

Análise do Processo de Adaptação Estratégica da Empresa Vargem Bela Agroindustrial Ltda., à Luz da Teoria Institucional e da Visão Baseada em Recursos.

Autoria: Antonio Rodrigues Neto, Lúcia Santana de Freitas

RESUMO

A realização deste trabalho teve como objetivo conhecer o processo de adaptação estratégica da empresa produtora de cachaça Vargem Bela Agroindustrial Ltda., à luz da Teoria Institucional e da Visão Baseada em Recursos (VBR). O trabalho é uma pesquisa qualitativa e exploratória, realizado através de um estudo de caso. O período analisado foi 1961 a 2007. Na análise dos dados dividiu-se o período em décadas e utilizou o método de Pettigrew, onde são investigados três elementos da mudança: o contexto (interno e externo), o conteúdo e o processo. Foi possível concluir que o processo de adaptação estratégica da empresa apresentou características diferentes em dois períodos temporais distintos, de 1961 a 1986 e de 1986 a 2007. No primeiro período, as pressões ambientais eram mínimas e a empresa teve uma postura mais proativa na relação com seu ambiente, conseguindo construir vantagens competitivas mais sustentáveis. No segundo período, o ambiente torna-se mais complexo, exercendo fortes pressões, principalmente da concorrência, o que levou a empresa a assumir uma postura mais reativa, concluindo-se que tanto o voluntarismo quanto o determinismo ambiental estiveram presentes no processo de mudança da empresa estudada.

1. INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização deve ser visto como algo maior 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 e comunicação.

A consequência principal desse progresso tecnológico é que as mudanças e turbulências do ambiente tornaram-se mais visíveis e frequentes, exercendo fortes pressões sobre as empresas, de forma que estas necessitam constantemente re-avaliarem seus modelos de gestão bem como a suas estruturas, para que possam manter-se competitivas e atender às diferentes demandas ambientais.

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 consequência das privatizações, fusões, aquisições etc.

Neste cenário, onde o número de concorrentes se mostra 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, obrigam-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.

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 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.

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, o presente trabalho tem como objetivo conhecer o processo de adaptação estratégica da empresa Vargem Bela Agroindustrial Ltda., à luz da Teoria Institucional e da Visão Baseada em Recursos (VBR).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na literatura sobre estratégia, independente da corrente teórica e dos diferentes conceitos encontrados sobre o que é estratégia ou como estas são formuladas, a compreensão da relação entre empresa e o ambiente, permanece imprescindível. A necessidade da empresa se adaptar às demandas ambientais, sejam respondendo as ameaças ou criando oportunidades, continua sendo a pedra fundamental nos estudos em estratégia.

O processo de adaptação estratégica pode ser explicado teoricamente por diferentes teorias que partem de pressupostos antagônicos como o determinismo ambiental e voluntarismo. No determinismo ambiental, o ambiente aparece como um grande imperativo sobre as organizações impondo seu processo de seleção natural, o que estas no máximo podem fazer é reagir, por algum tempo, desaparecendo posteriormente. No voluntarismo, embora reconhecendo a força impositiva do ambiente, as organizações não apenas reagem, mas também podem a vir se impor e modificar as forças ambientais, assumindo uma postura mais proativa.

Neste estudo, tomaremos como base A Teoria Institucional, relacionada ao determinismo ambiental e a abordagem da Visão Baseada em Recursos, relacionada ao voluntarismo organizacional.

2.1 A Teoria Institucional

Hall e Soskic (2001, apud BRONZO E HONÓRIO, 2005, p. 12) afirmam que instituições são conjuntos de regras formais e informais, que são observadas pelas pessoas por razões normativas, cognitivas e materiais. Selznick (apud SERRALHEIRO, 2004, p.35), denomina de institucionalização, o processo pelo qual a empresa tem sua prática administrativa e sua estrutura determinadas pelo ambiente que, por sua vez, está impregnado de crenças, valores e mitos. Hall e Taylor (2003, p. 207), ao tratarem do Institucionalismo Sociológico, ramo do Neo-Institucionalismo que se origina da Teoria das Organizações, afirmam que estas assumem formato de instituições, não apenas por serem mais eficazes para o cumprimento das tarefas, mas também em virtude de práticas culturais semelhantes aos mitos e às cerimônias de muitas sociedades culturais. Caldas e Fachin (2005, p. 49) afirmam que os textos sobre homogeneidade e isomorfismo institucional de DiMaggio e Powell mostram-se como os principais sustentáculos do neo-institucionalismo.

DiMaggio e Powell (2005, p.75-76) questionam por que há uma homogeneidade muito grande entre as formas de administrar, concordando apenas parcialmente com Hannan e Freeman (1977), que afirmam existir diversidade de organizações. Acreditam os primeiros autores, que apenas na fase inicial do surgimento de um campo organizacional as formas de administrar são diferentes, havendo uma tendência muito forte rumo à homogeneização à medida que este amadurece. Os autores explicam esta homogeneidade 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.

O Isomorfismo Institucional descreve como de maneira progressiva as organizações convergem para uma tendência, ao imitarem umas às outras. Esta convergência, imposta por pressões, tanto externas quanto internas, sob a forma de normas sociais ou pressões por

conformidade, explicam, segundo 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 legitimidade institucional, além de adequação tanto social quanto econômica.

As mudanças organizacionais isomórficas são explicadas por DiMaggio e Powell (2005, p.77) através de três mecanismos: o **isomorfismo coercitivo**, onde as mudanças estratégicas são conseqüências tanto de pressões formais quanto de expectativas culturais da sociedade; o **isomorfismo mimético**, pelo qual as estratégias adotadas têm origem nas incertezas do ambiente, incompreensão de tecnologias organizacionais e quando há ambigüidade de metas; e o **isomorfismo normativo**, que explica as decisões estratégicas como sendo resultado da profissionalização, onde categorias de profissionais lutam para conseguir melhorias nas condições e métodos de trabalho que realizam.

2.2 A teoria da Visão Baseada em Recursos

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 alinha-se com o pensamento de Penrose, citada por Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 26), que percebe a firma, como “*uma entidade administrativa e um conjunto de recursos e não como uma função abstrata de transformação de insumos em produtos*”.

A evolução da teoria da VBR mostra também, além dos recursos tangíveis e intangíveis que a empresa pode controlar, as capacidades dinâmicas e as competências essenciais apresentam-se como fonte de vantagem competitiva sustentável (VCS). Barney e Hesterly (2007, p. 64) definem recursos como os itens passíveis de controle por parte da empresa, e que possibilitam a obtenção de VCS por serem valiosos, raros, difíceis de imitar e de difícil substituição.

O conceito de capacidades dinâmicas, conforme Sanches e Heene (1996, apud VASCONCELOS E CYRINO, 2000, p. 34), amplia o entendimento da VBR como uma coleção de estoques e fluxos, pela explícita incorporação de cognições gerenciais que influenciam na decisão sobre que tipos de produtos específicos a empresa deverá adquirir. As cognições gerenciais acima referenciadas dizem respeito à habilidade de coordenação dos gerentes no desdobramento e na administração do fluxo de recursos, bem como a aptidão destes para gerenciar o conhecimento no processo de gerar competências. Teece *et al* (1997, apud VASCONCELOS E CYRINO, 2000, p. 34), explicam que o termo ‘dinâmico’ refere-se à capacidade de renovar competências bem como adquirir congruência com o ambiente de negócios em mudança.

King *et al* (2002, p. 36-49) propõem um modelo de identificação e avaliação de competências organizacionais, através do qual é possível, por parte dos gerentes, ver de maneira adequada a força ou as vulnerabilidades que têm as competências existentes na empresa, analisando-as em seu **caráter tácito**, no que se refere à resistência à codificação e divulgação, na sua **robustez**, referente a sua durabilidade no tempo frente às turbulências ambientais, na **fixação**, referente à possibilidade de ser transferida para a concorrência, e no **consenso**, no que diz respeito à importância dada às competências, implicando em maiores coerências nas tomadas de decisões sobre o desenvolvimento de fortalecimento destas.

Peteraf (1993, apud AZEVEDO, 2007; FOSS e KNUDSEN, 2003) sugere que, na busca por recursos e competências que possam gerar VCS, devem ser consideradas as seguintes condições de que estes devem ser possuidores a fim de atender a tal necessidade: **condição de heterogeneidade**, onde recursos que atendem aos preceitos econômicos da

escassez, sendo denominados raros ou superiores, cuja oferta no mercado é limitada, o que eleva seu custo e possibilita a quem os possui menores custos médios e lucros extraordinários; **limites à competição *ex-ante***, referente à aquisição ou desenvolvimento, por parte da empresa, de recursos que virão a ser raros ou superiores, isto possibilitado pelo fato desta possuir informações privilegiadas acerca das condições do mercado; **limites à competição *ex-post***, que diz que a empresa ao possuir um recurso valioso deve preservá-lo por meio de das condições de imperfeita imitabilidade e imperfeita substituição; e **imperfeita mobilidade**, quando o produto possui especificidade com a empresa, ocorrendo também quando utilizado juntamente com outros recursos e neste caso são chamados de **co-especializados**.

Barney e Hersterly (2007) propõem um modelo para análise dos recursos e capacidades na busca pelo potencial de VCS de cada um. Para tal, segundo os autores, o recurso ou capacidade deve ter **valor**, para possibilitar a exploração de uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça surgida no ambiente; deve ser **raro**, quanto às concorrentes possuí-los ou virem a possuí-los; deve ser **imperfeitamente imitável**, no que se fere à possibilidade das empresas que não o possuem enfrentarem dificuldade em custos para adquiri-lo ou desenvolvê-lo; e a condição de **organização**, que diz respeito ao fato de a empresa estar organizada administrativamente para explorar ao máximo seus recursos e capacidades valiosos, raros, e de imperfeita imitabilidade.

A revisão da literatura sobre as duas teorias 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 ambientais.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O trabalho 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.

A investigação faz a análise do processo de adaptação estratégica de uma empresa no decorrer de 46 anos de sua existência, e foi realizada por meio de um estudo de caso que, segundo Yin (1987), 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 localizadas na região do Brejo paraibano, sendo que o período analisado vai de 1961 a 2007, o que corresponde a aproximadamente cinco décadas. Em cada década procurou-se identificar os fatos históricos mais importantes, aos quais denominou-se evento crítico para, a partir daí, analisá-los à luz das teorias que embasam esta investigação. Neste estudo, tomou-se como base a perspectiva dos gestores envolvidos no referido processo.

Utilizou-se nesta pesquisa, dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de seis entrevistas em profundidade e, 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.

No tratamento dos dados foi utilizado o método de Pettigrew, tendo em vista ser uma metodologia abundantemente utilizada na literatura e em estudos que tratam de adaptação estratégica (ROSSETTO et al, 1996; MONTEIRO e CARDOSO, 2002; SERRALHEIRO, 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: o **conteúdo** relacionado à questão ‘o que?’; o **contexto**, interno e externo, relacionado à questão ‘por quê?’; e o **processo**, relacionado à questão ‘como?’.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização do Setor Produtivo de Cachaça

Esta área de atividade se caracteriza por ser formada por dois produtos que se distinguem pelo processo de produção: a **caninha industrial**, cujo processo é realizado em **colunas de destilação**, de maneira contínua, feito pelas grandes padronizadoras; e a **cachaça artesanal**² cujo processo se dá por bateladas simples, isto é, determinada quantidade de cana é moída, este caldo sofre o processo de fermentação, e o vinho resultante desta fermentação é destilado em **alambiques** e, somente após esta quantidade de vinho ser transformada em cachaça, se inicia um novo ciclo. Vale salientar que, neste caso, desprezam-se os primeiros e os últimos 10% do total destilado, que correspondem, respectivamente, à **cabeça** e à **cauda**, sendo aproveitado o **coração** da cachaça, que corresponde aos 80% restantes.

O Brasil exportou em 2007, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, no sítio aliceweb, (MDIC-aliceweb 2007), um total de 9.052.453 litros de cachaça, o que, considerando a produção média anual de 1,4 bilhões de litros, conforme o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2007) corresponde a apenas aproximadamente 0,6% do total produzido. A Alemanha tem sido o principal importador, 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%. (MDIC-aliceweb, 2007).

No estado da Paraíba, o ano de 1579 marca a primeira experiência com a cultura de cana, 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, a cachaça da Paraíba é fabricada em aproximadamente 60 engenhos, que produzem também rapadura, mel e açúcar, havendo por volta de 30 marcas registradas e empregando aproximadamente 10.000 trabalhadores (CAVALCANTI, 2007). Os números dos últimos 12 anos, referentes à exportação de cachaça pelo estado da Paraíba, conforme dados do MDIC-aliceweb (2007), mostram não haver constância neste comércio, não tendo ocorrido vendas nos anos de 1998, 2000 e 2007.

4.2 A adaptação estratégica da empresa Vagem Bela

A empresa Vagem 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. Cabe ressaltar que, como

forma de resguardar a empresa, todos os nomes aqui utilizados são fictícios, da empresa, pessoas e produtos.

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 para 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, em um negócio que continua há 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. 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 até então 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.

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

O Senhor Armando decidiu, no ano de 1961, produzir cachaça a partir não mais do **esborro** da rapadura, mas diretamente da cana-de-açúcar. Segundo Armando Júnior, tal decisão deveu-se ao fato de que a lucratividade da cachaça apresentava-se superior à da rapadura e do mel.

Evento crítico – Adoção de Cana-de-açúcar como Matéria-prima de Produção de Cachaça: A percepção por parte do proprietário de que produzir cachaça era uma atividade mais lucrativa do que as que já desenvolvia e a adoção de uma nova matéria-prima como recurso produtor, caracteriza-se como uma procura por legitimidade e exploração de uma oportunidade percebida junto 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 do Isomorfismo Institucional e que 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).

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

Até o ano de 1974, ou seja, durante 30 anos, produziu-se cachaça com pouco conhecimento sobre o assunto, principalmente na etapa de fermentação. 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 Falcone³; era professor USP e estava em

Campina Grande em visita a um ex-aluno seu, a quem pediu que lhe apresentasse alguém que produzisse cachaça. 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-cuba⁴ 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 todo 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-cuba inicial e mandou moer cana.

Com o domínio da técnica de fermentação a empresa passou a produzir 3.000 litros por dia, tendo o mercado uma demanda aproximada de 5.000 litros.

Neste momento histórico, a produção tinha como principal gargalo as limitações do equipamento que possuía, posto que a técnica de fermentação estava dominada, não havendo 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 (**ferragem**), ao preço de um milhão e trezentos mil cruzeiros, a qual veio de São Paulo em oito caminhões e teve sua instalação terminada em 1981, quando começou a funcionar, alavancando a produção para 5.000 litros por dia.

Evento crítico 1: A Aquisição do Conhecimento (1974): A apreensão da técnica de fermentação tornou a única empresa a dispor deste *know how* 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, a empresa era a única detentora 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 ainda, conforme a mesma autora, detendo 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**.

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. Tal voluntarismo relaciona-se 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 VBR, 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, incrementando assim a lucratividade, ao passar a compor o feixe de recursos da empresa, caracterizando-se assim, como uma fonte de VCS.

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

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 teve como objetivo 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.

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 disseram 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 indenizávamos. E assim foi feito. Recuperamos a caldeira, mantivemos a moenda e o motor a vapor e pusemos para funcionar.

Esta aquisição 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*”.

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

Este evento vem atender a uma imposição legal 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. A colocação em atividade do novo equipamento proporcionou ampliação na produção, nas vendas e na 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, 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 quase pronta inclusive com recursos humanos com experiência no processo de produção da atividade.

A decisão de adquirir o Engenho Varginha, reveste-se de características da Teoria VBR 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, considerando que este era o único engenho disponível para venda na região. Ainda dentro da perspectiva da VBR, levado em consideração que o proprietário ao adquirir o referido engenho o fez com o intuito de poder melhor gerenciar a sua atividade e assim 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 do antigo engenho, a empresa 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 da empresa 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.

4.2.4 A década de 90 – Crise e Adaptação à Crise

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 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.

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 seu fluxo de caixa, 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 as dívidas junto às instituições financeiras, decidiu, por negociação, ceder a estas, parte das terras do seu patrimônio da empresa como pagamento.

4.2.5 A Primeira Década do Século XXI – A Produção de Cachaça Artesanal - 2003-2007.

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: *“o momento é de transição. As pessoas já percebem o valor de uma boa cachaça e os bons restaurantes já têm o produto para oferecer como aperitivo. Antes as pessoas tinham vergonha de serem vistas degustando esta bebida”*.

Para atender à demanda por este produto diferenciado, substituiu-se os resfriadores dos alambiques por novos, uma vez que os antigos já estavam saturados com zinabre, adaptou-se defragmadores, o que veio a permitir uma melhor separação do álcool da água, mudou-se as dornas que eram de madeira ou ferro por dornas de aço inoxidável, além de ter passado a controlar mais rigorosamente os seguintes fatores: temperatura: 30°; brix⁵: 15°; tempo e destilação; refrigeração; limpeza; pH: entre 4,0 e 5,0, para controle da acidez; e 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.

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”*.

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, a empresa atendeu 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).

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.

Foi discutida 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, tendo havido também, estudos sobre a inserção da cachaça da Paraíba no mercado internacional.

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: Este evento 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.

Aqui também, como na ocorrência anterior, percebe-se 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 sua duração. Diversos produtores de cachaça expuseram seus produtos na feira e buscavam também conhecimento. Portanto, o evento reveste-se de características do **Isomorfismo Institucional** através do **isomorfismo mimético**, posto que os competidores da empresa tiveram o mesmo tipo de comportamento.

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), um 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, inclusive para outros estados.

A análise desta ocorrência, à luz da **Teoria Institucional**, vem relacioná-la ao **isomorfismo mimético**, uma vez que a empresa imitou outros produtores que também expuseram seus produtos no mesmo espaço (DIMAGGIO E POWELL, 2005). Analisado à luz da **VBR**, este evento responde positivamente à **questão do valor** (BARNEY e HESTERLY, 2007), já que proporcionou, a partir daquele momento, explorar a oportunidade de vender o produto em outros estados, além de fortalecer a marca pela divulgação do mesmo.

4.2.6 Síntese da Análise dos Eventos Críticos

Visando proporcionar uma visão geral do processo de adaptação estratégica da empresa em estudo, ilustrou-se de modo sintetizado no quadro abaixo, a análise dos eventos ocorridos durante cinco décadas de sua existência.

ANO	EVENTO	TEORIA	
		INSTITUCIONAL	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 <i>ex-post</i> 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 “Agro negócio da Cachaça do Nordeste”	Isomorfismo mimético	
2007	Participação na Feira do Empreendedor	Isomorfismo mimético	
2007	Participação na Barraca “Cachaça da Paraíba” durante o “Maior São João do Mundo”	Isomorfismo mimético	Valor

Quadro nº 1 – Síntese da análise dos eventos críticos ocorridos no período de 1961 a 2007

Fonte: Elaboração própria.

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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de adaptação estratégica vivido pela empresa, apresenta características diferentes em dois períodos temporais distintos, sem que estes apresentem limite claramente definido entre o término de um e o começo de outro, havendo na verdade uma transição. O primeiro período, que vai de 1961 até 1986, o ambiente apresenta-se menos complexo, com poucas demandas sobre a empresa, a concorrência é incipiente, a empresa mantém liderança no mercado. Neste período a postura assumida no processo de mudança é mais proativa, onde foram realizadas aquisições de ativos tangíveis e intangíveis capazes de construir vantagens competitivas sustentáveis tornando a empresa mais competitiva e líder de mercado.

Entretanto, no segundo período, que vai de 1986 a 2007, o ambiente começa apresentar um maior nível de complexidade e novas pressões sobre a empresa. O aumento contínuo da concorrência, as pressões governamentais e de órgãos financiadores, a estiagem do início da década de 90, as vantagens competitivas adquiridas no primeiro período já não eram raras uma vez que passaram a ser também utilizadas pelos competidores, entre outros fatores, exerceram fortes pressões sobre esta. Neste período a postura assumida pela empresa passa a ser mais reativa, numa demonstração de inércia organizacional, passando a atuar no sentido de atender às pressões ambientais.

No caso estudado pode-se perceber que o primeiro período é caracterizado pelo voluntarismo, ou seja, a organização através de suas ações consegue se impor ao ambiente e influenciá-lo, diante de baixas pressões ambientais, esta consegue focar em suas atividades internas melhorando suas competências essenciais e construindo vantagens competitivas sustentáveis. Enquanto que o segundo período é caracterizado pelo determinismo ambiental, ou seja, fortes pressões ambientais sobre a empresa limitando-a a um comportamento apenas reativo, em grande parte utilizando-se do isomorfismo mimético.

Portanto, com base no caso estudado, pode-se inferir que voluntarismo e determinismo ambiental são dois lados de um *continuum* onde as organizações não ocupam uma posição fixa, ou seja, movem-se para um lado ou para o outro deste *continuum*, conforme sejam fortes ou fracas as turbulências do ambiente em que estão inseridas e da capacidade de resposta destas às demandas ambientais.

Por fim, a principal contribuição deste trabalho se dá pelo fato de propiciar conhecimento sobre o processo de adaptação das organizações a ambientes cada vez mais hostis. Também contribui com importantes informações sobre o setor de produção de cachaça, uma vez que são raros que contemplam tal setor. Entretanto, cabe ressaltar que por se tratar de um estudo de caso os resultados não podem ser generalizados.

REFERÊNCIAS

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.

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://interfaces>

desaberes.fafica.com/seer/ojs/viewarticle.php?id=81>. Acesso em: 11 Dez. 2007.

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

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **O Setor Produtivo da Cachaça**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. 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://alicesweb.desenvolvimento.gov.br/default.asp>>. Acesso em: 22 fev. 2008.

BRESSAN, Flávio **O método do Estudo de Caso**. In: Administração on-line. v. 1, n. 1 (jan./fev./mar.-2000). Disponível em: <<http://www.posuva.com.br/biblioteca>>. Acesso em: 05 abr. 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.

CALDAS, Miguel P. e FACHIN, Roberto. **Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990**. RAE, vol. 45, n. 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://auniaio.pb.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=5330&Itemid=44>. Acesso em: 05 nov. 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

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.

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.intercience.wiley.com>. Acesso em: 10 dez. 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.

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>>. Acesso em: 08 Dez 2007.

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.

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

ROSSETTO, Carlos Ricardo et al. **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.

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.

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

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

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

¹ **Cachaça** 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).

² Além de cachaça de alambique, este produto também recebe as denominações de: cachaça de qualidade, e cachaça artesanal, 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.

³ 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 **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).

⁵ **Brix** é considerado basicamente como a porcentagem de açúcar presente no suco. Para se referir ao Brix, se usa o termo "graus Brix", o que equivale a uma porcentagem (UNB, SBRT).