquanto que na produção industrial estão em torno de R\$ 0,46 a R\$ 0,48 (VERDI, 2006). Este destilado quando produzido sob padrões de qualidade superiores, apresenta-se com maior grau de pureza frente outros destilados, em virtude do uso de fermentos naturais, da ausência de aditivos, e do aproveitamento da parte destilada denominada “coração”, que corresponde a 80% do total destilado, sendo os 20 % restantes referentes à “cabeça”, que corresponde aos primeiros 10% de líquido que saem da bica do alambique, e a “cauda” que equivale aos últimos 10% do destilado total. (SILVA et al, 2006).

¹Cachaça é a denominação típica e exclusiva da aguardente de cana produzida no Brasil, com graduação alcoólica de trinta a quarenta e oito por cento em volume, a vinte graus Celsius, obtida pela destilação do mosto fermentado de cana-de-açúcar com características sensoriais peculiares, podendo ser adicionada de açúcares até seis gramas por litro, expressos em sacarose. (Decreto n. 4.851, de 02/10/2003, Artigo 92).

²O produto resultante deste processo costuma ter as seguintes denominações: cachaça de qualidade, cachaça artesanal e cachaça de alambique, valendo dizer aqui que este produto é processado apenas em alambiques. Assim, neste trabalho, ao nos referirmos a qualquer uma destas denominações, estaremos falando do mesmo produto.

Portanto, o segmento do setor de cachaça de alambique apresenta como potencial a possibilidade de expansão de vendas externas e articulação com produtores artesanais, principalmente nos estados do Sul/Sudeste, para a popularização do produto junto a consumidores/ apreciadores de maior poder aquisitivo. Como limitações, podem se citados a predominância de micro, pequenos e médios produtores, que têm baixa capacidade financeira, usando às vezes equipamentos obsoletos, e o mercado pouco dinâmico. (LIMA, 2006). O segmento sofre com a existência de um razoável número de produtores informais que embarçam a tentativa de melhoria do *status* do produto, prejudicando o mercado em geral.

A produção de cachaça no estado da Paraíba é feita em aproximadamente 60 engenhos ativos, que produzem estimados 12 milhões de litros de cachaça anualmente, sendo pelo menos três marcas paraibanas, Cigana, Volúpia e Bandeira Branca, vendidas no mercado internacional (FORMIGA, 2007).

Como parte integrante do APL Sucro-Alcooleiro do estado da Paraíba este segmento é estimulado pelo governo do estado, o qual se propõe a aumentar a produção para 13 milhões de litros. Tem também recebido ultimamente, ações do governo no intuito de um apoio mais efetivo na área de tecnologia e facilitação de acesso ao crédito e à comercialização (HELVIO, 2007).

Portanto, considerando por um lado a importância do setor de cachaça, e por outro que são poucos os trabalhos científicos encontrados que tratam especificamente sobre este setor produtivo, e ainda que são raras as pesquisas que analisem o processo de adaptação estratégica neste segmento da indústria, é levantado o seguinte problema da pesquisa:

Como ocorreu o processo de Adaptação Estratégica do setor produtivo de Cachaça do Estado da Paraíba à luz da Teoria Institucional e da Visão Baseada em Recursos?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Conhecer o processo de Adaptação Estratégica da empresa Vargem Bela Agro-Industrial Ltda., à luz da Teoria Institucional e da Teoria Baseada em Recursos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) identificar os eventos críticos ocorridos na Vargem Bela Agro Industrial Ltda., em períodos específicos de tempo, no espaço temporal que vai de 1961 a 2007;
- b) verificar sob que condições do ambiente esses eventos ocorreram, no que se refere a fatores internos ou externos à organização; e
- c) analisar cada evento crítico à luz da Teoria Institucionalista e da Visão Baseada em Recursos

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A abordagem sistêmica das organizações

A palavra organização tem sua origem no grego “*organon*”, que tem como significado instrumento ou ferramenta, o que remete à idéia de meio ou caminho para um objetivo (CHIAVENATO, 1999 p. 364).

O surgimento das organizações parece coincidir com o surgimento do homem que, por necessidade de sobrevivência (objetivo), organizou-se em grupos em busca de segurança, alimentação etc.

As diversas teorias sobre a organização dão conta de que esta seria um conjunto de pessoas que se relacionam, e interagem com o ambiente, buscando de modo sistemático alcançar um objetivo comum.

Percebe-se aqui uma forte relação dos componentes humano e ambiental. No entanto, nos primórdios dos estudos das abordagens da administração científica, da teoria clássica da administração e do modelo burocrático, a organização era vista como um sistema fechado, onde os acontecimentos eram previsíveis e mecânicos, por ignorarem que as organizações interagem com o ambiente onde estão inseridas.

Nesse sentido, cabe destacar o trabalho do biólogo Ludwig van Bertalanfy, que na década de 50 do século passado propôs uma teoria que fechava os hiatos existentes entre as diversas disciplinas. Era a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) segundo a qual existe uma “*dependência recíproca*” entre as diversas disciplinas do conhecimento, inclusive a Administração (CHIAVENATO, 2002 p.231).

A TGS toma como base as seguintes premissas para explicar os sistemas:

- a) **os sistemas existem dentro de sistemas:** cada sistema faz parte de um sistema maior e é constituído de subsistemas;
- b) **os sistemas são abertos:** decorrente da premissa anterior, os sistemas abertos caracterizam-se por trocarem continuamente energia e informações com o seu ambiente;
- c) **as funções de um sistema dependem da sua estrutura:** o intercâmbio com outros sistemas depende do objeto pelo qual existe a organização.

O'Brien (2006, p.7) define sistema como um conjunto de componentes que, inter-relacionados e interagindo, buscam alcançar um objetivo comum, recebendo para tal insumos do ambiente e processando-os para chegar a um resultado.

Portanto, é considerado sistema aberto aquele que transaciona com o ambiente, renovando de modo contínuo a matéria e a energia que o integram. Sob esta perspectiva, à organização aplica-se o conceito de sistema aberto, uma vez que esta interage com os componentes do seu ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, as três esferas do governo etc., influenciando no ambiente e sendo influenciada por este (CHIAVENATO, 2002, p. 327).

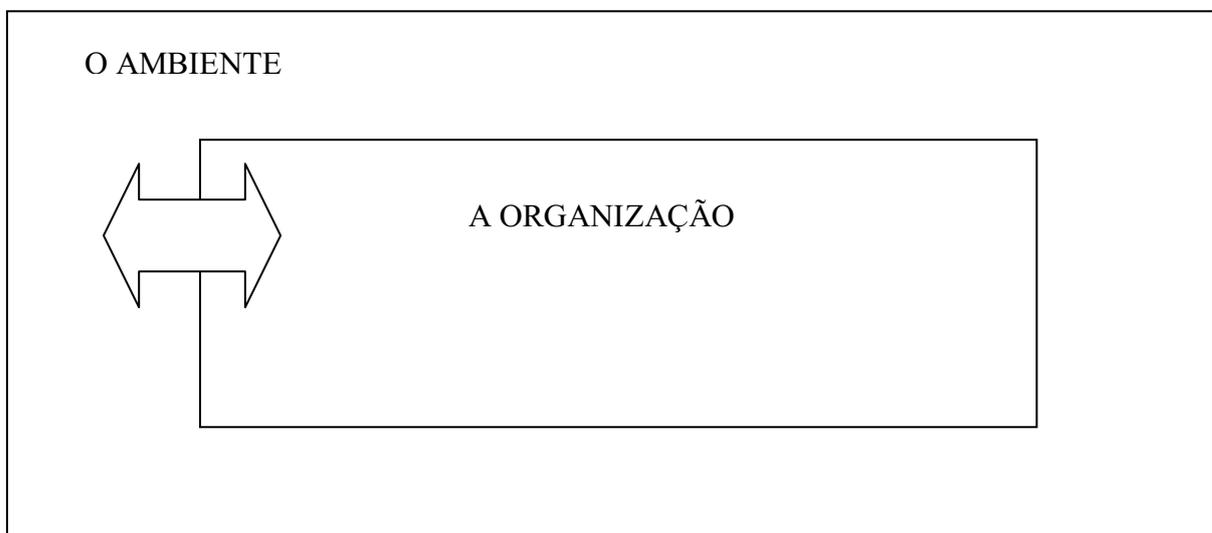


Figura nº 1 A organização como sistema aberto

A proposição da Teoria dos Sistemas fez surgir diversos modelos que se propõem a entender a organização como sistema aberto, destacando-se, entre outros, os modelos de organização de Katz e Kahn e o modelo de Tavistock.

Daniel Katz e Robert Kahn sugerem que *“as organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o input de energias e a conversão do produto em novo input de energia consistem em transações entre a organização e o seu ambiente”* (KATZ e KAHN, 1987).

O modelo de Tavistock, também conhecido como modelo sociotécnico, segundo Chiavenato (2002, p. 335), foi proposto por sociólogos e psicólogos do Instituto de Relações Humanas de Tavistock, Londres e, além de ver a organização como um sistema aberto em constante transação com o ambiente onde se insere, de onde importa insumos, transforma-os e exporta o produto transformado de volta ao ambiente, sugere que esta se estrutura em dois

subsistemas: um subsistema social e um subsistema técnico que se combinam e interagem determinando um ao outro.

O subsistema técnico, constituído pelos cargos, operações de tarefas, técnicas operacionais, instalações físicas, equipamentos, ambiente e arranjo físicos etc. é visto como o responsável pela eficiência potencial da organização. Já o subsistema social refere-se às pessoas e suas características físicas e psicológicas, as relações sociais destas pessoas entre si e com as exigências da sua organização formal, bem como da informal, e transforma a eficiência potencial do subsistema técnico em eficiência real.

A Teoria dos Sistemas mais a Teoria da Contingência, ao serem analisadas, evidenciam que há uma relação muito próxima entre a organização e seu ambiente, onde cada uma das partes influencia a outra. Mais precisamente, parece haver uma relação simbiótica, onde a organização não pode existir sem o ambiente.

2.2 O ambiente Organizacional

O ambiente onde a empresa opera é definido de diversas maneiras por diversos autores. Bowditch e Buono (1997) definem o ambiente organizacional como *“todos os elementos existentes fora dos limites da organização, e que tenham potencial para afetar a organização como um todo ou partes dela. É qualquer coisa que não faça parte da própria organização”*. Hall (1984) afirma que este ambiente se constitui de todos os fatores que são capazes de exercer influências em partes específicas ou no todo da organização. Para fins de estudo e visando a análise mais aprofundada, costuma-se dividi-lo em duas partes: o ambiente geral e o ambiente de tarefa ou específico.

Chiavenato (2002, p. 373-374), vê o ambiente geral como aquele comum a todas as empresas, as quais são influenciadas indiscriminadamente, por qualquer evento ocorrido neste ambiente, que se constitui de: **condições culturais**, referentes ao conjunto de hábitos, crenças, comportamentos e valores de um povo que impõem restrições às organizações, principalmente às que operam em países estrangeiros; **condições ecológicas**, onde, no estudo organizacional, a ecologia é denominada ecologia social, onde as organizações influenciam e sofrem influencia por fatores ecológicos como poluição, clima, transporte etc.; **condições demográficas**, relacionadas ao mercado onde atuam as organizações e têm suas características ditadas por fatores como: taxa de crescimento, população, raça, religião, distribuição por sexo, idade etc.; **condições tecnológicas**, que dizem respeito às mudanças tecnológicas provenientes do ambiente e que impõem que as organizações se adaptem e

incorporem essas novas tecnologias; **condições econômicas**, que têm relação com a retração ou desenvolvimento econômico e trazem impactos às organizações, através de fatores como: inflação, distribuição de renda etc.; **condições políticas**, que influenciam as organizações em virtude de decisões tomadas nas esferas federal, estadual e municipal; e **condições legais**, que afetam as organizações por meio da legislação de caráter comercial, civil, trabalhista, tributária etc.

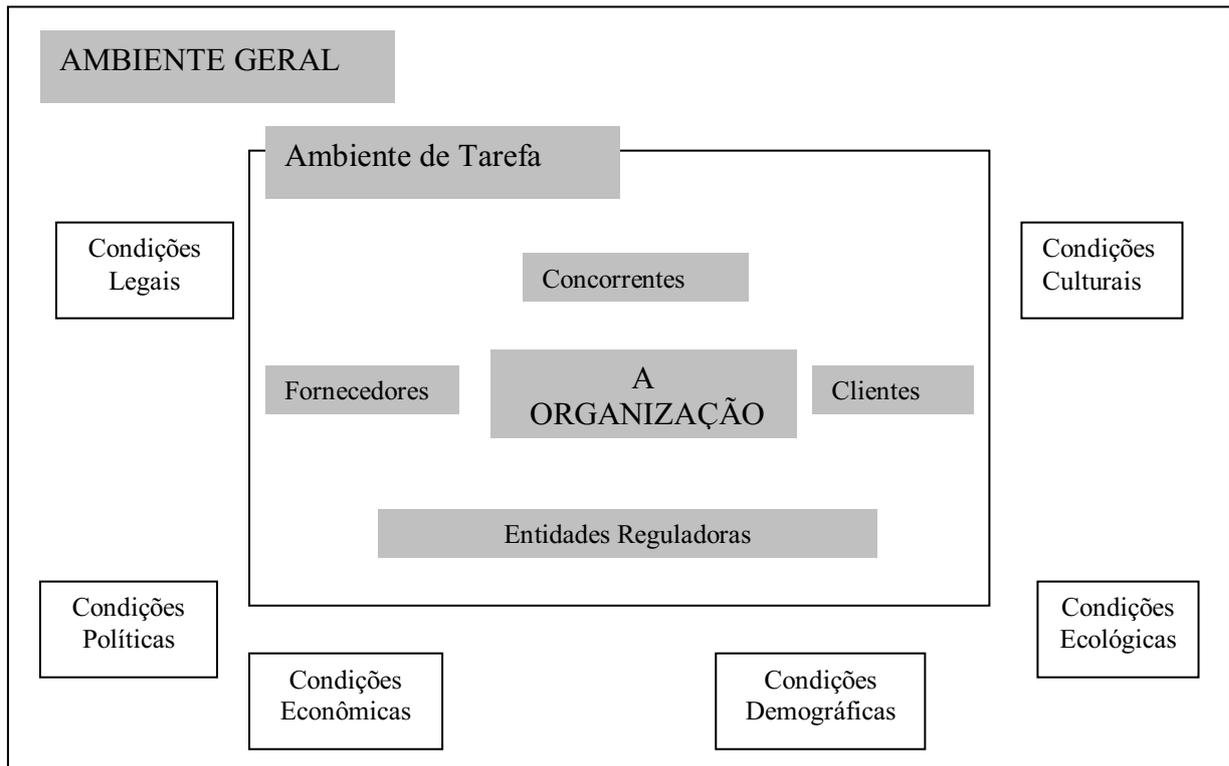


Figura nº. 2 O ambiente Geral e o Ambiente de Tarefa – Adaptado de Chiavenato 2002

Também segundo Chiavenato (2002, p. 374), o Ambiente de Tarefas é o ambiente de operações da empresa, de onde ela retira suas entradas e deposita seus resultados, constituindo-se de: fornecedores e entradas, que proporcionam todos os recursos necessários ao funcionamento de uma organização (recursos humanos, financeiros, materiais etc.); clientes ou usuários, que são as pessoas ou outras organizações que consomem as saídas da organização colocada no ambiente; concorrentes, uma vez que toda organização concorre com outras, tanto por recursos escassos, quanto por mercado e clientes; e entidades reguladoras, considerando que toda organização tem suas atividades fiscalizadas por entidades como sindicatos, associações de classe, órgãos do governo, entidades de defesa do consumidor etc.

A consequência principal que a relação entre o ambiente e a organização parece nos mostrar, é que a organização precisa constantemente adaptar-se a este ambiente dinâmico, fazendo mudanças estratégicas em busca de respostas às turbulências que se lhes apresentam.

2.3 Adaptação Estratégica

Uma incursão na literatura sobre estratégia faz perceber que as definições sobre o conceito têm como base expressões como: objetivos, emprego dos recursos, crescimento, vantagem competitiva, sinergia, performance, futuro etc. No entanto, uma análise mais aprofundada de cada uma delas mostrará que na verdade, em todas essas definições ocorre, mesmo que implicitamente, a preocupação com a relação da organização com o seu ambiente.

Ansoff e McDonnell (1993, p. 75), afirmam:

A estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pela empresa, a perda de relevância sentida pelas universidades, a deterioração de organismos de cumprimento da lei, o declínio do sistema de apoio à saúde, o congestionamento urbano. Portanto, merece atenção como uma ferramenta de gestão, não apenas para a empresa, mas para uma ampla gama de organizações sociais.

Mintzberg (1988a) argumenta: *“Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio ambiente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio ambiente”*.

Katz (1970) defende: *“Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio ambiente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico), que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos”*.

As citações acima conduzem à percepção da importância da estratégia para que a organização possa adequar-se às mudanças ininterruptas do ambiente

As principais teorias que tratam da relação ambiente/organização consideram que esta última é um sistema aberto ao ambiente onde se insere, de onde recebe influências como restrições e incertezas, que a obrigam a ajustar sua estratégia, fazendo mudanças, tanto na sua estrutura, quanto nos seus processos, visando adaptar-se às variações do ambiente (KATZ e KAHN, 1987).

A percepção que se pode ter do conceito geral de adaptação estratégica é de uma relação de causa e efeito que resulta em um ajuste entre a organização e seu ambiente.

Não há consenso entre as diversas teorias que tratam do assunto **Adaptação Estratégica**, mas se pode observar duas abordagens distintas e conflitantes, que guiam os debates acerca do assunto: a abordagem determinística e a abordagem voluntarista. Sob a perspectiva do determinismo ambiental, a organização tem sua estratégia definida pelo ambiente, e tal visão tem por base as teorias da seleção natural. Já sob a percepção voluntarista, a organização é capaz de influenciar o ambiente onde opera, fazendo ela própria sua adaptação organizacional. Uma terceira abordagem surge a partir do determinismo e do voluntarismo, propondo que estas não se excluem, sendo possível atuarem conjuntamente.

2.4 O determinismo Ambiental

Surgida como conseqüência dos estudos da organização sob a perspectiva da sociologia, esta abordagem empresta da Teoria de Darwin sobre a evolução das espécies, conceitos para explicar como ocorre a evolução ou desenvolvimento das organizações, consideradas no contexto de populações organizacionais contidas em determinada região geográfica (HANNAN & FREEMANN, 1977, apud SERRALHEIRO, 2004).

Nesta visão determinística, como dito acima, a amostra a ser analisada não é uma unidade organizacional, mas conjuntos ou populações de organizações.

Conhecida tanto com Ecologia das Organizações como Ecologia Populacional, a abordagem determinística, segundo Hall (1984), tira dos administradores o poder de decidir que estratégia adotar quando se faz necessária uma mudança estratégica, creditando tal função ao ambiente. Ou seja, as organizações com maior capacidade de adequação ao ambiente sobreviverão, enquanto que as que não têm esta capacidade tendem a desaparecer.

Hannan e Fremann (apud SERRALHEIRO, 2004, p. 31), principais idealizadores da Teoria Determinística, sustentam à sua proposição, afirmando que fatores internos e externos à empresa provocam nesta, uma situação denominada “*inércia organizacional*”, em que as mudanças na estrutura são muito pouco efetivas frente às variações do ambiente. Como fatores internos são citados: desempenho, características pessoais dos gerentes, natureza da força do trabalho, crescimento organizacional e descontinuidade na estrutura organizacional; como fatores externos podem ser citados: política mundial, crises e tendências macroeconômicas, mudanças na legislação, recessão econômica, competição e inovação tecnológica (BRESSAN, 2007).

2.5 A Teoria Institucional

Conceição (2000, p. 25), afirma que o que distingue as diversas abordagens da Teoria Institucional é a definição que cada uma dá ao termo instituição que, para alguns, pode significar “*tanto normas de comportamento, quanto normas institucionais ou padrão de organização da firma ou direito de propriedade*”.

Hall e Soskic (2001), citados por Bronzo e Honório (2005, p. 12), afirmam que instituições são um conjunto de regras, formais e informais, as quais são observadas pelas pessoas, por razões diversas como: normativas, cognitivas e materiais.

Rossetto e Rossetto (2005 p.4) afirmam que *a [...] perspectiva institucional [...] utiliza a visão determinista para explicar as ações organizacionais frente ao ambiente [...]*.

Simon (1987, apud SERRALHEIRO, 1994, p. 35), defende que o universo mundial, com sua imensa quantidade de informações, é complexo demais para ser compreendido totalmente em virtude da limitada capacidade de processamento do cérebro humano, impedindo que este, ao tomar decisões, o fizesse de modo totalmente racional, o que se contrapõe à visão racionalista defensora da razão como superior à ação. Nesse sentido, os mapas cognitivos usados pelo homem para tomar decisões, além de não abarcarem todo o conhecimento existente, estão impregnados de crenças e valores (instituições) pessoais, o que o impediria de decidir com total razão.

Selznick, citado por Serralheiro, (2004, p.35), denomina como **institucionalização**, o processo pelo qual a organização tem sua prática administrativa e sua estrutura determinadas pelo ambiente, que por sua vez está impregnado de crenças, valores e mitos.

Rossetto e Rossetto (2005, p.5) afirmam que a perspectiva institucional percebe as organizações sob dois prismas: o técnico, referente à troca de bens e serviços, e o institucional que estabelece e difunde normas de atuação essenciais ao alcance da legitimidade³ organizacional.

Esta abordagem, segundo os mesmos autores, sugere que ao ambiente, que é eminentemente técnico, sejam acrescentadas as crenças e normas institucionalizadas, para que assim sejam alcançadas a legitimidade da adaptação organizacional.

³ Legitimidade deriva de legítimo, que, por sua vez, se origina do latim *legitumu* [*legitimus, a, um*], que significa em conformidade com a lei; além de, como visto, ser qualidade da norma que deve estar de acordo com a vontade social e com a ética (Faria, 1978, p. 80).

2.5.1 O Neo-Institucionalismo

A investigação da bibliografia sobre o Neo-institucionalismo leva ao entendimento de que este surge como contraponto ao racionalismo, que converge para a tecnicidade dos modos de gerir e produzir, quando se faz a análise das redes de relacionamento e culturais que baseiam e formatam tanto o desenho quanto o funcionamento das organizações (MONTEIRO et al, 2001, p. 97; MOSCA, 2006, p. 32).

Monteiro et al (2001, p. 99), citando Limongi (1994, p. 3-4) e Immergut (1996, p. 17), afirmam que o adjetivo **novo** foi acrescentado para diferenciar do Institucionalismo que dominou até o surgimento do Comportamentalismo.

Hall e Taylor, (2003, p. 193), argumentam que esta perspectiva teórica, atrai muita atenção e crítica, principalmente em virtude de ser vista por muitos como **uma corrente de pensamento unificada**, visão com a qual não concordam, apresentando, por isso, três métodos diferentes de análise para o Neo-Institucionalismo: Institucionalismo Histórico, Institucionalismo da Escolha Racional e Institucionalismo Social.

2.5.1.1 O Institucionalismo Histórico

Segundo os autores, surgido como contraposição “*à análise da vida política em termos de grupo e contra o estruturo-funcionalismo*”, verifica-se pela citação que esta tipologia neo-institucional caracteriza-se principalmente por voltar-se para a ciência política, de onde se origina, enfatizando o surgimento das instituições como processos temporais concretos enraizados no processo político.

A definição de instituição dada pelos teóricos do institucionalismo histórico, segundo Hall e Taylor (2003, p. 196), é de que de maneira geral são “*protocolos, normas e convenções oficiais e oficiosas inerentes à estrutura organizacional da comunidade política ou da economia política*”, compreendendo desde regras de uma ordem constitucional ou de funcionamento de uma organização, até as decisões conseqüentes de convenções de sindicatos e relações entre instituições bancárias e organizações empresariais.

2.5.1.2 O Institucionalismo da Escolha Racional

O Institucionalismo da Escolha Racional, segundo Hall e Taylor (2003, p. 202), surgiu na esteira de estudos sobre comportamento no Congresso dos Estados Unidos, quer dizer, esta

abordagem tem relação com o Institucionalismo Histórico.

A visão da Escolha Racional, dizem Hall e Taylor (2003, p. 206), não tem uma definição dada por seus teóricos para o termo Instituição. Antes, eles tratam do processo de criação de instituições, que emergem como consequência de pactos voluntários feitos para atender aos interesses de diversas partes. Assim, dizem os autores, se há concorrência entre instituições, sobreviverá aquela que atender com o maior número de benefícios aos interessados.

É fácil perceber, pelo que sugerem os autores acima, que a abordagem da escolha racional estrutura-se na **visão da ação coletiva**, que destaca a *“sobrevivência coletiva alcançada pela colaboração entre organizações por meio da construção de um ambiente social, regulado e controlado, mediador dos efeitos do ambiente natural”* (ASTLEY e VAN DE VEN, 2005, p. 57). Percebe-se também, que esta ação coletiva, defendida pela visão da escolha racional, é que faz as organizações desenharem a sua estrutura buscando minimização dos custos de produção, de transação e de influência. (HALL e TAYLOR, 2003, P. 206).

2.5.1.3 O Institucionalismo Sociológico

Emergente do quadro da Teoria das Organizações, o institucionalismo sociológico surge no final da década de 70 (século XX), como resultado da afirmação por parte de neo-institucionalistas, de que as organizações não assumiam formatos de instituições apenas por serem estes mais eficazes para o cumprimento das tarefas, como propõe a racionalidade, mas que deveriam ser vistas como práticas culturais semelhantes aos mitos e às cerimônias de muitas sociedades culturais (HALL e TAYLOR, 2003, p. 207).

Diferentemente da proposição racionalista, que vê a instituição como resultado de ações coletivas, o institucionalismo social percebe uma relação entre as instituições e ações individuais, creditando à percepção social do institucionalismo um ponto de vista culturalista, o que de certo modo explica sua definição de instituições, que segundo os autores acima (2003, p. 209), é feito de maneira mais abrangente da que o faz a grande maioria dos cientistas políticos, incluindo na sua definição, não apenas *“regras, procedimentos ou normas formais, mas também os sistemas de símbolos, os esquemas cognitivos e os modelos morais que fornecem ‘padrões de significação’ que guiam a ação humana”*.

Caldas e Fachin (2005, p. 49) afirmam que os textos sobre homogeneidade e isomorfismo de DiMaggio e Powell, mostram-se como os principais sustentáculos da Teoria

Neo-institucionalista, que é diferente do institucionalismo antigo de Selznick e seus seguidores.

2.5.2 O Isomorfismo Institucional

DiMaggio e Powell (2005, p.75-76) questionam por que há uma homogeneidade muito grande entre as formas de administrar, concordando apenas em parte com Hannan e Freeman (1977), que afirmam existir diversidade de organizações, uma vez que, acreditam os primeiros, apenas na fase inicial do surgimento de um campo organizacional existem muitas diferentes formas de administrar, havendo uma tendência muito forte rumo à homogeneização à medida que este amadurece. Campo, segundo os autores (2005, p. 76), deve ser entendido como “[...] organizações que em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares”. Tal homogeneidade é explicada pelos autores através do conceito de Isomorfismo, segundo o qual um processo de restrição força uma unidade organizacional a assemelhar-se a outras que no mesmo campo enfrentam as mesmas condições ambientais.

Acompanhando as idéias de Meyer (1979) e Fennell (1980), DiMaggio e Powell (2005, p. 77) sustentam que existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional onde, defendem os autores, a visão Institucional seria um complemento da visão Competitiva, por entenderem que esta última, da maneira como foi proposta, atenderia mais a campos onde haja competição livre a aberta.

O Isomorfismo Institucional descreve como de maneira progressiva, as organizações convergem para uma tendência, ao copiarem umas às outras (imitação). Esta convergência, imposta por pressões, tanto externas quanto internas, sob a forma de normas sociais ou pressões por conformidade, explicam, conforme os autores, a afirmativa segundo a qual a competição entre as organizações não é somente por recursos escassos e clientes, mas também por poder político e legitimação institucional e por adequação tanto social quanto econômica.

Com o intuito de explicar a ocorrência das mudanças isomórficas institucionais Di Maggio e Powell (2005, p.77) sugerem a existência de três mecanismos: o isomorfismo coercitivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo.

Sob o **isomorfismo coercitivo** a mudança estratégica é consequência tanto de pressões formais quanto das expectativas culturais da sociedade, podendo ser percebidas como coerção, persuasão ou ainda como convite para união em conluio. As pressões formais acima

faladas, originar-se-iam nas determinações governamentais, como por exemplo, a legislação ambiental que impõe adaptação a tal lei. No entanto, o isomorfismo coercitivo pode surgir na relação entre uma subsidiária e sua matriz, quando a primeira adota medidas administrativas que mostrem compatibilidade com as políticas da organização matriz.

Já sob a perspectiva do **isomorfismo mimético**, a mudança estratégica resulta de causas como: incertezas no ambiente, incompreensão das tecnologias organizacionais e quando há ambigüidade nas metas.

Relacionada ao processo cognitivo, tem origem na busca por legitimidade por parte das organizações que, imersas em uma das causas acima, moldam sua estrutura e processos administrativos, tomando como modelo organizações de sucesso do seu campo organizacional. Passolongo *et al* (2004, p. 21, apud DAFT, 1999, p. 348) citam como exemplo de Isomorfismo Mimético, a prática do *benchmarking*, que significa: “*a identificação do melhor de uma atividade comercial e depois a duplicação da técnica para criar a excelência, talvez até mesmo aperfeiçoando o processo*”.

Por fim, diante da tipologia **isomórfica normativa**, a adoção de uma nova estratégia leva em conta, segundo DiMaggio e Powell, (2005, p. 79), a profissionalização, que os autores, acompanhando Larson (1977) e Collins (1979), entendem como a luta de uma categoria de profissionais em busca de definir condições e métodos do trabalho que realizam, para controlar a produção bem como para estabelecer uma base cognitiva e legítima para sua autonomia ocupacional (PASSOLONGO *et al*, 2004, p. 22)

DiMaggio e Powell (2005, p. 80) argumentam que também as categorias profissionais sofrem pressões coercitivas e miméticas, afirmando também, que em muitos casos o poder profissional pode ser criado, tanto pelo Estado, quanto pelas atividades das categorias profissionais.

2.6 A Teoria da Visão Baseada em Recursos.

A maioria dos teóricos e estudiosos da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) credencia o trabalho de Edith Penrose, “*The Theory of the Growth of the Firm*”, como sendo a fonte inicial de onde flui todo o pensamento acerca da teoria ora revisada. A autora, sob uma perspectiva econômica, entendia a lucratividade da firma, ou seja, a vantagem competitiva, como sendo resultado dos recursos dos quais é possuidora. Barney e Hesterly (2007, p. 66), afirmam que Penrose, buscou na obra de Ricardo (1817) “*Principles of Political Economy and Taxation*”, os fundamentos para propor a lógica econômica da VBR. Penrose, segundo

Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 26), tem a percepção da firma, como um “*feixe de recursos*”, definindo-a como “*uma entidade administrativa e um conjunto de recursos e não como uma função abstrata de transformação de insumos em produtos*”.

A expressão **Visão Baseada em Recursos** (VBR), no original em inglês “*The Resource-based View of the Firm*”, foi criada por Wernerfelt (1984), conforme afirmam Barney e Hesterly (2007, p. 93), com base no que semeou Edith Penrose. Com esta perspectiva, Wernerfelt acrescenta aos estudos da Teoria das Organizações a visão da firma como um grande agrupamento de recursos, o que se contrapõe à visão da empresa como um grupo de produtos.

A evolução da teoria da VBR possibilitou, segundo argumenta Ferreira (s/d) além de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007, p.64), geração de valor, criação de barreira a novos entrantes, desenvolvimento das capacidades humanas da empresa e aliada ao marketing estratégico, além de oferecer-se como modelo cognitivo de estratégia em virtude de ser a principal referência neste sentido.

A configuração atual da Teoria dos Recursos conforme afirma Barney e Hesterly (2007, p. 65), sustenta-se em duas constatações sobre recursos e capacidades. A primeira constatação é a que os autores denominam “*heterogeneidade de recursos das empresas*”, que segundo a mesma, “*empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades mesmo que estejam competindo no mesmo setor*”. A heterogeneidade neste caso refere-se à maneira diferente de administrar os recursos por parte de empresas diversas quando da operacionalização das estratégias, o que, ainda segundo os mesmos autores, algumas empresas podem ser mais competentes na gestão dos seus recursos do que outras. À segunda constatação os autores nomeiam “*imobilidade de recursos*”, que Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 26) chamam de “*estabilidade das diferenças*”, e conforme esta, as diferenças de dotação de recursos e capacidades entre empresas podem ser duradouras, ou estáveis, especialmente pelo fato de que às vezes pode ser de grande custo para empresas com poucos recursos adquiri-los ou desenvolvê-los.

A revisão até agora realizada deixa clara a íntima relação entre os recursos que a empresa tem sobre seu controle e a estratégia adotada por esta visando obter Vantagem Competitiva Sustentável (VCS). Barney (1991, p. 102) afirma que uma empresa é dita possuidora de vantagem competitiva, quando implementa uma estratégia de criação de valor que não é implementada simultaneamente por concorrentes atuais ou potenciais, e ainda que uma empresa é dita possuidora de VCS, quando, além de implementar estratégias nas condições acima, outras firmas não possuam capacidade de duplicar (alcançar) os benefícios

proporcionados por esta estratégia. Entretanto, os recursos físicos apenas, não são suficientes para que a empresa consiga esta superioridade. É preciso que a aplicação destes seja feita com a habilidade superior necessária à consecução deste benefício.

Os recursos, capacidades e competências, então, sob o ponto de vista da VBR, constituem-se nos ingredientes utilizados pela empresa para a formação da estratégia em busca de vantagem competitiva sustentável.

2.6.1 Recursos, Capacidades e Competências.

Recursos, sob a perspectiva da VBR, são definidos por Barney e Hesterly (2007, p. 64), como aqueles passíveis de controle por parte da firma, quer dizer, são os ativos da empresa, podendo os mesmos ser *tangíveis* ou *intangíveis*. A tangibilidade de um recurso reside no fato de este poder ser, tanto quantificado, quanto visto ou tocado. Estariam aí relacionados, conforme Hitt *et al* (2003, p. 106) os recursos financeiros, ilustrados na capacidade da empresa de levantar capital e na habilidade de gerar fundos internamente; recursos organizacionais, como por exemplo, a estrutura formal de comunicação da empresa bem como seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação; recursos físicos, representados pelo grau de sofisticação e ponto de localização da fábrica e dos equipamentos da empresa além do acesso a matérias primas; e recursos tecnológicos, retratados pelo estoque de tecnologia, como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais.

Contrariamente, segundo os mesmos autores, a intangibilidade dos recursos caracteriza-se pela impossibilidade de quantificação ou percepção destes, listando-se nesta tipologia, os recursos humanos com seus conhecimentos, confiança, capacidade gerencial, rotinas organizacionais etc.; recursos de inovação como idéias, capacidade científica, capacidade de inovar etc.; e recursos de reputação, pela reputação junto ao cliente (nome da marca e percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto); e reputação junto a fornecedores, (Interações e relações de eficiência, eficácia, suporte e benefício recíproco). Portanto, os recursos são definidos como sendo as entradas no processo de produção de uma organização e, numa visão mais ampla, os recursos abarcariam um universo de “*fenômenos individuais, sociais e organizacionais*”.

Barney e Hesterly (2007, p. 64), quando tratam da VBR, referem-se a **capacidades** como uma parte do universo de recursos tangíveis e intangíveis de uma empresa, que possibilitam a esta o aproveitamento total dos demais recursos sobre os quais detém controle. Hitt *et al* (2003, p. 108-109), vêem-nas as como “*as habilidades que a empresa tem de*

organizar os recursos que foram integrados para alcançar uma condição final desejada”, o que vem assemelhar-se à visão de Grant (1991, p. 118-119), segundo a qual, capacidades são habilidades para um conjunto de recursos executarem a sua tarefa ou atividade. A leitura que fazem Hamel e Prahalad (1995) de capacidade organizacional, é de que esta seria o uso integrado de conjuntos de recursos, sendo as capacidades organizacionais mais importantes as surgidas a partir das capacidades individuais de cada função, quando combinadas para cumprimento das tarefas, o que faria surgir as **competências essenciais**, definidas pelos mesmos autores como o que realmente diferencia a empresa das demais concorrentes por proporcionar-lhe Vantagem Competitiva Sustentável.

2.6.2 O Modelo das Competências Essenciais de King *et al*

King *et al* (2002, p. 37), definem competências, como sendo a combinação de conhecimentos e habilidades, incluídos aí os conhecimentos tácitos e as habilidades organizacionais indispensáveis ao processo produtivo.

Em uma proposta de identificação e avaliação das competências essenciais por parte dos gerentes intermediários, os autores acima apontam quatro características básicas que devem possuir tais competências para que possibilitem Vantagem Competitiva Sustentável, sendo elas: **o caráter tácito**: que define até aonde uma competência sustenta-se em um conhecimento resistente à codificação e à divulgação. Uma competência tácita tem como base conhecimentos intuitivos os quais não podem ser tornados totalmente explícitos. A importância desta tipologia de competência estaria no fato de serem próprias do contexto da firma, sendo assim, de difícil reprodução pela concorrência; **robustez**: que determina a durabilidade da mesma no tempo, frente às mudanças do ambiente. Um *continuum*, que vai de robusto a vulnerável, serve para avaliar esta característica das competências. A robustez em uma competência acrescenta valor à mesma, possibilitando a esta, maior tempo de duração; **fixação**: referente à possibilidade de a competência ser transferida para outra empresa. Esta característica é medida por um *continuum* que varia de fixo a móvel. Competências referentes aos conhecimentos e habilidades dos funcionários têm maior mobilidade. Já as relacionadas à missão, à cultura e aos valores da empresa são extremamente fixas; **consenso**: Definido como a concordância por todo o nível intermediário em relação às competências e ao valor delas. O consenso referente a uma competência, que também pode ser medido em um *continuum* que vai da unanimidade ao desentendimento, é definido quando os gerentes têm opinião comum sobre determinada vantagem competitiva da empresa em que trabalham.

2.6.3 O Modelo de Peteraf

A análise que Peteraf (1993, apud AZEVEDO, 2007; FOSS E KNUDSEN, 2003) faz sobre a VBR, além de ter os recursos próprios como unidade de análise, abrange uma perspectiva econômica, mais precisamente as rendas econômicas. A autora sugere que na busca por recursos que possam gerar Vantagem Competitiva Sustentável, devem ser considerados as seguintes condições das quais os recursos devem ser possuidores: condição de heterogeneidade, limites à competição *ex-ante*, Limites à competição *ex-post* e a imperfeita mobilidade.

A primeira, **condição de heterogeneidade**, segundo Foss e Knudsen (2003, p. 294), não é definida com precisão por Peteraf, que deixa, no entanto, indicações deste pensamento na discussão sobre a diferença de pacotes de recursos pelas firmas em termos de eficiência e que esta diferença de eficiência proporcionaria diferentes níveis de criação de valor o que acarretaria a diferença nas rendas ou nos lucros. Com esta característica, os recursos são ditos **raros** ou **superiores**, pelo fato de atenderem ao preceito da economia denominado **escassez** e, por isto, permitem às empresas que os possuem diferenciar-se das demais por terem menores custos médios e conseqüentemente lucros extras⁴.

A segunda condição, denominada **limites à competição *ex-ante***, possibilita à organização a aquisição ou desenvolvimento de recursos que virão a ser raros ou superiores em curto prazo, em virtude de esta possuir “*informações assimétricas*” ou privilegiadas acerca das condições competitivas do mercado. Este conhecimento antecipado possibilita à empresa agir antes da valorização do referido recurso e da concorrência e assim posicionar-se em recursos a um custo vantajoso.

⁴O lucro extra ou lucro extraordinário é o que sobra além do lucro normal. Este último cobre os custos diretos e indiretos além dos custos de oportunidade, o que vem a permitir a continuação de um negócio em um determinado mercado (VASCONCELOS e GARCIA, 2004).

Limites à competição *ex-post*, terceira condição que deve possuir um recurso, para proporcionar VCS, segundo Peteraf, citada por Foss e Knudsen (2003, p. 295), propõe que uma empresa, ao conquistar uma vantagem competitiva em recursos frente a seus concorrentes, deve sustentar esta vantagem por meio das seguintes principais barreiras à competição *ex-post*: **imperfeita imitabilidade e imperfeita substituição**, as quais seriam conseguidas através de alguns dos seguintes mecanismos de isolamento: ambigüidade causal, entendida como no caso em que os concorrentes não conseguem recriar ou até identificar o recurso valioso; a não-codificação do conhecimento, imposto por rotinas tácitas, próprias da organização; e a dependência do caminho, que refere-se a quando o recurso tem uma longa história de desenvolvimento por meio de um processo e eventos de erros e acertos.

A quarta condição, **imperfeita mobilidade**, conforme Peteraf (apud Foss e Knudsen, 2003) ocorre quando o recurso possui especificidade com a empresa que o detém, não tendo o mesmo valor se empregado em outra firma, ocorrendo também, quando utilizados em conjunto com outros recursos, quando são denominados recursos **co-especializados**.

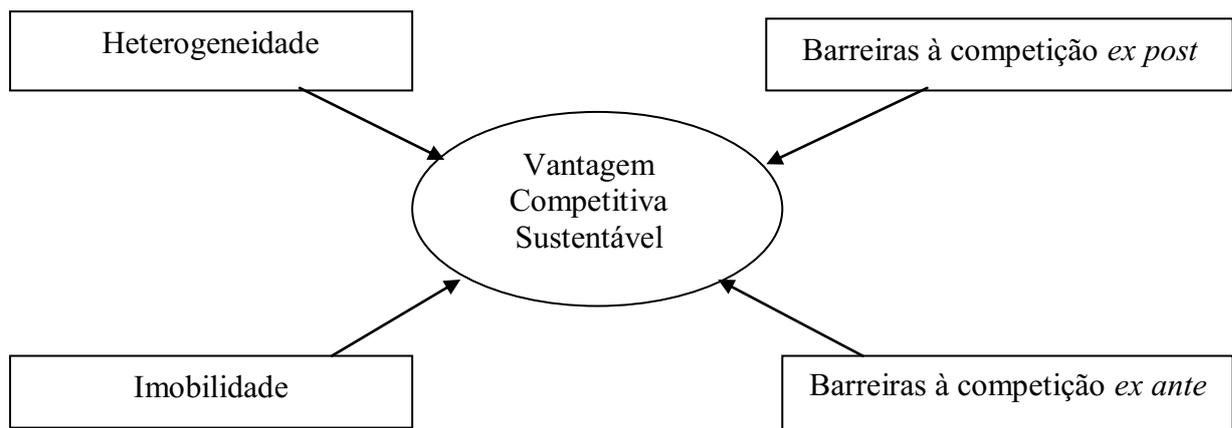


Figura nº 03 A estrutura do modelo de Peteraf.

2.8.4 O Modelo de Barney e Hesterly

Barney e Hesterly (2007, p. 65-66) têm o entendimento da VBR, como sustentada em dois pilares ou suposições fundamentais sobre recursos e capacidades que a organização pode controlar: a **suposição da heterogeneidade** e a **suposição da imobilidade de recursos**.

A Suposição de Heterogeneidade de Recursos e Capacidades é explicada pelos autores como no caso de empresas diferentes, mesmo competindo no mesmo setor podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades. A Heterogeneidade de Recursos traduz-se no

fato de que algumas organizações que atuam em determinados setores podem mostrar-se mais competentes que outras ao realizarem a mesma determinada atividade.

Barney e Hesterly (2007) definem o fundamento da Imobilidade de Recursos como a suposição segundo a qual as diferenças de recursos e capacidades entre empresas podem prolongar-se por um longo tempo tendo em vista a possibilidade de ser muito dispendiosa para a concorrência a aquisição ou desenvolvimento destes recursos e capacidades.

A ponderação destas duas suposições em conjunto, torna claro, segundo Barney e Hesterly (2007), porque determinadas empresas mesmo competindo no mesmo setor são capazes de superar as concorrentes.

Do exposto acima os autores inferem que a Vantagem Competitiva Sustentável de uma empresa é conseguida quando esta executa uma estratégia de criação de valor, a qual não está sendo implementada ao mesmo tempo por concorrentes atuais ou potenciais, além de os referidos competidores serem incapazes de reproduzir os benefícios desta estratégia.

2.8.4.1 O Modelo VRIO de Barney e Hesterly.

A consecução de Vantagem Competitiva Sustentável, conforme Barney e Hesterly (2007, p. 66), é possibilitada pelo desenvolvimento de ferramentas para análise dos recursos e capacidades na busca pelo potencial de cada um para gerar vantagem competitiva, o que serviria para identificar as forças e fraquezas internas da organização. Nesse sentido, a análise para detectar a potencialidade de um recursos ou capacidade para gerar Vantagem Competitiva Sustentável deve responder às seguintes questões: a questão do valor, a questão da raridade, a questão da imitabilidade e a questão da organização.

2.8.4.1.1 A Questão do Valor

“Os recursos e capacidades possibilitam a exploração por parte da firma, de uma oportunidade surgida no ambiente ou a neutralização de uma ameaça ambiental?” Uma resposta positiva a esta pergunta tem o significado de que os recursos e capacidades analisados são valiosos e podem ser considerados forças da empresa. Ao contrário, uma resposta negativa à questão caracteriza o recurso ou capacidade como fraqueza.

Nesse sentido, Barney e Hesterly (2007, p.68), argumentam que em algumas oportunidades é difícil saber sem rastro de dúvida se determinados recursos e capacidades organizacionais respondem positivamente à questão do valor sugerindo, surgindo dois

caminhos como solução para tal dificuldade: **primeiro**, que seja identificado e quantificado o impacto que este recurso ou capacidade causa, tanto em receitas, quanto em despesas; **segundo**, através da análise da cadeia de valor dos recursos e capacidades potencialmente valiosos. Barney e Hesterly (2007) seguem o pensamento de Porter (1989, p. 31) relativamente a o que é a cadeia de valor de uma empresa, definindo-a como “[...] *um conjunto de atividades empresariais a que ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços*”.

Tal análise, dizem os autores, deve ser feita pensando-se como cada uma das atividades realizadas por uma empresa afeta seus recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais.

2.8.4.1.2 A Questão da Raridade

“*O recurso valioso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas?*” O argumento de Barney e Hesterly (2007, p. 72), sobre a questão da raridade de recursos e capacidades, diz que se recursos e capacidades são considerados valiosos, mas não raros, deverão ser vistos apenas, como fonte de vantagem competitiva equivalente. O não controle de recursos e capacidades por muitos concorrentes é que caracteriza a vocação destes como fonte de Vantagem Competitiva Sustentável.

Os autores salientam, no entanto, que se um recurso ou capacidade valioso é comum a diversos concorrentes, mas o é raro para um deste, tal recurso ou capacidade passa a ser vantagem competitiva para os que os possuem, em relação a quem não o possui.

No que se refere ao quanto um recurso ou capacidade deve ser raro para ser visto como fonte de vantagem competitiva sustentável, Barney e Herterly (2007, p. 73) afirmam que o que determina este potencial é a situação. Os autores entendem que se uma empresa controla sozinha os recursos e capacidades valiosos únicos, em um grupo de concorrentes, estes com certeza possuem potencial de Vantagem Competitiva.

Outrossim, é possível que um pequeno número de empresas em um setor controle um recurso ou capacidade específicos e mesmo assim consiga vantagem competitiva, vindo isto a ocorrer desde que o número de empresas concorrentes não seja suficiente para criar uma dinâmica de concorrência perfeita no setor.

2.8.4.1.3 A Questão da Imitabilidade

“Empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentam uma desvantagem em custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo em relação às empresas que já o possuem?” Barney e Hesterly (2007, p.73), afirmam que se a resposta for positiva à questão da imitabilidade, significa que os recursos ou capacidades valiosos e raros são fontes de Vantagem Competitiva Sustentável e considerados imperfeitamente imitáveis.

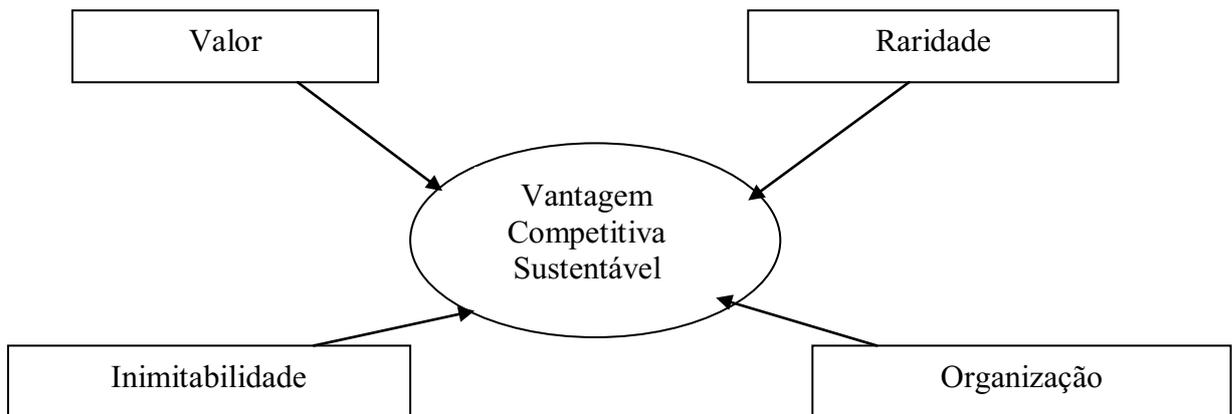


Figura 4 A estrutura do modelo de Barney.

Os autores defendem que a **imperfeita imitabilidade** ocorre a partir de quatro fontes, descritas a seguir:

- a) **condições históricas únicas:** ocorre quando circunstâncias históricas proporcionam às empresas Vantagem Competitiva Sustentável, pela aquisição, desenvolvimento e utilização, com baixos custos, de recursos e capacidades, o que, em virtude da dinâmica do tempo, implica em gastos superiores para as firmas interessadas em possuir tais recursos, seja por aquisição ou desenvolvimento destes. As condições históricas únicas, segundo Barney e Hesterly (2007, p. 75), podem oferecer Vantagem Competitiva Sustentável a uma empresa através de pelo menos duas maneiras diferentes:
 - pelo pioneirismo da empresa ao reconhecer e explorar uma oportunidade, o que propicia vantagem competitiva pela posse de ativos estrategicamente valiosos.
 - com base no conceito de “*dependência do caminho*” que, segundo os autores, citando Arthur (1989, p. 116-131), em se tratando de vantagem competitiva, uma

empresa obtém tal vantagem hoje, em virtude da aquisição ou desenvolvimento de recursos ou capacidades, realizados em períodos passados.

- b) **ambigüidade causal:** um outro motivo de altos custos para imitação de recursos e capacidades de uma empresa e sua conseqüente vantagem competitiva, ocorre quando as empresas imitadoras não conseguem entender a relação entre os recursos e capacidades que geram o lucro superior. Quer dizer, não fica clara, ou é **causalmente ambíguo**, o modo como a detentora de tais ativos combina-os para alcançar o diferencial em ganho líquido.
- c) **complexidade social:** Barney e Hesterly defende que a dificuldade de imitação neste caso está relacionada ao fato de tais recursos e capacidades se referirem a fenômenos tais como: relações com clientes e fornecedores e reputação entre estes, a cultura da organização e as relações entre gerentes, que vem a parecer com o consenso sugerido por King et al (2002, p. 37). Tais fenômenos complexos, segundo os autores (2007, p. 77) são próprios de cada empresa, daí resultando a dificuldade de imitá-los.
- d) **patentes:** segundo Barney e Hesterly, as patentes têm o poder de coibir a possibilidade de imitação por parte da concorrência de determinados recurso e capacidades desenvolvidos, mas quando ocorre de uma empresa entrar com um pedido de patente, é exigido desta informações para fins de garantia de que tal produto é patenteável.

2.8.4.1.4 A questão da Organização

“A empresa está organizada para explorar ao máximo seus recursos e capacidades de valor, raros e de imperfeita imitabilidade?” As empresas, dizem Barney e Hesterly (2007, p. 78), contando com recursos e capacidades valiosas, raras e imperfeitamente imitáveis, precisam combinar estes, que por si só não conduzem à Vantagem Competitiva Sustentável, com outros denominados “recursos complementares”, que têm limitação de capacidade para gerar vantagem competitiva, para assim, explorar todo o seu potencial de vantagem competitiva. Uma resposta positiva à questão da organização é representada por itens relevantes descritos pelos autores como:

- a) **estrutura formal de reporte** que determina quem presta conta a quem, exposta no organograma da empresa;
- b) **os sistema de controles gerenciais** que garantem o comportamento dos gerentes de acordo com as estratégias da firma e que consiste de **controles gerenciais formais** (orçamentos e relatórios para os altos escalões empresariais) e controles gerenciais informais (a cultura empresarial e a disposição para controle do comportamento de empregados por outros empregados); e
- c) **política de remuneração**, que significa o modo como a empresa paga a seus funcionários e que, em última análise, denota incentivo para que estes sigam as normas ditadas pela mesma.

2.6.4.2 A Aplicação do Modelo VRIO

As características dos recursos e capacidades que são potenciais fontes de Vantagem Competitiva Sustentável, traduzidas segundo os autores em valor, raridade, imitabilidade e a organização destes com os demais recursos organizacionais (complementares) ao serem agrupadas no modelo VRIO, até agora exposto, atendem à necessidade da gerência organizacional de identificar, entender e avaliar tal potencialidade para resultados acima do normal, o que é demonstrado na quadro abaixo:

Um recursos ou capacidade é:					
Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização	Implicações Competitivas	Força ou fraqueza
Não	-	-	Não	Desvantagem	Fraqueza
Sim	Não	-	↑ ↓	Paridade	Força
Sim	Sim	Não		Vantagem Temporária	Força
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Força

Quadro nº 1 - O modelo VRIO aplicado.
Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007)

Barney e Hersterly (2007), seguindo Penrose (1979), Wernerfelt (1984), também consideram a organização como sendo um pacote de recursos os quais devem ser gerenciados de modo a proporcionar Vantagem Competitiva Sustentável, por meio de renovação e adaptação desses recursos, tangíveis e intangíveis ao que se mostra presentemente ou futuramente no ambiente organizacional.

A revisão da literatura sobre a teoria institucional e a visão baseada em recursos possibilita perceber que o processo de adaptação estratégica de uma organização pode ser analisado segundo estas duas perspectivas, as quais, em princípio, parecem antagônicas, mas que um mergulho mais aprofundado através das mesmas permite ver que podem, muitas vezes, se complementarem para desse modo explicar como ocorrem a adequação da estratégia das empresas às turbulências ocorridas no ambiente.

Assim, neste trabalho, o processo de adaptação estratégica da empresa estudada será analisado, levando em consideração o isomorfismo institucional e sua tipologia de isomorfismo coercitivo, mimético e normativo, propostos por DiMaggio e Powell, além das características dos modelos propostos por King et al, Peteraf e Barney, relacionados a teoria da visão baseada em recursos.

3. METODOLOGIA

A realização de um trabalho científico, segundo Minayo (1997), deve obedecer a um conjunto de conceitos, princípios e técnicas que constituem o método que apontará a trilha a ser seguida durante o desenvolvimento de tal trabalho. O termo trilha, aqui denominado, vem a calhar para indicar, segundo o mesmo autor, que o pesquisador não é obrigado a seguir o método à risca, o que assegurará o atendimento às especificidades do trabalho proporcionadas pela sua criatividade.

3.1 Caracterização da Pesquisa

O trabalho aqui realizado desenvolveu-se por meio de uma pesquisa qualitativa a qual, segundo Neves (1996, p. 1), constitui-se de um conjunto de várias técnicas interpretativas, que objetivam a descrição e a decodificação de fenômenos e sistemas em seus diversos componentes.

O pesquisador, conforme afirma Godoy (1996, p. 58), ao implementar uma pesquisa qualitativa, envolve-se diretamente com a situação estudada, na busca por dados que descrevam **pessoas, lugares e processos**, e que permitam o entendimento da situação estudada pela visão que têm os sujeitos acima.

Estudos realizados segundo esta tipologia de pesquisa, ainda segundo Godoy (1995, p. 62-63), apresentam algumas características essenciais:

- a) a fonte direta de dados é o ambiente natural e o pesquisador é o instrumento fundamental: uma vez que, a observação e compreensão de um fenômeno podem ser melhor realizadas “*no contexto onde ocorre e do qual é parte*” e a pessoa que as executa é “*o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados*”.
- b) o estudo qualitativo é descritivo: posto que os dados coletados surgem “*sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias, videoteipes, desenhos, e vários tipos de documentos*”.
- c) o entendimento que as pessoas têm das coisas e da vida é a essência da preocupação do pesquisador: já que o pesquisador busca o entendimento do fenômeno estudado tendo como base a visão que os participantes têm do mesmo.

- d) a análise dos dados é feita pelo enfoque indutivo: O pesquisador parte de interesses amplos que no decorrer da pesquisa tornam-se mais específicos.

3.2 Delimitação da Pesquisa

Atentando para o fato de que, aqui se realiza a análise de como se processou a adaptação estratégica de uma organização no decorrer de 46 anos de sua existência, no período que vai de 1961 a 2007, de que esta análise se deu por meio de idéias e procedimentos e que o estudo atende às características propostas por Godoy (1996, p. 62-63), é permitido dizer, então, que o mesmo pode ser denominado como de natureza qualitativa.

Considerando as especificidades dos objetivos de estudo e a opção por uma análise qualitativa, esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso que, segundo Dias (2000, p. 1), citando Hartley (1994), constitui-se em uma investigação minuciosa de uma organização, e visa analisar o contexto e o processo de um fenômeno que se estuda. Para Yin (1987), estudo de caso é a metodologia utilizada quando se faz necessário responder a questões do tipo **como e por que** da ocorrência de certos fenômenos.

O caso escolhido e estudado corresponde à empresa Vargem Bela Agroindustrial Ltda. que tem suas atividades produtivas realizadas na região do Brejo paraibano, mais precisamente na Zona Rural das cidades de Areia e Alagoa Nova e o período analisado vai de 1961 a 2007 o que corresponde aproximadamente a cinco décadas.

No estudo do processo de adaptação estratégica da referida empresa, tomou-se como base a perspectiva dos gestores envolvidos no referido processo, considerando que estes foram os entrevistados que passaram as informações analisadas nesta investigação.

3.3 Coleta e Tratamento dos Dados

Para embasar a pesquisa foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de seis entrevistas em profundidade, semi-estruturadas, as quais se caracterizam, segundo Colognese e Mélo (1998, apud GRINGS E MALLMANN, 1999), pelo fato de as perguntas serem preparadas antecipadamente, mas sendo permitido ao pesquisador, apesar de observar o roteiro, fazer perguntas adicionais, no sentido melhor esclarecer o contexto. Tais entrevistas foram realizadas com os sujeitos D1 e D2, no período que vai do dia 14 de janeiro a 02 de março de 2008. Quanto aos dados secundários, foram utilizadas informações sobre estudos científicos já realizados sobre adaptação estratégica e

informações gerais sobre o setor produtivo de cachaça. Tais informações foram obtidas em livros, revistas eletrônicas, jornais, dissertações de mestrado, artigos publicados, arquivos da empresa, e-mail, sites da *internet* etc.

A ferramenta utilizada para tratamento dos dados coletados é o método de Pettigrew, tendo em vista ser uma metodologia abundantemente utilizada na literatura e em estudos que tratam de adaptação estratégica (ROSSETTO, CUNHA E ORSSATTO, 1996; TAVARES 2000; FRANCO, 2002; GAGLIARDI, 2002; MONTEIRO e CARDOSO, 2002 SERRALHEIRO, 2004; PEREIRA *et al*, 2004; COTA, 2006; ALPERSTED *et al*, 2006).

Segundo Pettigrew (1987, apud SERRALHEIRO, 2004, p. 57), ao se fazer o estudo do processo de adaptação estratégica de uma organização, deve ser levado em consideração a interação entre três elementos da mudança: conteúdo, contexto e processo – mostrados na figura nº 5 abaixo – o que possibilitará o entendimento da adaptação estratégica na organização estudada.

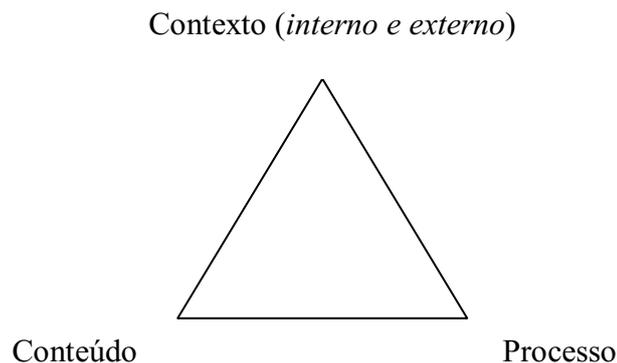


Figura nº 5 Elementos de análise da mudança estratégica organizacional.
Fonte: Pettigrew (1987, apud SERRALHEIRO, 2004, p. 57).

Para Pettigrew cada elemento da mudança estratégica está relacionado a uma questão a qual deve ser respondida detalhadamente quando da implementação de uma pesquisa contextualista:

- a) o conteúdo da mudança: relaciona-se à questão “*o que*” e refere-se às áreas específicas que estão sob análise. Seriam então mudanças na tecnologia, em processos, nos produtos, nas relações de poder etc.
- b) o contexto da mudança: responde à questão “*por que*” além de atender aos contextos interno e externo à organização. O contexto interno é inerente à estrutura, à rede de forças, à cultura corporativa e à política organizacional de onde surge a mudança. O

contexto externo diz respeito ao ambiente econômico, político, social onde opera a organização;

- c) o processo da mudança: referente à questão “*como*”, envolve as ações, reações e interações das diversas partes da organização, que têm interesse na mudança, e que pretendem tirá-la do estado em que se encontra para outro no futuro, visto como melhor.

3.4 Aspectos Operacionais da Pesquisa

Após o contato com os proprietários da empresa a ser estudada e a autorização destes para a pesquisa pudesse ser realizada, foi dada execução à mesma e, a partir das entrevistas efetuadas, foi possível seguir os seguintes passos:

- a) delimitação do espaço temporal a ser estudado: onde optou-se por analisar o período histórico de produção de cachaça da empresa, que vai de 1961 a 2007;
- b) em virtude de o período a ser estudado ser bastante longo, optou-se por dividi-lo em décadas (60, 70, 80 e 90 do século passado e a primeira década do século XXI) para melhor caracterizar metodologicamente cada período;
- c) identificação dos principais eventos críticos ocorridos em cada década definida anteriormente;
- d) análise de cada década e seus respectivos eventos à luz do método de Pettigrew; e
- e) análise dos eventos críticos referentes a cada década, à luz da Teoria Institucional, através do isomorfismo institucional e suas tipologias (isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo) e da Visão Baseada em Recursos sob as perspectivas de King *et al*, Peteraf e Barney.

4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Contextualização do Setor Produtivo da Cachaça.

A cachaça produzida no Brasil tem suas origens no Século XVI quando foi, por mais de cem anos, juntamente com o fumo, a moeda de maior valor na compra de escravos, sendo estes seus primeiros consumidores.

Ao longo de mais de quatrocentos anos a cachaça assinalou de modo definitivo sua presença nos mais diversos segmentos da cultura do país: na língua, no folclore, na música, na literatura, na medicina, na culinária, na religião e nas festas populares.

Os primeiros registros que se tem da cachaça no Brasil, remontam à Capitania de São Vicente (ALBERNAZ, 2007) e desde lá tem enfrentado tanto o preconceito de ser vista como bebida para classes inferiores, quanto a concorrência de outros destilados, incluindo-se aí os de origem estrangeira.

Conforme Albernaz (2007) valem como registros importantes desta trajetória, os seguintes eventos:

- a) a implantação em Minas Gerais, por ocasião do Ciclo Ouro, nos idos de 1750, de cerca de cinco mil engenhos para a produção de açúcar, rapadura e cachaça;
- b) a introdução, no início do século passado, do método de destilação contínua em coluna para a produção de álcool e que passa, a partir de meados deste mesmo século, à produção da cachaça de coluna em larga escala;
- c) o estudo pioneiro da cadeia produtiva da cachaça de alambique - Projeto MGII - em 1981, em Minas Gerais, realizado pelo Centro Tecnológico de Minas Gerais - CETEC, e, em seguida, pelo Instituto de Desenvolvimento Industrial do Estado - INDI, em 1982;
- d) a criação da primeira associação estadual de produtores de cachaça de alambique - a AMPAQ, em 1988;
- e) a elaboração do primeiro Planejamento Estratégico para a cachaça de alambique, no ano de 1989, pelos produtores reunidos na AMPAQ;
- f) Execução do Projeto de Caracterização do perfil físico-químico da cachaça pelo CETEC e estruturação do primeiro grupo de análise sensorial, com o apoio da Embrapa - CTAA - RJ;
- g) a criação do Pró-Cachaça, pelo Governo do Estado de Minas Gerais, em 1992;

- h) as primeiras missões internacionais de produtores, à França e à Escócia, entre 1995 e 1997;
- i) a criação do Programa Brasileiro para o Desenvolvimento da Aguardente de Cana, Caninha ou Cachaça - PBDAC, neste mesmo ano de 1997, reunindo produtores de vários estados brasileiros;
- j) a criação do primeiro Programa Setorial Integrado de Apoio à Exportação de Cachaça, da Agência de Promoção das Exportações - APEX, no ano de 1999;
- k) a criação, em 2001, da Federação Nacional das Associações dos Produtores de Cachaça de Alambique - FENACA, com a representação de cinco estados – Paraíba, Minas Gerais, Goiás, Rio Grande do Sul e Espírito Santo;
- l) a criação em 2002, 2003 e 2004, das associações dos produtores de cachaça de alambique da Bahia, Paraná, Santa Catarina, Piauí, Pernambuco, Rio de Janeiro, Ceará, São Paulo e Rio Grande do Norte;
- m) a criação, em 2003, da Rede Mineira de Tecnologia da Cachaça, unindo técnicos e cientistas;
- n) a criação, em 2004, do primeiro Sindicato dos Produtores de Cachaça, o SINDICACHAÇA/MG;
- o) a instalação, nesse mesmo ano, da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça, no âmbito do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento;
- p) a criação, do Instituto Brasileiro da Cachaça - IBRAC, em março deste ano de 2006, centrado na busca da Denominação de Origem e da Indicação Geográfica da Cachaça;
- q) início do Processo de Certificação da Cachaça por iniciativa do Inmetro e do Sebrae, com o apoio da Fenaca e outras instituições, através do PE 5b - Programa Estratégico de Fortalecimento das micro e pequenas empresas no Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade;
- r) início da formação de equipes de análise sensorial pela FENACA, com a participação de técnicos e cientistas de 08 estados, em convênio com a EMBRAPA.

O setor tem como característica principal o fato de constituir-se de dois segmentos distintos: **O segmento de aguardente industrial**, com produção em larga escala em modernas colunas de destilação e com sofisticados recursos de análises laboratoriais, pertencentes aos grandes grupos padronizadores; e o **segmento de alambique**, também dito artesanal, quase sempre desenvolvido por pequenos produtores, com recursos mais modestos.

O processo de produção de cachaça inicia-se com a moagem da cana-de-açúcar para

obtenção do caldo, o qual deve ser filtrado e preparado para a fermentação. É na etapa da fermentação, que acontece em recipientes chamados dornas que, por ação das leveduras, os açúcares do caldo de cana se transformam, principalmente, no vinho a ser destilado. Até esta etapa, a da obtenção do vinho, o processo é semelhante, mas não igual, tanto para o processo industrial, quanto para o processo artesanal. Na etapa da destilação, para obtenção da aguardente, é onde reside a verdadeira diferença entre aguardente de cana e cachaça.

A destilação no processo industrial é feito pelo método de coluna, de maneira ininterrupta, em colunas de aço inoxidável, onde entra o mosto fermentado e sai a aguardente de cana-de-açúcar. O sistema de colunas contém válvulas que permitem o escape de gases impróprios ao consumo humano.

No processo dito artesanal, feito por batelada em alambiques de cobre, estes são abastecidos com o vinho resultante da fermentação que, por ação de fogo direto ou por vapor de caldeira, evapora. Neste ponto os vapores menos voláteis voltam ao estado líquido e os álcoois, por serem mais voláteis seguem por uma serpentina que, resfriada, faz o vapor tornar ao estado líquido já como cachaça. A primeira saída formada pelos primeiros 10% produzidos, denomina-se na **cabeça**, a qual é imprópria para consumo em virtude do alto teor alcoólico. A segunda saída é o **coração**, formado por cerca de 80% do produto, é cachaça ideal, que deve ser consumida. Finalmente, a terceira saída, os restantes 10%, é chamada **cauda** ou *caxixi*, que também é descartada em virtude do baixo teor alcoólico.

A produção nacional de cachaça, segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), é de aproximadamente 1,4 bilhões⁵ de litros, apresentando-se este destilado como o mais consumido no país e o terceiro no mundo, ocupando ainda o segundo lugar entre todas as bebidas alcoólicas, ficando atrás apenas da cerveja. As bebidas destiladas têm um consumo mundial médio per capita de 2,2 litros, e no Brasil a cachaça tem uma média de consumo por habitante de aproximadamente sete litros. A cachaça tem uma participação estimada no PIB de US\$ 500 milhões, existindo cerca de quatro mil marcas registradas no MAPA, 1.824 estabelecimentos produtores registrados no mesmo ministério, com mais de trinta mil produtores em todo o país que geram aproximadamente 400 mil empregos diretos e indiretos (MAPA, 2007).

⁵ Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Dados atualizados em 15 de agosto de 2007.

Segundo o Instituto Brasileiro da Cachaça (IBRAC, 2007), os estados brasileiros que têm relevância na produção cachaça são: São Paulo, Pernambuco, Ceará, Minas Gerais e Paraíba, encontrando-se ainda produção significativa de cachaça nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Bahia, Alagoas e Piauí (IBRAC, 2007).

No que se refere ao mercado internacional, os números da tabela abaixo mostram uma queda substancial quando, em 1997, foram exportados pouco mais de 77 milhões de litros, contra aproximadamente 5,5 milhões em 1998, provavelmente pelo também substancial aumento do preço médio de exportação neste último ano. A partir de 1999, oscilam de 7,8 a 9,0 milhões de litros em 2007, com números grandes em 2000 e 2002, também provavelmente pela queda do preço médio nesses anos.

ANO	QUANTIDADE	VALORES US\$	PREÇO MÉDIO/LITRO
1997	77.070.132	8.361.050	US\$ 0,11
1998	5.566.046	6.919.347	US\$ 1,24
1999	7.821.720	7.398.186	US\$ 0,95
2000	13.429.284	8.146.524	US\$ 0,61
2001	10.150.312	8.452.635	US\$ 0,83
2002	14.535.046	8.733.811	US\$ 0,60
2003	8.663.912	9.016.444	US\$ 1,04
2004	8.607.150	11.087.500	US\$ 1,29
2005	10.343.146	12.528.158	US\$ 1,21
2006	11.322.568	14.415.033	US\$ 1,27
2007	9.052.453	13.838.276	US\$ 1,53
Total	176.561.769	108.896.964	Preço Médio do Período US\$ 0,62

Tabela nº 1 – Quantidades e valores da cachaça exportada no período de 1997 a 2007.

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados disponíveis do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior – MDIC – aliceweb.

O Brasil exportou em 2007, conforme a Tabela nº 2 abaixo, um total de 9.052.453 de litros de cachaça o que, considerando uma produção média anual de 1,4 bilhão de litros (MAPA, 2007), corresponde a apenas aproximadamente 0,6% do total produzido. A Alemanha tem sido o principal importador em termos de quantidade, com um percentual de 22,1% do total da cachaça exportada em 2007. Com percentuais significativos, aparecem numa ordem decrescente, o Paraguai com 11,6%, o Uruguai com 9,2%, Portugal com 8,8%, a França com 7,3%, os Estados Unidos com 7,1%, o Chile com 5,4 %, e a Espanha com 4,4%. Os demais países que importam cachaça do Brasil, juntos perfazem um total de 7,9%.

País Importador	Quantidade em Litros	Participação na Quantidade Total	Valores em US\$	Participação no Valor Total
Alemanha	1.996.406	22,1%	1.684.976	12,2%
Paraguai	1.046.766	11,6%	802.556	5,8%
Uruguai	836.098	9,2%	688.117	5,0%
Portugal	797.377	8,8%	1.630.649	11,8%
Outros	715.139	7,9%	1.867.562	13,5%
França	659.132	7,3%	896.753	6,5%
EEUU	646.696	7,1%	1.980.201	14,3%
Chile	491.072	5,4%	461.775	3,3%
Espanha	401.602	4,4%	903.984	6,5%
Itália	286.470	3,2%	718.390	5,2%
Holanda	270.997	3,1%	661.716	4,8%
Bolívia	266.784	2,9%	377.147	2,7%
Argentina	250.144	2,8%	243.031	1,8%
Angola	147.703	1,6%	177.400	1,3%
Bélgica	121.365	1,3%	308.491	2,2%
Reino Unido	118.702	1,3%	435.528	3,1%
Total em litros: 9.052.453		Total em dólares: 13.838.276		

Tabela nº 2 Exportação brasileira de cachaça em 2007, por país, em quantidade e valores.
Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do MDIC - aliceweb.

O setor sofre ainda com a alta tributação a que é submetido, principalmente o setor de cachaça de alambique que, por não possuir grandes produtores, é taxado na vala comum, como se grandes produtores fossem, apesar de terem custos de produção mais elevados relativamente à produção industrial.

	2006		2005	
01	São Paulo	98.491.541	São Paulo	86.304.673
02	Pernambuco	35.333.620	Pernambuco	32.343.742
03	Ceará	18.883.882	Ceará	10.259.893
04	Minas Gerais	4.439.919	Minas Gerais	4.653.267
05	Paraná	1.751.075	Sergipe	3.562.633
06	Santa Catarina	1.199.570	Paraná	1.659.874
07	Rio Grande do Sul	986.750	Santa Catarina	1.177.831
08	Paraíba	864.743	Paraíba	959.031
09	Sergipe	801.019	Rio Grande do Sul	866.325
10	Maranhão	546.858	Rio de Janeiro	552.455
11	Espírito Santo	509.787	Espírito Santo	465.918
12	Rio de Janeiro	470.526	Maranhão	227.727
13	Goiás	204.952	Piauí	138.499
14	Piauí	128.875	Bahia	123.629
15	Bahia	109.816	Goiás	101.554
16	Rondônia	80.731	Mato Grosso	101.453

17	Mato Grosso	31.910	Acre	21.940
18	Rio Grande do Norte	27.010	Rondônia	15.992
19	Acre	22.489	Rio Grande do Norte	13.432
20	Alagoas	3.061	Distrito Federal	6.904
21	Mato Grosso do Sul	2.330	Alagoas	3.192
22	Distrito Federal	312	Amazonas	600
23	Amapá	179	Mato Grosso do Sul	207
24	Amazonas	100	Amapá	0
25	Pará	0	Tocantins	0
26	Tocantins	0	Pará	0
27	Roraima	0	Roraima	0

Tabela nº 3 Arrecadação da aguardente em 2005 e 2006.

Fonte: Albernaz (FENACA), 2007.

Neste ponto, torna-se importante destacar que os números acima apresentados referem-se ao somatório das produções por coluna e por alambique, uma vez que a legislação nacional trata o resultado dos dois processos como se fosse um só produto.

Segundo o IBRAC (2007), o segmento de cachaça de alambique tem uma capacidade instalada de 1,2 bilhão de litros e, conforme Albernaz (2007), dados da Federação Nacional das Associações de Produtores de Cachaça de Alambique (FENACA) apresentam uma produção nacional com números que se aproximam de 500 milhões de litros, sendo a metade deste número produzida em Minas Gerais, além de mostrar um crescimento da ordem de 5% ao ano (VERDI, 2006). O segmento gera cerca de 90% dos empregos do setor e 65% dos seus produtores enquadram-se nos critérios da agricultura familiar. Grande parte da produção de cachaça de alambique acontece na região do semi-árido.

Segundo Verdi (2006), uma análise do custo de produção de cada um dos segmentos mostra um custo variando entre R\$ 0,46 e R\$ 0,48 para uma garrafa elaborada industrialmente e de R\$ 1,20 para a garrafa produzida artesanalmente.

O estado de Minas Gerais, como maior produtor de cachaça de alambique do País, e que demonstra preocupação com a qualidade do produto, oferece cursos de Mestre Alambiqueiro, Caldereiro e Aproveitamento de resíduos no Centro de Tecnologia da Cachaça (CTC).

A Universidade Federal de Lavras (UFLA) oferece curso de pós-graduação *Latu Sensu*, com carga horária de 465 horas, com o fim de:

Proporcionar treinamento e atualização aos profissionais e pesquisadores que atuam na área de Tecnologia de Cachaça, visando atender crescente demanda por recursos humanos em função do crescimento e importância da produção de cachaça no país e perspectivas de aumento da exportação do produto para outros países.

O segmento produtor de cachaça de alambique é constituído de três blocos: o primeiro, com maior quantidade de participantes entre as empresas registradas no MAPA, utiliza modernas técnicas de produção e de gestão do negócio, sendo o principal responsável pela melhoria da qualidade da cachaça, pela sofisticação e melhoria de padrão da embalagem.

O segundo, formado pelas empresas cooperativadas pelo sistema Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), ultrapassa as barreiras que limitam a escala e padrão dos pequenos produtores.

O terceiro bloco, constituído de por volta de 65% do total de produtores, articula-se através da União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar Economia Solidária (UNICAFES), não tendo ainda presença marcante no mercado.

4.2 A Cachaça na Paraíba

O ano de 1579 marca a primeira experiência com a cultura de cana no estado da Paraíba, mais precisamente na Ilha da Restinga, experiência esta, que fracassou em virtude da invasão por piratas franceses naquela região, tendo a cultura sido implantada definitivamente apenas no ano de 1587 (CANA-DE-AÇÚCAR, 2007).

Produzida principalmente na Região do Brejo, mas com produção significativa na Zona da Mata paraibana, a cachaça da Paraíba, é produzida em aproximadamente 60 engenhos, havendo por volta de 30 marcas registradas no estado (CAVALCANTI, 2007). As estimativas para a safra 2006/2007 mostram números por volta de 12 milhões de litros, o que significa um aumento de 20%, quando comparada com a safra anterior. Na grande maioria dos produtores há diversificação relacionada, onde se produz mel, rapadura e açúcar e de forma geral, segundo ASPECA, o setor dá emprego a por volta de 10.000 trabalhadores (CAVALCANTI, 2007).

Os números dos últimos 12 anos, referentes à exportação de cachaça pelo estado da Paraíba mostram, conforme a tabela nº 4, não haver constância neste comércio, não tendo ocorrido vendas nos anos de 1998, 2000 e 2007, além de terem sido pouco significativas, no que se refere à quantidade, nos anos de 2002, 2004 e 2006.

Considerando a estimativa de produção de 12 milhões, mostrada anteriormente, e abatendo-se os 20% do suposto incremento na produção, chega-se ao número de 9 milhões e seiscentos mil litros na safra de 2004/2005. A relação deste número com a quantidade exportada em 2005, que é a mais significativa nos últimos 12 anos, num total de 20.946 litros, mostra uma percentagem de pouco mais de 0,2% de cachaça exportada no ano, considerada

em relação à produção da safra referenciada, sendo este o maior percentual de exportação alcançado no período considerado.

ANO	VALOR EM US\$	QUANTIDADE EM LITROS	PREÇO MÉDIO EM US\$
1996	16.830	11.800	1,43
1997	33.720	1.405	24,00
1998	0	0	0
1999	23.670	17.974	1,32
2000	0	0	0
2001	38.044	1.839	20,69
2002	17.528	924	18,97
2003	16.675	12.180	1,37
2004	1.746	227	7,69
2005	36.302	20.946	1,77
2006	2.345	294	7,98
2007	0	0	0
	VLR TOTAL: 186.860	QUANT. TOTAL: 67.589	

Tabela nº 4 - Exportação de Cachaça pelo Estado da Paraíba no período de 1996 a 2007, em quantidade (litros) e em valores (US\$)

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do MDIC – aliceweb.

A cachaça artesanal da Paraíba tem liderança na Região Nordeste e importância nacional em virtude da sua qualidade, tendo três marcas paraibanas, Cigana, Volúpia e Bandeira Branca, sido selecionadas pela Agência de Promoção à Exportação (APEX), para compor um grupo de cinco que representaram o Brasil em uma Rodada de Negócios em Lisboa no primeiro semestre do corrente ano (FORMIGA, 2007).

As cachaças paraibanas mais apreciadas pelos mercados interno e externo são a Volúpia, premiada pela revista Playboy em 2003, Serra Preta, que levou a medalha de ouro em 2005, pelo Instituto Internacional Hyatt Cachaça Awards, Matuta, Olho D'água, Tucuruvi, Serra de Areia, Cigana, Tambaba, Caruçu, Triunfo e Bandeira (PATRIOTA, 2006).

4.3 O Processo de Adaptação Estratégica da Empresa Vargem Bela Agroindustrial Ltda.

A empresa Vargem Bela Agroindustrial Ltda., tem sua sede no engenho do mesmo nome, situado na região do Brejo paraibano e tem como proprietários os senhores Armando Ferreira e Armando Ferreira Júnior, pai e filho, respectivamente.

A diversificação relacionada de rapadura, mel de engenho e cachaça é o que caracteriza a produção atual da empresa, com ênfase na produção de cachaça. No que se refere a esta última, a empresa produz por safra uma média de 250.000 litros do tipo industrial, contra uma média de 150.000 litros do tipo artesanal, possuindo capacidade instalada de 400.000 litros e 250.000 litros para os dois tipos acima, respectivamente.

A família do Senhor Armando produz cachaça, na região do Brejo Paraibano, desde os idos de 1944, num negócio, que já dura três gerações.

Nessa época, os negócios eram tocados pela primeira geração, na pessoa do Senhor Juvenal, pai do Senhor Armando e avô do Senhor Armando Júnior, idealizador e empreendedor da Cachaça Maresia. O Senhor Armando, o pai, estudava em João Pessoa e de repente deixou o colégio e voltou para casa. O pai dele, então decidiu comprar um alambique para que pudesse se ocupar e ganhar o seu próprio dinheiro. A matéria prima utilizada era então o **esborro**, subproduto descartado por não haver como aproveitá-lo, resultante da produção de rapadura e mel, que naquela época eram os únicos produtos do Engenho Vargem Bela.

Os dados aqui explicitados sobre os nomes dos engenhos, da família e dos produtos, são fictícios, para atender a uma solicitação dos proprietários da empresa estudada.

4.3.1 A década de 60 – A Visão Empreendedora como Motor do Negócio de Cachaça.

4.3.1.1 Descrição Histórica

Decorridos dezessete anos da decisão de produzir cachaça, por um lado para dar ocupação a um membro da família, através do aproveitamento de um subproduto resultante da produção de rapadura, e por outro para fazer uma diversificação relacionada da sua linha de produtos, o Senhor Armando tomou a decisão, no ano de 1961, de produzir cachaça a partir não mais do **esborro** da rapadura, mas diretamente da cana-de-açúcar. Segundo Armando Júnior, tal decisão deveu-se à percepção de que a lucratividade da cachaça é superior à da rapadura.

4.3.1.3 Análise Teórica da Década de 60

O Senhor Armando, ao perceber como mais lucrativa a atividade de produção de cachaça e adotar uma nova matéria-prima como recurso produtor, procurou legitimar-se frente

ao ambiente, uma vez que a cana-de-açúcar era o insumo mais utilizado pela grande maioria dos produtores de cachaça daquela época.

Assim colocado, percebe-se que a legitimidade buscada tem característica da Teoria Institucional e que esta se deu através do **isomorfismo mimético** (DIMAGGIO e POWELL, 2003). Entretanto, é fácil perceber que o evento tem também relação com a Visão Baseada em Recursos ao responder positivamente à **questão do valor**, pelo fato de ter possibilitado a oportunidade de aumento da lucratividade (BARNEY e HESTERLY, 2007).

4.3.2 A década de 70 – A Virada da Aquisição do Conhecimento e a Inovação Pioneira no Processo de Fermentação.

4.3.2.1 Descrição Histórica

Até o ano de 1974, ou seja, durante 30 anos, produziu-se cachaça com pouco conhecimento sobre o assunto, principalmente na etapa de fermentação. O limitado conhecimento sobre a atividade, havia sido adquirido por um primo da família que em certa oportunidade, quando jogava “*sinuca*” com um alemão, este lhe explicitou o que sabia sobre como produzir cachaça. Além disso, nessas três décadas, as tentativas, erros e acertos proporcionaram a apreensão de certo conhecimento empírico, o qual, quando posto em prática levava a uma média de acerto entre 70% e 80%.

Havia, no entanto, muita perda de matéria prima, trabalho e recursos financeiros, em virtude da infecção por bactérias na etapa de fermentação.

Relato do Senhor Armando:

No mês de dezembro de 1974, em um dia em que nada deu certo e que eu já havia desistido de produzir cachaça, mandado virar as dornas de fermentação e decidido vender a safra de cana para as usinas produtoras de açúcar, apareceu em minha casa uma pessoa que dizia se chamar Miguel Falcone; era professor USP e estava em Campina Grande em visita a um ex-aluno seu, de nome Marcelo Arruda proprietário da DOLOMIL, a quem pediu que lhe apresentasse alguém que produzisse cachaça. Chegou à minha casa, acompanhado da esposa do Dr. Marcelo Arruda e em princípio eu nem quis recebê-lo de tanta raiva que estava pelo problema da cachaça. Mas fui aconselhado pela minha esposa a ouvir o que o homem tinha dizer. Resolvi atendê-lo e lhe disse que o que ele sabia de cachaça era coisa de livros, que eu já tinha mais de quinze anos nesse negócio e que estava desistindo naquele dia, pois a coisa não estava dando certo. Ele então me disse que estava ali para ajudar e me convenceu a tentar. Pediu que trouxesse uma dorna limpa, botou no alpendre da minha casa, preparou um pé-de-cuba com fermento que trazia consigo em uma pipeta, encheu com caldo de cana e naquele dia não foi embora, dormiu na minha casa. Ele dormiu, eu não. De madrugada, resolvi olhar e acordei tomo mundo aos gritos para ver a fermentação. Antes, agente esperava até dez dias e em grande parte

das vezes, não acontecia e se perdia material. Agora estava acontecendo em menos de 24 horas. Ele me aconselhou a ir dormir e no outro dia mandou limpar as dornas, dividiu aquele pé-de-cuba⁶ inicial e mandou moer cana.

Mesmo antes da visita do Professor Miguel Falcone⁷ a empresa já era a maior produtora de cachaça da região do Brejo paraibano produzindo em torno de 2.000 litros por dia.

Com o domínio da técnica de fermentação a empresa passou a produzir 3000 litros por dia, tendo o mercado uma demanda aproximada de 5.000 litros por dia.

Neste momento histórico, a produção tinha como principal gargalo as limitações do equipamento que possuía; posto que a técnica de fermentação estava dominada, não havia mais a perda de matéria prima, mas o equipamento era o mesmo de antes, conforme relato de Armando Júnior:

O pequeno aumento na produção deveu-se ao ganho de tempo no processo de fermentação, mas o equipamento que tínhamos ainda era o mesmo. A técnica de fermentação estava dominada, mas ficamos presos às nossas limitações. Precisávamos fazer alguma coisa para atender a demanda que se mostrava no ambiente.

Assim, no ano de 1975, o Senhor Armando, visando atender à demanda, bem como a aumentada capacidade produtiva, passou a adquirir terras, para aumentar a área plantada. *“Quem tivesse terras aqui por perto e quisesse vender, eu comprava”*.

Em 1979, o Senhor Armando viajou ao estado de São Paulo e na cidade de Piracicaba, adquiriu uma destilaria que eles chamam de **ferragem**, ao preço de um milhão e trezentos mil cruzeiros, a qual veio de São Paulo em 8 caminhões e teve sua instalação terminada em 1981, quando começou a funcionar, o que alavancou a produção para 5.000 litros por dia.

4.3.2.2 Eventos Críticos:

- a) aquisição de conhecimentos e competências (1975);
- b) aquisição de terras (1975);
- c) aquisição de uma destilaria (1979).

⁶ Pé de cuba é o fermento iniciador do processo de fermentação do mosto (caldo) de cana, através da levedura *Saccharomyces cerevisiae*, fungo altamente adaptado ao álcool. O resultado da fermentação é a garapa fermentada ou mosto fermentado, o qual segue para os alambiques para o processo de destilação e transformação em cachaça (SBRT, 2008).

⁷ Engenheiro Industrial, na modalidade de química, professor da Escola Politécnica da USP e chefe do Departamento de Engenharia Química da mesma Universidade, de março de 1987 a março de 1991.

4.3.2.3 Análise da Década de 70

Evento crítico 1: A Aquisição do Conhecimento (1974)

A apreensão da técnica de fermentação tornou o Senhor Armando pioneiro neste saber aqui na Paraíba, o que, na perspectiva de King *et al* (2002), torna este conhecimento uma competência essencial, possuidor de **características tácitas**, por ser resistente à codificação e à divulgação, além de também possuir **características de robustez** pela sua grande duração no tempo.

Considerando que naquele momento histórico, e durante algo em torno de treze anos, o Senhor Armando era o único detentor desta competência no universo de produtores de cachaça da Paraíba, tal competência atendia ao princípio econômico da **escassez**, o que a caracterizava como um recurso raro ou superior, possuindo assim, conforme Peteraf (1993), **condição de heterogeneidade**, e possuindo ainda, conforme a mesma autora, a condição de **limites à competição *ex-post***, pelo mecanismo de **ambigüidade causal**, uma vez que a concorrência não conseguia recriar com a mesma eficiência ou até identificar a competência valiosa.

Seguindo o pensamento de Barney e Hesterly (2007), fica claro que esta competência responde positivamente à questão do valor e da imitabilidade, sendo neste último caso, **imperfetamente imitável** pelo mecanismo de **ambigüidade causal**.

Este evento, que não tem qualquer característica da Teoria Institucional, e que tem base em três proposições da teoria da Visão Baseada em Recursos, constitui-se em uma Vantagem Competitiva Sustentável pelo fato de ter demorado mais de uma década até ser adquirido pela concorrência.

Evento crítico 2 – Aquisição de Terras (1975)

O empreendedorismo do Senhor Armando, aliado à sua proatividade, o fez perceber a necessidade de aquisição de ativos, neste caso, terras, para em princípio, tornar-se cada vez mais independente em matéria-prima pelo aumento da área plantada, uma vez que ainda havia a necessidade de comprar cana de outros produtores. O outro objetivo da aquisição de terras foi a percepção de que a demanda pelo produto era crescente naquele momento.

Não se percebe neste evento, qualquer característica institucional nem qualquer uma das formas de isomorfismo proposto por DiMaggio e Powell (2003), uma vez que há

voluntariedade nas decisões do Senhor Armando. Tal voluntarismo relaciona o evento aqui analisado à **questão do valor** (BARNEY e HESTERLY, 2007), uma vez que responde positivamente à referida questão, pois o recurso adquirido, proporcionou Vantagem Competitiva em virtude de possibilitar explorar uma oportunidade surgida no ambiente.

Evento Crítico 3 – Aquisição de uma Destilaria (1979)

Este evento demonstra mais uma vez o espírito empreendedor do Senhor Armando, pela visão da demanda crescente mostrada pelo mercado, além de solucionar parcialmente o problema dos gargalos e restrições existentes no processo, já que se ganhou tempo na fermentação, embora a moagem não atendesse à demanda daquele processo.

A análise teórica deste evento à luz da teoria da Visão baseada em Recursos, pelo modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), mostra que o mesmo atende de maneira positiva à **questão do valor** já que possibilitou a exploração da demanda do ambiente por mais cachaça, proporcionando assim incremento na lucratividade ao passar a fazer parte do feixe de recursos da empresa.

O recurso caracteriza-se então, como uma fonte de vantagem competitiva sustentável pelo valor que agregou à produção, e pela lucratividade que foi incrementada em consequência da sua aquisição.

4.3.3 A década de 80 – A Criação da Vargem Bela Agroindustrial Ltda., o Crescimento e o Surgimento da Concorrência.

4.3.3.1 Descrição Histórica

No ano de 1982, o Senhor Armando legalizou a Vargem Bela Agroindustrial Ltda., com sede no Engenho do mesmo nome, no Brejo paraibano. A criação da empresa, conforme relato do Senhor Armando, teve como perspectiva a expansão das vendas bem como o atendimento à demanda das grandes padronizadoras como Ypioca, Caranguejo e Pitu.

Nessa época, mais precisamente em 1983, o Senhor Armando viajou a São Paulo mais uma vez, sendo, nesta oportunidade, para comprar uma coluna de destilação, para que com a instalação e funcionamento desta, pudesse eliminar as restrições na produção causadas pela limitação dos equipamentos.

Segundo afirma Armando Júnior, a respeito deste evento:

A **ferragem** comprada em 1979 tinha uma capacidade muito grande de produzir caldo, e o equipamento de destilação não dava vencimento. Por isso papai decidiu comprar a coluna, que quando passou a funcionar propiciou um salto muito grande no volume de produção, que passou a ser de 20.000 litros por dia.

Conforme relata o Senhor Armando: *“Esse foi o tempo que mais ganhei dinheiro. Além de vender para as engarrafadoras, vendia também muita cachaça avulsa. O pátio do engenho amanhecia o dia apinhado de gente em jumentos, carroças e Jipes. Tinha dia que só almoçava às três horas da tarde”*.

Na região do município de Areia no Brejo paraibano havia um engenho que estava à venda havia muito tempo. As pessoas tinham medo de comprá-lo porque estava abandonado, pertencia a herdeiros e havia muitos ex-funcionários morando em suas terras. A esse respeito Armando Júnior faz o seguinte relato:

Em 1986, papai comprou o Engenho Varginha. Reunimos os antigos funcionários que ficaram apreensivos e diziam que só sairiam dali à força e informamos que íamos revitalizá-lo, que quem quisesse poderia trabalhar conosco e continuar morando onde já morava e quem não quisesse, nós indenizaríamos. E assim foi feito. Recuperamos a caldeira, mantivemos a moenda e o motor a vapor e pusemos para funcionar.

Esta aquisição, conforme relata o Senhor Armando, teve como objetivo em princípio aumentar a área plantada de cana de açúcar uma vez que ainda se comprava cana de outros produtores para atender à demanda por cachaça.

Nessa época, o conhecimento técnico pleno do processo produtivo já estava consolidado, bem como o crescimento em ativos e em vendas. Mas foi também nesta época, que as vendas sofreram um abalo pelo surgimento dos primeiros concorrentes de peso, também detentores do conhecimento sobre fermentação. *“Em 1988, relata Armando Júnior (2008), um proprietário de terras vizinhas às nossas começou a produzir cachaça”* e, segundo relata o Senhor Armando, *“Ele nos visitava quase todos os dias e passava muito tempo observando o nosso processo”*. Além disso, diz Armando Júnior, *“passamos a sofrer a concorrência das destilarias da Zona da Mata pernambucana”*.

4.3.3.2 Eventos Críticos

- a) a legalização da empresa Vargem Bela Agroindustrial Ltda. (1982);
- b) aquisição de uma coluna de destilação 1983);
- c) aquisição do Engenho Varginha (1986);

d) novo entrante e a concorrência das destilarias pernambucanas (1988).

4.3.3.3 Análise da década de 80

Evento crítico 1 - A Legalização da Empresa Vargem Bela Agroindustrial Ltda. (1982).

Este evento, além de atender a uma imposição das empresas compradoras de cachaça para justificarem a origem do produto que compravam, atendeu também à legislação que obriga as empresas a explorar atividades de maneira regulamentada.

Assim, a ocorrência tem características de busca por legitimidade conforme a Teoria Institucional, caracterizando-se, segundo a tipologia de DiMaggio e Powell (2003) como **Isomorfismo Coercitivo**. Entretanto, o fato de ter passado a vender às grandes padronizadoras significou a exploração de uma oportunidade surgida no ambiente, além de ter aumentado a lucratividade da empresa e tornado-a mais visível a outros clientes, o que segundo a **Teoria da Visão Baseada em Recursos**, na perspectiva de Barney e Hesterly (2007), responde positivamente à **questão do valor**.

Evento crítico 2 - Aquisição de uma Coluna de Destilação (1983)

A aquisição deste ativo visou suprir uma deficiência no processo produtivo, uma vez que a **ferragem** adquirida em 1979 apenas aumentou a capacidade de moagem sem, no entanto, ter alterado a capacidade de destilação. O funcionamento do novo equipamento proporcionou aumento na produção, vendas e lucratividade.

A análise teórica deste evento mostra uma relação do mesmo com a teoria da **Visão Baseada em Recursos**, onde, na visão de Barney e Hesterly (2007), proporcionou à empresa a possibilidade de atender a demanda do ambiente pelo seu produto, o que responde de modo positivo à **questão do valor** proposta pelos autores em seu modelo VRIO. Por outro lado, tal fato pode também ser visto como uma adaptação através da Teoria Institucional por meio do mecanismo de **isomorfismo mimético** proposto por DiMaggio e Powell (2003), posto que o uso de coluna de destilação na produção de cachaça já ocorria havia muito tempo em outras regiões e estados do país.

Evento Crítico 3 – Aquisição do Engenho Varginha (1986)

A aquisição deste ativo em 1986, além de possibilitar suprir a deficiência que ainda havia em termos de matéria prima, uma vez que proporcionou auto-suficiência no que se refere ao insumo cana-de-açúcar, significou também acrescentar ao patrimônio da empresa uma estrutura que quase pronta inclusive com recursos humanos com experiência no processo de produção da atividade.

A decisão por adquirir o Engenho Varginha, reveste-se de características da Teoria da Visão Baseada em Recursos por oferecer Vantagem Competitiva Sustentável, dentro do modelo de Peteraf (1993), pela condição de **Limites à Competição *Ex-post***, uma vez que este é um recurso raro que não pode ser adquirido pela concorrência simplesmente por querer adquiri-lo, mesmo possuindo recursos financeiros para tal, considerando que este era o único engenho disponibilizado para venda na região. Ainda dentro da perspectiva da Visão Baseada em Recursos, levado em consideração que o Senhor Armando ao adquirir o referido engenho o fez com o intuito de poder melhor gerenciar a sua atividade e assim poder alavancar o seu volume de produção, fica claro que evento dá resposta positiva à **questão da organização** proposta por Barney e Hesterly (2007).

Além disso, ao contratar os antigos moradores da propriedade, possuidores de conhecimentos sobre a atividade produtora, já aplicados no antigo engenho, o Senhor Armando buscou legitimar a sua decisão com base na **Teoria Institucional** pelo mecanismo do **isomorfismo normativo** (PASSOLONGO et al, 2004; DIMAGGIO e POWELL, 2005), uma vez que houve pressão por parte daqueles moradores no sentido de que a empresa decidisse a respeito daquela situação.

Evento crítico 4 – Novo Entrante e a Concorrência das Destilarias Pernambucanas (1988)

A concorrência que havia antes deste período histórico nunca causou maiores preocupações aos gestores da empresa. Sendo assim, não havia uma preparação para o caso de surgimento de produtores que concorressem em pé de igualdade, o que fez com que ele simplesmente aceitasse passivamente, sem reagir estrategicamente à entrada de novos competidores.

Como não houve reação estratégica por parte do Senhor Armando à entrada de novos concorrentes, também não se pode identificar qualquer relação com as teorias da perspectiva

Institucionalista ou da Visão baseada em Recursos, podendo-se considerar como inércia organizacional o fato de não ter dado resposta a esta força competitiva.

4.3.4 A década de 90 – Crise e Adaptação à Crise

4.3.4.1 Descrição Histórica

Neste período a Vargem Bela já trazia do final da década anterior a perda de clientes pelo surgimento de concorrentes de peso na região. Aliado a isto, no ano de 1993, o estado da Paraíba sofreu com uma grande estiagem, o que reduziu drasticamente a safra de cana-de-açúcar, tendo como consequência imediata a redução no volume de cachaça produzida. Vale dizer que acontecimentos como estes geram resultados que perduram às vezes por muito tempo.

Para adquirir a **ferragem** (destilaria), em 1979, a coluna de destilação em 1983 e o Engenho Varginha em 1986, o Senhor Armando precisou fazer empréstimos junto aos bancos e estes agora estavam cobrando.

Segundo relato de Armando Júnior,

[...] era a época dos planos Collor e isso, aliado à redução na produção em virtude da seca, a perda de clientes para os novos concorrentes, e a cobrança dos empréstimos feitos aos bancos trouxe problemas muito sérios para a empresa, e papai teve que ceder parte do patrimônio para os bancos como pagamento das dívidas em 1997.

4.3.4.2 Eventos Críticos

- a) grande estiagem (1993);
- b) pagamento das dívidas (1997);

4.3.4.3 Análise da Década de 90

Evento crítico 1 – A Grande Estiagem (1993)

A seca é um fenômeno climático que quando ocorre em determinada região afeta a todas as organizações. No caso das empresas produtoras de cachaça, todas foram afetadas e tiveram como consequência imediata a redução na oferta de matéria-prima, o que impôs redução na quantidade produzida de cachaça.

O evento aqui analisado não possui características voluntaristas, o que não o relaciona com a teoria da **Visão Baseada em Recursos**. Entretanto, a ocorrência possui traços

totalmente determinísticos o que a vincula ao **Isomorfismo Institucional**, tendo havido aqui um processo de homogeneização que, segundo DiMaggio e Powell (2005, p. 83), ocorre quando “[...] *a quantidade de formas organizacionais é determinada pela distribuição de recursos no ambiente e pela forma como esses recursos estão disponíveis*”. Não foi possível, entretanto, relacionar esta homogeneização, ou seja, isomorfismo, com qualquer uma das três formas proposta pelos autores.

Evento crítico 2 – Pagamento das Dívidas (1997)

A empresa neste período passou pelas crises resultantes dos planos Collor I e II, que tiveram reflexo negativo no fluxo de caixa da empresa, o que fez acumular as dívidas oriundas dos empréstimos feitos junto aos bancos. O Senhor Armando então, diante deste quadro e sem outra alternativa para saldar suas dívidas junto às instituições financeiras, decidiu por negociação com estas ceder parte das terras do seu patrimônio como pagamento.

Não há características da teoria da **Visão Baseada em Recursos** neste evento, revestindo-se a ocorrência de características institucionalistas pela forma de **isomorfismo coercitivo**, conforme DiMaggio e Powell (2005), uma vez que a decisão de se desfazer de parte do patrimônio da empresa foi resultado de pressões decorrentes de medidas tomadas pelo governo.

4.3.5 A Primeira Década do Século XXI – A Produção de Cachaça Artesanal - 2001-2007.

4.3.5.1 Descrição Histórica

No ano de 2003, o Senhor Armando Júnior, percebeu que aqui na Paraíba existe um mercado apreciador de Cachaça de Qualidade, além de haver também a produção desta bebida em alguns engenhos do estado. Conforme ele relata:

Este é um momento de transição, onde as pessoas já percebem o valor de uma boa cachaça. Pessoas, em bons restaurantes já pedem cachaça como aperitivo antes das refeições, diferente de antigamente quando tinham vergonha de serem vistas degustando esta bebida.

A cachaça de qualidade é produzida apenas em alambiques, nunca em colunas. É também chamada de cachaça artesanal, e diferencia-se das demais pelo fato de se aproveitar

apenas a parcela conhecida como o **coração** da cachaça, que corresponde a uma média de 80%, e a separação é feita desprezando-se os primeiros 10%, que corresponde à **cabeça** e tem na sua constituição álcoois superiores, danosos à saúde, e os últimos 10 % correspondente à **cauda**, que tem graduação alcoólica inferior ao padrão definido para cachaça artesanal.

Para tanto, mudou os resfriadores dos alambiques por novos, uma vez que os antigos já estavam saturados com zinabre⁸, adaptou defragmadores, o que veio a permitir uma melhor separação do álcool da água, mudou as dornas que eram de madeira ou ferro para dornas em aço inoxidável, além de ter passado a controlar mais rigorosamente os seguintes fatores:

- a) temperatura: 30°;
- b) brix⁹: 15°;
- c) tempo e destilação;
- d) refrigeração;
- e) limpeza;
- f) pH: entre 4,0 e 5,0, para controle da acidez;
- g) controle de sais de cobre.

O novo produto adicionado ao *core* da empresa impactou positivamente, no que se refere à lucratividade proporcionada pela cachaça, em aproximadamente 25%.

No ano de 2005, a cachaça **Maresia** recebeu o registro do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, o que propiciou poder participar de qualquer tipo de evento bem como ser exposta e vendida em qualquer lugar.

Nesse sentido, a cachaça **Maresia** teve participação nos seguintes eventos: Participação no Seminário “Agro negócio da Cachaça do Nordeste”; Feira do Empreendedor em 2007 no Parque do Povo promovido pelo SEBRAE-PB; e mais importante, participação na barraca **Cachaça da Paraíba** durante o “Maior São João do Mundo”, onde diversas marcas deste destilado produzido na Paraíba também foram expostas.

⁸Também chamado azinhavre, é uma camada verde de bicarbonato de cobre que se forma nos objetos de cobre expostos ao ar úmido (FERREIRA, 2001)

⁹ Brix é considerado basicamente como a porcentagem de açúcar presente no suco. Para se referir ao Brix, usamos o termo "graus Brix", o que equivale a uma porcentagem (UNB, SBRT)

Sobre a participação no espaço “Cachaça da Paraíba”, Armando Júnior afirma o seguinte: *“A participação neste evento representou uma ótima oportunidade para difundir o nosso produto principalmente relativamente a mostrar e vender a marca **Maresia**, considerando que é um produto relativamente novo no mercado”*.

4.3.5.2 Eventos Críticos

- a) a criação da cachaça **Maresia**: retirando o coração da cachaça (2003);
- b) registro da cachaça **Maresia** junto ao Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (2005);
- c) participação no Seminário “Agro negócio da Cachaça do Nordeste” (2006)
- d) participação na Feira do Empreendedor em 2007 no Parque do Povo promovido pelo SEBRAE-PB; e,
- e) participação na barraca “Cachaça da Paraíba” durante o “Maior São João do Mundo” (2007).

4.3.5.3 Análise da Primeira Década do Século XXI

Evento crítico 1 - A Criação da Cachaça Maresia: retirando o coração da cachaça

Na descrição histórica é relatado que já haviam outros produtores de cachaça de qualidade no estado, o que significa que já possuíam os equipamentos necessários ao processo produtivo da cachaça artesanal, bem como realizavam o controle de qualidade relacionado especificamente a este produto especial.

A análise teórica desta ocorrência relaciona a mesma à **Teoria Institucional** por meio do mecanismo de **isomorfismo mimético** (DIMAGGIO e POWELL, 2005), uma vez que o Senhor Armando Júnior procurou assemelhar a sua produção à de outros produtores deste campo da indústria.

O evento tem relação também com a teoria da **Visão Baseada em Recursos** pela resposta positiva à questão do **valor** (BARNEY e HESTERLY, 2007) uma vez que a decisão de produzir um produto diferenciado teve como finalidade a exploração de uma oportunidade surgida no ambiente.

Evento crítico 2 - Registro da Cachaça Maresia Junto ao Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (2005)

A criação de um produto de origem animal ou vegetal exige que este seja registrado junto ao Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, o que, no caso de cachaça, obriga que se atenda às exigências do Regulamento Técnico para Fixação dos Padrões de Identidade e Qualidade para Aguardente de Cana e para Cachaça, aprovado pela Instrução Normativa nº. 13 de 29 de junho de 2005 do referido ministério.

Ao solicitar e obter o registro da Cachaça Maresia junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, os Senhores Armando e Armando Júnior atenderam a uma exigência governamental que traça padrões para a configuração do produto, o que relaciona esta adaptação à **Teoria Institucional**, mais especificamente pelo **isomorfismo coercitivo** (DIMAGGIO E POWELL, 2005).

O registro do produto junto ao MAPA alinha-se também com a teoria da **Visão Baseada em Recursos** ao dar resposta positiva à **questão do valor**, posto que esta ação possibilitou à marca explorar mercados que sem o registro não seria possível (Barney e Hesterly, 2007). O evento, sob a perspectiva da **Visão Baseada em Recursos**, proporcionou Vantagem Competitiva Sustentável frente aos produtores não registrados além de, no mínimo, ter propiciado paridade competitiva junto às marcas concorrentes registradas.

Evento crítico 3 – Participação no Seminário “Agro negócio da Cachaça do Nordeste” (2006)

Este evento abordou temas sobre a atividade produtora de cachaça, desde discussões sobre variedades de cana-de-açúcar, processo de envelhecimento do produto, controles legais e busca de padrões de identidade, além de estudos de viabilidade de inserção das empresas produtoras no mercado consumidor e do produto no mercado internacional.

Segundo Armando Júnior foi discutida nesta oportunidade a possibilidade de criação de uma levedura própria para ser usada no processo de fermentação por todos os produtores do estado, o que daria à cachaça paraibana um DNA próprio.

O projeto foi implementado pelos cooperados da Associação Paraibana dos Engenhos de Cana-de-açúcar (ASPECA), com o apoio do Ministério da Agricultura. Como membro da ASPECA, a empresa Vargem Bela Agroindustrial Ltda. participou da pesquisa, a qual veio

revelar-se inviável pelo fato de que a cada nova moagem, a levedura da cana nova se impunha sobre a antiga que estava sendo pesquisada.

Também nesse seminário, no que se refere à proposta de inserção da cachaça da Paraíba no mercado internacional, conforme Armando Júnior, estudou-se a viabilidade de exportar cachaça via correios, o que depois de analisado mostrou-se inviável devido os altos custos do procedimento.

O recurso **conhecimento** pode, conforme seja o gerenciamento que a organização dá ao mesmo, vir a ser fonte de vantagem competitiva sustentável, segundo King et al (2002). Nesse sentido, a busca pelo conhecimento no evento em que havia muitos produtores que desenvolvem a mesma atividade, tem características relacionadas à **Teoria Institucional** através do **isomorfismo mimético**, uma vez que muitos outros competidores, participantes, também buscavam estas capacidades (DIMAGGIO E POWELL, 2005).

Evento Crítico 4 - Participação na Feira do Empreendedor em 2007 no Parque do Povo promovido pelo SEBRAE-PB.

A Feira do Empreendedor se mostra como uma vitrine onde são expostas as forças econômicas do Estado, aí incluído o agro-negócio.

O evento, patrocinado pelo SEBRAE-PB, é uma fonte imensa de conhecimentos, onde se aprende sobre “[...] *abertura de empresas, gestão empresarial, alternativas de negócios, novos empreendimentos, inovações tecnológicas, além de acesso a mercados e ao crédito*” (O NORTE, 2007), além de contar com a exposição de produtos dos mais diversos segmentos da indústria paraibana.

Como no evento analisado anteriormente, percebe-se aqui uma busca pelo conhecimento, tanto no que se refere à atividade de produção de cachaça, quanto relativamente à gestão empresarial, além de expor a marca a um público de aproximadamente 30.000 pessoas durante a duração do evento. Diversos produtores de cachaça expuseram seus produtos na feira e buscavam também conhecimento, segundo o Senhor Armando Júnior, tanto sobre produção de cachaça, quanto sobre gestão empresarial. Pode-se inferir, então, segundo DiMaggio e Powell (2005), que o evento reveste-se de características do **Isomorfismo Institucional** através do **isomorfismo mimético**, posto que os competidores da empresa tiveram a mesma linha de ação referente à ocorrência analisada.

Evento crítico 5 - Participação na Barraca “Cachaça da Paraíba” durante o “Maior São João do Mundo” (2007)

A marca de um produto é, segundo Hitt et al (2003), uma recurso intangível que proporciona junto ao cliente, percepções como qualidade e confiabilidade.

O fato de estar exposto durante trinta dias, numa vitrine como é o São João de Campina Grande que recebe pessoas de todos os lugares do país, segundo os proprietários, deu maior visibilidade à marca o que alavancou as vendas, que passaram a ser feitas também para outros estados.

A análise desta ocorrência, sob a perspectiva da **Teoria Institucionalista**, mostra que esta ocorreu conforme o **isomorfismo mimético**, uma vez que houve imitação por parte da empresa Vargem Bela, pelo fato de outros produtores também terem decidido participar no espaço Cachaça da Paraíba (DIMAGGIO E POWELL, 2005).

Analisado à luz da **Visão Baseada em Recursos**, este evento responde positivamente à **questão do valor** (BARNEY e HESTERLY, 2007), já que proporcionou Vantagem Competitiva Sustentável por ter permitido, a partir daquele momento, explorar a oportunidade de vender o produto em outros estados, além de fortalecer a marca pela divulgação do mesmo.

4.3.6 Síntese da Análise dos Eventos Críticos

Visando proporcionar uma visão em *continuum* do processo de adaptação estratégica da empresa Vargem Bela Agroindustrial Ltda., ilustrou-se de modo sintetizado no Quadro nº 1, abaixo, a análise dos eventos ocorridos durante cinco décadas de sua existência, com base nas teorias em que este estudo se referenciou.

ANO	EVENTO ANALISADO	TEORIA DA ADAPTAÇÃO	
		INSTITUCIONALISTA	VBR
1961	Adoção de Cana-de-açúcar como Matéria-prima de Produção de Cachaça	Isomorfismo mimético	Valor
1974	Aquisição de Conhecimentos e Competências.	-	Características tácitas; Robustez; Heterogeneidade; Limites à competição <i>ex-post</i> ; Imperfeita Imitabilidade; e valor.

1975	Aquisição de Terras	-	Valor
1979	Aquisição de uma Destilaria	-	Valor
1982	A Legalização da Empresa Vargem Bela Agroindustrial Ltda.	Isomorfismo coercitivo	Valor
1983	Aquisição de uma Coluna de Destilação	Isomorfismo mimético	Valor
1986	Aquisição do Engenho Varginha	Isomorfismo normativo	Limites à competição ex-post e Organização
1988	Surgimento de Forte Concorrência	Não houve reação estratégica por parte da empresa, caracterizando-se assim, como inércia organizacional.	
1993	Grande estiagem	Isomorfismo	-
1997	Pagamento de Dívidas	Isomorfismo coercitivo	-
2003	A Criação da Cachaça Maresia: retirando o coração da cachaça	Isomorfismo mimético	Valor
2005	Registro da Cachaça Maresia junto ao Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento	Isomorfismo coercitivo	Valor
2006	Participação no Seminário “Agronegócio da Cachaça do Nordeste”	Isomorfismo mimético	-
2007	Participação na Feira do Empreendedor em 2007	Isomorfismo mimético	-
2007	Participação na Barraca “Cachaça da Paraíba” durante o “Maior São João do Mundo”	Isomorfismo mimético	Valor

Quadro nº 2 – Síntese da análise dos eventos críticos ocorridos no período de 1961 a 2007
 Fonte: Entrevistas do autor (2007-2008).

Procurou-se aqui sintetizar a análise do processo de adaptação estratégica da empresa, no período considerado, o que permitiu tecer as seguintes considerações a esse respeito: a aquisição de terras para fins de plantio de cana-de-açúcar tem características de um movimento de integração para trás, uma vez que a empresa antes desses eventos precisava adquirir matéria prima de fornecedores; a leitura do quadro vem corroborar as proposições da teoria institucional, no que se refere à influência que o ambiente tem sobre as organizações, que no caso estudado, mesmo quando há características da VBR concomitantemente com

características isomórficas, a ação da empresa é apenas reativa às imposições ambientais; quando o ambiente impõe reações por pressões isomórficas, ainda que normativas ou coercitivas, é possível que estas agreguem valor à empresa, podendo isto ocorrer também em reações miméticas; por fim, o quadro demonstra que eventos existem que possuem características do isomorfismo institucional, sem que seja possível enquadrá-los em qualquer dos três mecanismos isomórficos propostos por DiMaggio e Powell (2003).

5 CONSIDERTAÇÕES FINAIS

A intenção de compreender como as organizações se adaptam às mudanças que surgem no ambiente, foi a mola impulsionadora que levou à realização desta pesquisa.

Visando alcançar o objetivo geral de “*Conhecer o processo de adaptação estratégica da empresa Vargem Bela Agroindustrial Ltda.*”, foi realizada uma pesquisa qualitativa, tendo como referencial teórico a Teoria Institucional e a Visão Baseada em Recursos, seguindo-se a metodologia de Pettigrew, onde são estudados o conteúdo, o contexto e o processo de cada evento que caracteriza a história da empresa.

A análise dos dados coletados possibilita inferir, por um lado, que prevalecem os mecanismos da perspectiva da **Visão Baseada em Recursos** nos primeiros seis eventos históricos analisados, o que demonstra empreendedorismo pela exploração de oportunidades por parte dos proprietários. Observa-se que tanto os recursos tangíveis adquiridos, como matéria-prima, terras instalações, e equipamentos, quanto os recursos intangíveis, como conhecimentos, competências, marcas e registros, foram importantes no processo de adaptação estratégica da empresa, por terem agregado valor à mesma.

Por outro lado, os nove eventos críticos restantes analisados, mostram que os isomorfismos da **Teoria Institucional** foram predominantes nas decisões estratégicas da empresa, o que mostra, de certa forma, o período de incertezas pelo qual esta passou. Sobressai neste período histórico, em que ocorre a criação de um novo produto, o **isomorfismo mimético**, o que deixa claro que a criação do mesmo não seguiu uma linha estratégica pré-definida, sendo as decisões tomadas apenas a partir de sinalizações do ambiente.

A análise do processo de adaptação estratégica da empresa Vargem Bela Agroindustrial Ltda., permitiu constatar que houve mais determinismo do que voluntarismo nas ações estratégicas da empresa em estudo. Pode-se verificar também, a partir da constatação de que grande parte das ações estratégicas implementadas pela empresa podem ser analisadas, tanto na perspectiva da Teoria Institucional, quanto na da teoria da Visão Baseada em Recursos, que estas abordagens não são excludentes sendo, portanto, complementares.

Uma outra consideração a acerca do processo de adaptação estratégica da Vargem Bela Agroindustrial Ltda., é de que este apresenta características diferentes em dois períodos temporais distintos, sem que estes apresentem limites entre o término de um e o começo de outro, havendo na verdade, transição de um para o outro.

O primeiro período, que vai de 1961 até 1986, é onde ocorrem as decisões de orçamento de capital, isto é, são realizadas as aquisições dos ativos tangíveis de longo prazo, além das aquisições dos intangíveis, como conhecimentos e competências essenciais e fundação legal da empresa. Caracteriza-se por ocorrer com menores dificuldades, onde a complexidade do ambiente, no que se refere a recursos e concorrência, é pouco influente, vindo a força dos competidores a ser mais sentida no final da década de 80, época que caracteriza a transição de um período para o outro.

O segundo período, que vai de 1986 a 2007, ocorre em um ambiente muito mais complexo que o anterior, de onde já se traz forte influência da poderosa concorrência que, ao somar-se às pressões governamentais e ao fenômeno da estiagem no início da década de 90, leva a empresa a não reagir às pressões da concorrência, numa demonstração de inércia organizacional de ou reagir de modo não planejado, somente atendendo às pressões ambientais.

A realização deste trabalho teve como principal dificuldade a obtenção de dados quantitativos fidedignos sobre o setor produtivo, principalmente no que se refere à produção nacional e exportação de cachaça, sendo essa dificuldade maior ainda no que diz respeito aos números do setor produtivo da cachaça na Paraíba, alvo deste estudo, uma vez que os principais órgão interessados, SEBRAE-PB e FIEP, quando contatados, informaram que estudos ainda estão sendo feitos não podendo atender com informações nesse sentido. Assim, os dados sobre produção e exportação nacional foram obtidos nos sites do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e do Ministério da Indústria e Comércio Exterior, respectivamente.

A principal limitação na realização desta pesquisa, foi a quantidade de entrevistados disponibilizados pela empresa, que se limitou a dois, o que de certo modo foi compensado pela quantidade de vezes que se dispuseram a dar informações, repeti-las e explicá-las, e pelo envolvimento dos mesmos durante todo o período da investigação. Uma outra limitação constatada foi quanto a dados qualitativos secundários, dado ao pouquíssimo número de trabalhos sobre o setor de cachaça na Paraíba.

Como sugestão para futuros trabalhos, recomenda-se que sejam feitos estudos do processo de adaptação estratégica das demais empresas do setor, além de pesquisas sobre estratégia competitiva, investigações prospectivas e cenários entre outros.

REFERÊNCIAS

ALBERNAZ, Murilo. **Anotações para uma estratégia da caça de alambique** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <fenaca@fenaca.org.br> em 05 nov. 2007.

_____. **Os surpreendentes números da arrecadação federal de tributos da caça.** [mensagem pessoal] Mensagem recebida por <fenaca@fenaca.org.br> em 05 nov. 2007.

Alfred D. Chandler, **Strategy and structure** (MIT Press, 1962);

ALPERSTEDT, Graziela Dias; MARTIGNAGO, Graciella; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior, sob a ótica da Teoria Institucional.** In Revista de Ciências da Administração – v.8, n.15, jan/jun 2006. Disponível em: < <http://www.cad.cse.ufsc.br/revista/> >, Acesso em: 25 out. 2007.

ANSOFF, H. I.; McDONNEL, E. J. **Implantando administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ASTLEY, W. Graham; VAN DE VEN, Andrew H. **Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações.** RAE, vol. 45, nº. 2, abr/jun 2005.

AZEVEDO, Jamana Rodrigues de. **Pressupostos norteadores da escola da Resource-Based View of the Firm.** In: Interface de Saberes. v. 7. n. 1, 2007. Disponível em: <[http://interfacesdesaberes.fafica.com/seer/ojs/include/getdoc.php?id=150 & article=81&mode=pdf](http://interfacesdesaberes.fafica.com/seer/ojs/include/getdoc.php?id=150&article=81&mode=pdf)> Acesso em: 11 Dez. 2007.

BARNEY, J. B.; HERTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____, **Firm resources and sustained competitive advantage:** a comment. Management Science, 35, p. 99-120, 1991.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Antony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

_____. São Paulo: Pioneira, 1997.

BONI, Valdeti; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar:** como fazer entrevistas em ciências sociais. in: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia. Política da UFSC Vol. 2 nº. 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. Disponível em: <www.emtese.ufsc.br>. Acesso em: 14 jan. 2008.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **O Setor Produtivo da Cachaça.** Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/portal/page?_pageid=33,3310518 & _dad=portal&_schema=PORTAL](http://www.agricultura.gov.br/portal/page?_pageid=33,3310518&_dad=portal&_schema=PORTAL)>. Acesso em: 11 nov. 2007.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução Normativa nº 13 de 29 de junho de 2005**: regulamento técnico para fixação dos padrões de identidade e qualidade para aguardente de cana e para cachaça. In DOU Nº 124, de 30 de junho de 2005. Disponível em: <<http://www.ampaq.com.br/leis/IN13.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2008.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. **Consultas**: exportação (1996 a 2008). Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/default.asp>>. Acesso em: 22 fev. 2008.

BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança organizacional**: uma visão gerencial. Disponível em: <http://sites.gensa.com.br/pessoais/volnei/files/OSM_Trabalho%209.doc>. Acesso em: 25 nov.2007.

BRONZO, Marcelo; HONÓRIO, Luiz. **O Institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma**. In: Fórum a Teoria Institucional em um Contexto Brasileiro: Dinâmicas de Inovação e Imitação. RAE – eletrônica – v. 4. n.1, Art. 5, jan/jun. 2005.

BRUSH, Candida G.; GREENE, Patrícia G.; HART, Myra M. **Empreendedorismo e construção da base de recursos**. In: Fórum *AME* de Estratégia e Liderança. RAE - Revista de Administração de Empresas • Jan./Mar. 2002 São Paulo, v. 42 • n. 1 • p. 20-35. Disponível em: <<http://www.rae.br/artigos/1326.pdf>>. Acesso em: 21dez. 2007.

BURNS, T., STALKER, G.M. **The management of innovation**. Londres: Tavistock Publications, 1961.

CALDAS, Miguel P. e FACHIN, Roberto. **Paradigma funcionalista**: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. RAE, vol. 45, nº 2, 2005.

CANA-DE-AÇÚCAR. Disponível em: <<http://br.geocities.com/atine50/cana/cana.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2007.

CAVALCANTI, Carlos. **Cachaça da Paraíba ganha mercado e safra cresce 20%**. In: Jornal a União. Disponível em: <http://www.auniaio.pb.gov.br/v2/index.php?option=com_content&task=view&id=5330&Itemid=44>. Acesso em: 05 nov. 2007.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and strutures**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: Mit Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**, Rio de Janeiro: Campus, 2. ed, 1999.

CONSELHO REGIONAL DE QUÍMICA – IV. **Os Integrantes do primeiro time de conselheiros da entidade**. In: Informativo. Edição de Edição Janeiro/Fevereiro de 2007. Disponível em: <http://www.crq4.org.br/informativo/fevereiro_2007/pagina05.php>. Acesso em: 22 fev. 2007.

COTA, Paulo Roberto dos Santos. **Gestão estratégicas de mudanças**: estudo de caso numa empresa do setor elétrico. In III CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração – 24 a 26 de novembro de 2006. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2006/artigos/45_pdf.pdf>. Acesso em: 24 out. 2007.

CYRINO, Álvaro B.; VASCONCELOS, Flávio Carvalho. **Vantagem competitiva**: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. in RAE Revista de Administração de Empresas, vol. 40, n. 4. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=982&Secao=RH%20ORG%2E%20PL&Volume=40&Numero=4&Ano=2000>>. Acesso em: 13 dez. 2007.

CARNEIRO, Kamille. **Engenheiros do brejo investem na qualidade da cachaça da região**. Disponível em: <<http://www.sebraepb.com.br/noticias.jsp?pagina=noticia&idNoticia=103%id03%idCategoria=>>>. Acesso em: 12 nov. 2007.

CONCEIÇÃO, Octavio Augusto C. **Os antigos, os novos e os neo-institucionalistas**: há convergência teórica no pensamento institucionalista? Revista Análise Econômica, ano 19, n. 36. Disponível em: <www.ufrs.br/fce/rae/edicoes_antteriores/pdf_edicao36/artigo02.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2007.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999, p. 346-349.

DIAS, Cláudia. **Estudo de caso**: idéias importantes e referências. Disponível em: <http://www.geocities.com/claudiaad/case_study.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2008.

DIMAGGIO, Paul J. e POWEL, Walter W. **A Gaiola de ferro revisitada**: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: RAE Clássicos. Revista de Administração de Empresas. v 45, n 2, abr/jun, 2005.

EMERY, F. E. TRIST E. L. **The causal texture of organizational environments**. Human Relations, v. 178, p. 21-32, 1965.

FERREIRA, A. B. de Holanda. **Mini Aurélio**: o minidicionário da língua portuguesa. 4. ed. ver. ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FERREIRA, Luiz Gustavo G. B. **Contribuição para o entendimento do pensamento empreendedor através da Resource-Based View, da Teoria dos Stakeholders e das Diretivas para a Excelência**. Disponível em: <<http://www.cori.unicamp.br/jornadas/completo/UFMG/CA11003.doc>>. Acesso em: 10 dez. 2007.

FARIA, José Eduardo. **Poder e legitimidade**, São Paulo: Perspectiva, 1978.

FORMIGA, Katiúscia. **Paraíba investe R\$ 10 milhões em cachaça**. In: Jornal Correio da Paraíba. Disponível em: <http://www.agencia.ufpb.br/ver.php?pk_noticia=2253>. Acesso em: 06 mar.2008.

FOSS, Nicolai J.; KNUDSEN, Thorbjørn. **The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage.** Trad. Júlia de Arruda Rodrigues. In *Managerial and Decision Economics*. Disponível em: <www.interscience.wiley.com>. Acesso em: 10 dez. 2007.

FRANCO, Flávio Ney da Silva. **O Processo de adaptação estratégica da companhia paranaense de energia às mudanças do arranjo institucional do setor elétrico brasileiro.** 128 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://www.tese.ufsc.br/teses/PEPS2734.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2007.

GAGLIARDI, Marcelo. **Adaptação estratégica organizacional na construção civil: um estudo de caso no Distrito Federal.** 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?3535>>. Acesso em: 10 jan. 2008.

GERSCHMAN, Silvia; SANTOS, Maria Angélica Borges dos. **The brazilian public health system (Sistema Único de Saúde) as the unfolding of twentieth century health policies.** *Rev. bras. Ci. Soc.*, São Paulo, v. 21, n. 61, 2006 Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092006000200010&lng=enemememememememememem&nrm=iso>. Acesso em: 09 nov. 2007.

GODOY, Arilda Schimidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** In *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GRANT, R. M. **The Resource-based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.** *California Management Review*, Spring, p. 114-135, 1991.

GRINGS, Eliane Schlemmer; MALLMANN, Marly Therezinha. **O uso de listas de discussão na capacitação continuada de professores para uso das NTICs.** In: VI Congresso Internacional de Educação à Distância. Disponível em: <http://www.abed.org.br/antiga/htdoc/s/paper_visem/eeiane_schlemmer_srings.htm>. Acesso em: 06 jan. 2008.

HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos.** 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary C. R. **As três versões do neo-institucionalismo.** In: *Lua Nova*, São Paulo, n. 58, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64452003000100010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 Dez 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, Michael A.; IRELAND, R Duane; HOSKSSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização,** São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.

IBRAC, Instituto Brasileiro da Cachaça. **Informações setoriais: produção nacional.** Disponível em: <http://www.ibraccachacas.org/producao-nacional_3>. Acesso em: 24 out. 2007.

JÚNIO, Edir Braga, ANTUNES; Adelaide Maria de Souza; PIO, Marcello José. **Os estudos prospectivos como ferramenta de apoio às mudanças organizacionais**. Espacios. Vol.28 (2) 2007. Pág. 9. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a07v28n02/07280221.html#Anchor-35326>>. Acesso em: 25 nov 2007.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3.ed. São paulo: Atlas, 1987.

KATZ, R. L., **Cases and concepts in corporate strategy**, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.

KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZETHHAML, Carl P. **Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária**. In: Fórum AME de Estratégia e Liderança. RAE- Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. 2002. São Paulo, v. 42. n. 1 p. 36-49.

LIMA, João Policarpo Rodrigues. **Cachaça artesanal e vinhos finos do nordeste: desafios, potencialidades e indicações de políticas**. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/Eventos/forumbnb2006/docs/cachaca_artesanal.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva.Maria. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1997.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: **Toward a comprehensive framework**. Advances in Strategic Management, v. 5, n. 1, p. 1-67, 1988.

MONTEIRO, J. Cauby S.; MONTEIRO, M. C. Mira Cavaleiro; LIMA, Tatiana Lobato de. **O neo-institucionalismo e o viés antipartidário nos estudos legislativos**. Adcontar, Belém, Portugal, v. 2, n. 1, maio, 2001.

MONTEIRO, Valladares Angelise; CARDOSO, Shandi Pereira. **Adaptação estratégica e perspectivas teóricas e mudança em um centro de pesquisa do governo**. In Revista de Ciências da Administração – v.4, n.08, jul/dez 2002

MOSCA, Hugo Motta Bacêllo. **Fatores institucionais e organizacionais que afetam a profissionalização da gestão do departamento de futebol dos clubes** – 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/cgi-bin/PRG_0559.bin/PRG_0599.EXE/94401.PDF?NrOcoSis=29233&CdLinPrg=pt>. Acesso em: 08 dez. 07.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa** – Características, usos e possibilidades. In:Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, V. 1, nº 3, 2 sem. 1996.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informações e as decisões gerenciais na era da internet**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

PASSOLONGO, Cristiani, ICHIKAWA, Elisa Yoshie e REIS, Luciano Gomes dos. **Contribuições da teoria institucional para os estudos organizacionais**: o caso da Universidade Estadual de Londrina. Revista de Negócios, Blumenau, v. 9, n. 1, p. 19-26, janeiro/março 2004. Disponível em: <http://www.concursoecarreira.com.br/aulasonline/aulas/bonifacio/bonifacio_constitucional_aula_02.htm>. Acesso em: 06 dez 2007.

PATRIOTA, Fernando. **Feira da cachaça**. In: Jornal a União. Disponível em: <http://www.auniao.pb.gov.br/v2/index.php?option=com_content&task=view&id=2345&Itemid=1>. Acesso em: 06 mar. 2008.

PENROSE, Edith. **A economia da diversificação**, 7º Capítulo. In: The theory of the growth of the firm. Tradução Ida Rosenthal. Revisão Rosemary Machado da Rocha. In: RAE Publicações. RAE Revista de Administração de Empresas, v. 19, n. 4, p. 7-37, 1979. Seção: Artigos. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/index.cfm?Fuseaction=Busca>>. Acesso em: 12 dez. 2007.

PEREIRA, Maurício Fernandes; COSTA, Alexandre Marino; SOUZA, Daniel Augusto de. **Adaptação estratégica**: influências do ambiente de mudanças na formulação de estratégias organizacionais. In COBRAC 2004 · Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário · UFSC Florianópolis · 10 a 14 de Outubro 2004. Disponível em: <http://://geodesia.ufsc.br/Geodesia-online/arquivo/cobrac_2004/134.pdf>. Acesso em: 17 out. 2007.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIBEIRO SILVA, Helvio Carlos. **Núcleo estadual de apoio aos arranjos produtivos locais da Paraíba**: APL Sucro-Alcooleiro. Disponível em: <<http://www.pee.mdic.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/APL/reuplenarias/Paraiba.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2007.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; CUNHA, J. C. de A.; ORSSATTO, Carlos Henrique; MARTIGNAGO, Graciella. **Os elementos da mudança estratégica empresarial**: um Estudo exploratório. In: Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v.4, n.7/8, p.111-120, maio/nov. 1996. Disponível em: <http://www.upf.tche.br/cepeac/download/rev_n07e08_1996_art7.pdf>. Acesso em: 15 jan.. 2008.

ROSSETTO, Carlos R.; ROSSETTO, Adriana, M. **A combinação das perspectivas institucional e da dependência de recursos no estudo da adaptação estratégica organizacional**: uma visão complementar. RAE – eletrônica – v. 4, n. 1, Art 7, jan/jun. 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE RESPOSTAS TÉCNICAS. Rede de Tecnologia. **Biotecnologia**: pé de cuba, formulação, cachaça. Disponível em: <<http://sbrtv1.ibict.br/upload/sbrt634.pdf?PHPSESSID=6aa56910df57f5c60f1bee9de0deef0>>. Acesso em: 11 fev. 2008.

SERRALHEIRO, Werther Alexandre de Oliveira. **O processo de adaptação estratégica das empresas eliane sob a otica da Teoria Institucional e da Visão Baseada em Recursos (RBV)**. 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/8615.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2007.

SILVA, Leonardo Henrique de Almeida e; ROCHA, Luiz Eduardo de Vasconcelos; LIMA, Ivis Bento de e SANTOS, Gilnei Costa. **Cachaça de Minas e desenvolvimento rural: uma análise do cooperativismo como impulso para o agronegócio**. Disponível em: <<http://www.org/cdalaru2006/09%20GT%20Leonardo%20Henrique%20de%20Almeida%20e%20Silva;%20Luiz%20Eduardo%20de%20Vasconcelos%20Rocha;%20Ivis%20Bento%20de%20Lima;%20Gilnei%20Costa%20Santos.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2007.

THERET, Bruno. **Institutions: between structures and actions**. Lua Nova , São Paulo, n. 58, 2003 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64452003000100011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 dez. 2007.

UNB, Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas. **Brix**. Disponível em: <<http://sbrtv1.ibict.br/upload/sbrt7225.pdf?PHPSESSID=eacfd0394bf9cff61879b31265f473ef>> Acesso em: 11 fev. 2008.

VASCONCELOS, Flávio C. e CYRINO, Álvaro B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. In: Organização, Recursos Humanos e Planejamento. *RAE* • v. 40 • n. 4 • Out./Dez. 2000.

VASCONCELLOS, M.A.; GARCIA, M.E. **Fundamentos de economia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva. 2004.

VERDI, Adriana Renata. **Dinâmicas e perspectivas do mercado da cachaça**. In: Informações Econômicas, São Paulo, v. 36, n. 2, fev. 2002. Disponível em <<http://www.apta.sp.gov.br/cachaca/upload/publica/not13.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2007.

VIEIRA, Adalberto José Tavares. **O processo de adaptação estratégica da Cia. Hansen Industrial, de 1941 a 1981**. 128 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2000. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3112.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2007.

WERNERFELT, Bigger. **A Resource-Based View of the firm**. Strategic Management Journal. 5, 1984, p. 171-180.

YIN, Roberto K. **Case study research: design and methods**. 7.ed. Beverly Hills, California: Sage Publications, 1987.